

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN**

TESIS

OLEH

**SAIBUN HAMDI DALIMUNTHER
221804057**



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/7/26

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
- Access From (repository.uma.ac.id)29/7/26

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**SAIBUN HAMDI DALIMUNTHER
221804057**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/7/26

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

Access From (repository.uma.ac.id)29/7/26

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap
Employee Engagement melalui kepuasan kerja pada
karyawan

Nama : Saibun Hamdi Dalimunthe

NPM : 221804057

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Nefi Damayanti, M. Psi.
Psikolog

Dr. Rahmi Lubis, M. Psi, Psikolog

Ketua Program Studi

Direktur

Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi

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

Tanggal Lulus : 28 Februari 2026

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 orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Saibun Hamdi Dalimunthe

NPM : 221804057

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 *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : 28 April 2026

Yang Menyatakan,



Saibun Hamdi Dalimunthe

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT, karena kuasa-Nya saya bisa menyelesaikan penulisan tesis saya ini.

Adapun tesis ini saya tuliskan sebagai salah satu syarat kelulusan atas pendidikan yang saya tempuh di Magister Psikologi, Universitas Medan Area. Sebagai suatu penelitian, saya sadar sebagai peneliti, bahwa penelitian yang berjudul “Pengaruh *Perceived organizational support* Terhadap *Employee engagement* Melalui Kepuasan Kerja” ini masih jauh dari sempurna. Maka dari itu, saya memohon maaf atas kesalahan dan kelemahan baik dalam penulisan ataupun isi dalam penelitian ini. Kritik dan saran bagi penelitian ini sangat saya harapkan, sebagai sarana bagi saya untuk membangun dan menyempurnakan penelitian ini.

Saya juga berterima kasih kepada dosen pembimbing penelitian yang telah memberikan waktunya untuk membimbing saya menyelesaikan penelitian ini dan terimakasih kepada beberapa pihak yang telah membantu serta mendukung dalam penyelesaian penelitian ini. Demikian sedikit kata pengantar dari saya, atas perhatian dari pembaca sekalian kami ucapkan terima kasih.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penulisan tesis ini, Saya banyak mendapat masukan bantuan materi maupun dukungan moral dari berbagai pihak. Maka dari itu ucapan terima kasih peneliti disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan., M. Eng., M.Sc
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani. MS
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Ibu Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi
4. Ibu Dr. Nefi Damayanti, M.Si dan Ibu Dr. Rahmi Lubis, M. Psi, Psikolog dan terima kasih atas bimbingan, dorongan, dan dukungan yang telah diberikan selama proses penulisan tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, waktunya, dan arahan yang berharga dalam membimbing peneliti mencapai pencapaian ini.
5. Bapak Gery Wahyudi Karim, S.Psi, MM yang telah memberikan waktu dan kesempatan dalam melakukan penelitian ini.
6. Seluruh keluarga besar yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih atas dukungan dalam penyelesaian tulisan ini
7. Rekan Satu Angkatan 2022 di Program Studi Magister Psikologi UMA.
"See You On The Top, Fellas!"
8. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu penulisan Tesis ini baik secara moril dan materil. Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan berlipat dari yang telah kalian berikan. .



ABSTRAK

Hamdi, Saibun. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja. Magister Psikologi Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area. 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Engagement*, dengan *Kepuasan Kerja* sebagai variabel mediasi. Fenomena minimnya keterlibatan karyawan dalam organisasi mendorong pentingnya peran dukungan organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik statistik *Structural Equation Modeling* (SEM), melibatkan responden dari karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* secara langsung, dengan nilai koefisien sebesar 0,266 dan *p-value* sebesar 0,017. Selain itu, POS juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,793 dan *p-value* sebesar 0,000. Kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien sebesar 0,270 dan *p-value* sebesar 0,020. Adapun pengaruh tidak langsung POS terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja tercatat sebesar 21,4%, sedangkan pengaruh langsungnya lebih besar, yaitu 26,6%, sehingga mediasi oleh kepuasan kerja bersifat parsial. Temuan ini menegaskan bahwa selain pengaruh langsung, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam penguatan strategi organisasi untuk meningkatkan engagement melalui penguatan dukungan dan kepuasan kerja.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support, Kepuasan Kerja, Employee Engagement*

ABSTRACT

Hamdi, Saibun. The Influence of Perceived Organizational Support on Employee Engagement Through Job Satisfaction. Master of Psychology Postgraduate Program, Universitas Medan Area. 2026.

This study aims to analyze the effect of Perceived Organizational Support (POS) on Employee Engagement, with Job Satisfaction as a mediating variable. The phenomenon of low employee engagement in organizations highlights the importance of organizational support and job satisfaction as key factors in enhancing employees' involvement in their work. This research adopts a quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM), involving respondents from employees at PT X. The results show that POS has a positive and significant direct effect on employee engagement, with a coefficient value of 0.266 and a p-value of 0.017. Additionally, POS significantly affects job satisfaction with a coefficient of 0.793 and a p-value of 0.000. Job satisfaction also has a significant direct influence on employee engagement with a coefficient of 0.270 and a p-value of 0.020. The indirect effect of POS on employee engagement through job satisfaction is recorded at 21.4%, while the direct effect is higher at 26.6%, indicating that job satisfaction partially mediates the relationship. These findings emphasize that, in addition to the direct effect, job satisfaction plays a partial mediating role in the relationship between organizational support and employee engagement. This research offers practical insights for organizations to enhance engagement through improved support and job satisfaction strategies.

Keywords: Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Employee Engagement

DAFTAR ISI

BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Hipotesis Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	13
1.5.2 Manfaat Praktis.....	13
BAB II.....	15
KAJIAN PUSTAKA.....	15
2.1 <i>Employee Engagement</i>	15
2.1.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	15
2.1.2 Aspek-Aspek <i>Employee Engagement</i>	16
2.1.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i>	18
2.1.4 Prinsip Dasar <i>Employee Engagement</i>	20
2.1.5 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat <i>Employee engagement</i>	21
2.1.6 Ciri-ciri <i>employee engagement</i>	23
2.2 Kepuasan Kerja	24
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	24
2.2.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja.....	25
2.2.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	30
2.2.4 Dampak Positif Kepuasan kerja.....	32
2.2.5 Dampak Ketidakpuasan kerja.....	33
2.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	34
2.3.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	34
2.3.2 Aspek-Aspek <i>Perceived organizational support</i>	35
2.3.3 Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	38
2.3.4 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi <i>Perceived organizational support</i>	39
2.3.5 Manfaat <i>Perceived organizational support</i>	40
2.3.6 Dampak <i>Perceived Organizational Support</i>	43
2.4 Kerangka Konseptual	44
2.4.1 Pengaruh <i>Perceived organizational support</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	44
2.4.2 Pengaruh <i>Perceived organizational support</i> Terhadap Kepuasan Kerja..	45
2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee engagement</i>	46
2.4.4 Pengaruh <i>Perceived organizational support</i> Terhadap <i>Employee engagement</i> Melalui Kepuasan Kerja	47
2.4.5 Kerangka Penelitian	48
BAB III.....	49
METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Desain Penelitian.....	49
3.2 Identifikasi Variabel	50
3.3 Definisi Operasional.....	51

3.3.1 <i>Perceived organizational support</i>	52
3.3.2 <i>Employee engagement</i>	53
3.3.3 Kepuasan Kerja	53
3.4 Populasi dan Sampel	53
3.4.1 Populasi	53
3.4.2 Sampel	54
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	54
3.6 Metode Pengumpulan Data	54
3.6.1 <i>Blueprint Perceived organizational support</i>	55
3.6.2 <i>Blueprint Employee engagement</i>	56
3.6.3 <i>Blueprint Kepuasan kerja</i>	56
3.7 Prosedur Penelitian	57
3.8 Teknik Analisis Data	58
3.8.1 Analisis Deskriptif	58
3.8.2 Hipotesis Statistik	65
BAB IV	67
HASIL DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Analisis Statistik Deskriptif	67
4.2 Hasil Penelitian	68
4.2.1 Pengujian <i>Outer Model</i> : Pengujian Validitas dan Reliabilitas	68
4.2.2 Pengujian <i>Structural Model</i> Uji Signifikansi Pengaruh	75
4.2.3 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	80
4.2.4 Kategorisasi	82
4.3 Pembahasan	85
4.3.1 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement</i>	85
4.3.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja</i>	87
4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee engagement</i>	88
4.3.4 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja</i>	89
BAB V	91
SIMPULAN & SARAN	91
DAFTAR PUSTAKA	94

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 <i>Blueprint Perceived organizational support</i>	55
Tabel 3. 2 <i>Blueprint Employee Engagement</i>	56
Tabel 3. 3 <i>Blueprint Kepuasan kerja</i>	57
Tabel 3. 4 <i>Goodness of Fit Index</i>	65
Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi dan Persentase Analisa Data Deskriptif	67
Tabel 4. 2 Pengujian Validitas Berdasarkan Outer Loading (Sebelum Hapus Item)	68
Tabel 4. 3 Pengujian Validitas Berdasarkan Outer Loading (Setelah Hapus Item)	70
Tabel 4. 4 Pengujian Validitas Berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)	72
Tabel 4. 5 Pengujian Validitas Berdasarkan Fornell-Larcker criterion	73
Tabel 4. 6 Pengujian Validitas Berdasarkan HTMT	73
Tabel 4. 7 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan Composite Reliability	74
Tabel 4. 8 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan Cronbach's Alpha	75
Tabel 4. 9 Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh Langsung	76
Tabel 4. 10 R-Square	77
Tabel 4. 11 Q-Square	78
Tabel 4. 12 Pengujian Goodness Of Fit Model	78
Tabel 4. 13 Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung	79
Tabel 4. 14 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung POS Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja	79
Tabel 4. 15 Hasil Perhitungan Nilai Rata-Rata ipotetik dan Nilai Rata-Rata Empirik	80
Tabel 4. 16 Nilai Perceived Organizational Support Berdasarkan Level Kategori	82
Tabel 4. 17 Nilai Employee Engagement Berdasarkan Level Kategori	83
Tabel 4. 18 Nilai Kepuasan Kerja Berdasarkan Level Kategori	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	51
Gambar 4. 1 Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Outer Loading</i>	68
Gambar 4. 2 Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	72
Gambar 4. 3 Pengujian Validitas Berdasarkan HTMT	73
Gambar 4. 4 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan <i>Composite Reliability</i>	74
Gambar 4. 5 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan <i>Cronbach's Alpha</i>	75



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Skala Penelitian	95
Lampiran 2 Output Hasil Penelitian	103
Lampiran 3 Surat Penelitian	110
Lampiran 4 Data Mentah	114



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia ialah salah satu aset paling krusial yang menentukan keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Renaldy, 2021). Sumber daya manusia ialah faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dan tidak lagi hanya dipandang sebagai fungsi pendukung semata dalam pencapaian keunggulan bersaing. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat krusial guna memperoleh tenaga kerja yang berkualitas, yang pada akhirnya akan berkontribusi dalam mewujudkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.. Saat ini, *employee engagement* merupakan hal mendasar bagi semua organisasi sebagai taktik atau suatu cara guna menjaga serta mengelola SDM (Wahab, 2022).

Salah satu aspek yang berpengaruh terhadap performa karyawan adalah sejauh mana tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. (Nasib, 2023). Karena karyawan merupakan sumber motivasi utama perusahaan, mustahil untuk memisahkan *employee engagement* dari kinerja bisnis. *Employee engagement* adalah sebuah konsep menarik yang membuat karyawan bersemangat dan terlibat, bersedia meluangkan waktu dan tenaga, serta berinisiatif untuk mencapainya (Fajardika et al., 2022). Individu yang mempunyai keterikatan dalam pekerjaannya akan terhubung secara fisik, mental, dan emosional dengan perannya dalam bekerja sesuai dengan konsep *engagement* (Syaifuddin, 2022).

Survey mengenai *employee engagement* yang dilakukan oleh Gallup (2023) menunjukkan bahwa secara global, hanya 23% karyawan yang benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka, sementara 18% karyawan aktif tidak terlibat (*disengaged*). Ketidakterlibatan ini diperkirakan merugikan ekonomi global sekitar \$8,8 triliun dalam bentuk produktivitas yang hilang. Tingkat keterlibatan ini bervariasi di berbagai wilayah: 26% di Asia Tenggara, 31% di Amerika Utara, dan hanya 13% di Eropa, yang mencatat tingkat keterlibatan terendah. Pada survei Gallup (2023) Fenomena “*quiet quitting*” menjadi sorotan dalam survei ini, di mana karyawan hanya bekerja sebatas tuntutan minimum tanpa adanya investasi emosional atau mental dalam pekerjaan. Di Amerika Serikat dan Kanada, 52% pekerja berada dalam kategori ini. Selain itu, survei juga menemukan bahwa tingkat stres karyawan tetap tinggi, dengan 44% karyawan di seluruh dunia melaporkan mengalami stres yang signifikan dalam keseharian kerja mereka. Pendapat Gallup tentang *employee engagement* yang dilakukan pada tahun 2023 menemukan bahwa pekerja yang terlibat mengungguli pekerja yang tidak terlibat dalam hal hasil bagi perusahaan. Hal ini telah diuji oleh berbagai perusahaan dengan skala, etnis, dan kondisi keuangan yang beragam di berbagai industri.

Sikap yang baik dan memuaskan terhadap pekerjaan seseorang yang ditandai dengan antusiasme, komitmen, dan keterlibatan dikenal sebagai *employee engagement*. Gairah didefinisikan sebagai memiliki banyak semangat serta ketangguhan mental dalam melaksanakan pekerjaannya, bersedia mengarahkan usaha dalam pekerjaan, serta bertahan pada posisi sulit. Apabila penyerapan menggambarkan keadaan ketika seseorang sepenuhnya tenggelam dan menikmati pekerjaannya hingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit untuk melepaskan

diri dari pekerjaan tersebut, maka dedikasi menunjukkan bentuk keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan yang disertai dengan perasaan bermakna, semangat, inspirasi, kebanggaan, serta adanya tantangan yang dirasakan dalam proses bekerja. (Schaufeli,2021)

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan terdapat karyawan yang tidak maksimal menjalankan pekerjaan mereka, Ini bisa diperhatikan melalui antusiasme staff yang sangat kurang. Banyak didapati karyawan yang kurang disiplin dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Kualitas kerja cenderung rendah, hal ini bisa diamati dari karyawan yang tidak peduli dengan hasil atau dampak pekerjaan mereka terhadap organisasi sehingga mereka cenderung mengerjakan pekerjaan dengan asal asalan. Karyawan juga kurang inisiatif dan karyawan memiliki komitmen yang lemah, karyawan yang tidak terlibat kurang berkomitmen pada tujuan serta nilai-nilai organisasi. Hal tersebut menunjukkan mereka tidak berusaha untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, dan kinerja mereka cenderung pasif. Hal ini terjadi karena adanya dukungan dari atasan, mereka merasa hasil kerja mereka tidak dihargai dan minim apresiasi. Ketika mereka melakukan kesalahan, atasan langsung memarahi dengan sangat kejam dan ketika mereka melakukan sesuatu yang membanggakan perusahaan tidak memberikan apresiasi.

Employee engagement, menurut Syihabudhin & Pristiawiana (2020), merupakan manifestasi dedikasi intelektual dan emosional karyawan terhadap organisasinya. Dengan demikian, *employee engagement* memupuk hubungan antara karyawan dan perusahaan, menjamin bahwa karyawan akan terus berinvestasi dalam pekerjaan dan perusahaan mereka. Perilaku keterikatan kerja perlu dibangun pada setiap

karyawan agar mereka memiliki keyakinan bahwa tugas yang dijalankan memiliki arti penting, sehingga mendorong mereka untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. (Djarmiko et al., 2020). Berdasarkan fenomena yang dipaparkan dapat dilihat bahwa karyawan pada PT. X sangat minim sikap *engaged* terhadap perusahaan yang dimiliki, hal ini akan berdampak pada hal lain yang akan merugikan perusahaan.

Terdapat juga karyawan dengan *engagement* yang cukup baik, Itu bisa diperhatikan melalui karyawan yang memiliki produktivitas tinggi. Mereka bekerja dengan maksimal, memanfaatkan waktu sebaik mungkin dan memiliki inisiatif yang tinggi, mereka memiliki kemauan yang besar untuk memajukan organisasi sehingga mereka sensitif dalam melihat peluang dan bekerja dengan kualitas yang maksimal, bahkan beberapa diantaranya bekerja dengan jam kerja yang lebih banyak yang mana hal ini juga termasuk dalam meningkatnya komitmen mereka. Ini selaras dengan apa yang diteliti Firnanda dan Wijayati (2021) yang mengatakan bahwasannya pekerja yang *engaged* menyadari tanggung jawabnya, merasakan ikatan yang erat dengan organisasi, bersemangat mempelajari hal-hal baru, dan antusias terhadap keberhasilannya.

Employee engagement, menurut Syihabudhin & Pristiawiana (2020), merupakan manifestasi dedikasi intelektual dan emosional pekerja terhadap organisasinya. Dengan demikian, *engagement* menciptakan hubungan antara pekerja dan pemberi kerja, menjamin hubungan yang berkelanjutan di antara keduanya. Setiap karyawan harus diajarkan perilaku terlibat agar mereka merasa bahwa pekerjaan mereka penting dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikannya dengan sukses (Djarmiko et al., 2020). Salah satu faktor yang dapat berpengaruh dalam

meningkatkan *employee engagement* adalah *perceived organizational support* (POS)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dawam et al. (2023), diperoleh bahwa melalui uji parsial, variabel *Perceived Organizational Support* memengaruhi dengan positif *Employee Engagement*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Purbosari & Suharti (2024) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memengaruhi *employee engagement*. Penelitian lain oleh Khair et al. (2024) juga menunjukkan hal yang sama, yaitu persepsi dukungan organisasi yang tinggi secara positif dan signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi dukungan yang diberikan organisasi, maka tingkat keterlibatan karyawan juga akan meningkat. Artinya, persepsi dukungan organisasi berpotensi meningkatkan keterlibatan kerja karena karyawan akan lebih terdorong untuk terlibat secara aktif bila merasa didukung.

Perceived organizational support atau dukungan organisasi diartikan sebagai bentuk dorongan dari perusahaan untuk memberikan keyakinan bahwasannya organisasi peduli serta memperhatikan kesejahteraan karyawan (Charli & Sopali, 2022). Menurut Mikawati et al. (2019), persepsi dukungan organisasi merupakan pandangan karyawan bahwasannya organisasi memberikan penilaian positif terhadap mereka. Hidayah dan Sari (2021) juga mengemukakan bahwasannya persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan menyeluruh dari karyawan mengenai sejauh mana organisasi memiliki komitmen terhadap karyawan yang ditunjukkan melalui penghargaan atas kontribusi serta perhatian terhadap kehidupan mereka.

Khair et al (2024) memaparkan dalam penelitiannya bahwa kepedulian organisasi terhadap karyawan merupakan alasan penting untuk bertahan dan berkontribusi pada organisasi serta dukungan organisasi akan membuat karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi jika karyawan merasa bahwa dukungan yang diberikan akan memungkinkan mereka untuk meninggalkan organisasi. Karyawan akan memberikan kontribusi lebih besar ketika mereka merasa organisasi mendukung mereka. Sebaliknya, ketika tidak ada dukungan organisasi, karyawan akan melakukan yang terbaik untuk pindah ke organisasi lain. Nahdiah & Khalid (2024) menyatakan bahwa peningkatan *perceived organizational support* (POS) dapat dicapai melalui pemberian penghargaan yang adil kepada karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai secara wajar oleh perusahaan, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya. Hal ini tidak hanya memperkuat *employee engagement*, tetapi juga berpotensi memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena mengenai persepsi dukungan organisasi yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa karyawan lebih sedikit menerima dukungan dari perusahaan atau atasan. Hal ini didapat berdasarkan pengakuan karyawan yang menyatakan bahwa seringkali mereka tidak diapresiasi atas kerja keras yang telah dilakukan. Ketika mereka melakukan kesalahan akan dimarahi dengan sangat keras tanpa melihat apa yang telah berhasil mereka lakukan untuk perusahaan. Hal ini menyebabkan karyawan enggan untuk mengerahkan kemampuan mereka untuk perusahaan karena mereka merasa tidak dihargai dan motivasi kerjanya menurun sehingga mereka hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan porsinya saja atau

bahkan kurang dari *jobdesc* yang seharusnya. Karyawan juga mengaku bahwa mereka sering mengajukan keluhan pada atasan, namun mereka merasa keluhan tersebut tidak direspon. Ketika mereka akan lembur juga tidak mendapatkan pesangon lebih sesuai dengan yang seharusnya mereka dapatkan. *Perceived organizational support* atau dukungan organisasi menjadi elemen penting dalam hubungan antara pegawai dan perusahaan karena mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus menyelaraskan mereka dengan tujuan organisasi (Aldabbas et al., 2023). Ketika pegawai merasakan dukungan perusahaan secara positif, mereka akan menilai bahwa perusahaan benar-benar peduli, sehingga memunculkan persepsi positif terhadap perusahaan yang kemudian dapat menumbuhkan *engagement* karyawan (Khodakarami & Dirani, 2020).

Terdapat juga penelitian yang menyebutkan bahwasanya *Perceived organizational support* tidak memengaruhi *employee engagement*. Studi Eviana (2024) memperlihatkan hasil bahwasannya *Perceived organizational support* tidak memengaruhi *employee engagement* sehingga apabila POS karyawan baik tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* karyawan. Penelitian Robingah (2021) menyebutkan bahwasanya tidak terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *perceived organizational support* adalah kepuasan kerja.

Menurut Lestari dkk. (2023), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan keadaan, kolaborasi, remunerasi yang diterima, kondisi fisik dan psikologis, tempat kerja, pendampingan, peralatan, dan lingkungan kerja yang positif. Ketika seseorang mampu mencapai tujuannya, ditempatkan dengan tepat, diperlakukan dengan baik, dan bekerja di lingkungan

yang positif, mereka dikatakan sepenuhnya puas dengan pekerjaannya. Kepuasan karyawan seringkali lebih penting bagi karyawan yang bahagia daripada gaji atau tunjangan material lainnya. (Nawarcono & Setiono, 2021).

Penelitian Nahdiah & Khalid (2024) mendapatkan hasil bahwasannya *perceived organizational support* memengaruhi kepuasan kerja dengan signifikan maka bisa didefinisikan bahwasannya terdapat perkembangan *Perceived organizational support* bisa mengembangkan Kepuasan Kerja ataupun sebaliknya. Sinaga & Andreas (2023) juga mendapatkan hasil yang sama pada penelitiannya yaitu *perceived organizational support* memengaruhi kepuasan kerja. Studi Rais & Parmin (2020) juga memperlihatkan hasil yang sama bahwa *perceived organizational support* memengaruhi kepuasan kerja dengan signifikan .

Mengacu fenomena di lapangan menunjukkan bahwa karyawan tidak mempunyai kepuasan kerja yang baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan pemaparan sebelumnya bahwa fasilitas kerja mereka tidak memadai dan bahkan bentuk komplain yang mereka ajukan tidak di gubris oleh atasan. Mereka juga tidak merasa didukung sehingga motivasi mereka menurun. Gaji yang mereka dapatkan juga hanya gaji pokok saja tidak ada insentif tambahan apabila lembur, walaupun ada tidak sesuai dengan jumlah yang seharusnya diterima. Hal ini yang menyebabkan mereka tidak mereka puas dalam bekerja. Kepuasan kerja begitu krusial untuk perusahaan (LinovHR, 2021). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menjadikan karyawan mampu bekerja dengan dengan sangat baik serta bertahan lebih lama di perusahaan. Keadaan tersebut berdampak pada perkembangan produktivitas serta keberhasilan dalam pencapaian hasil kerja.

Perceived organizational support memiliki dampak pada kinerja kerja, menurut penelitian oleh To & Huang (2022). Persepsi dukungan organisasi, menurut Paul (2020), adalah persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan mengevaluasi hasil kerja mereka dan kepedulian dalam kaitannya dengan kehidupan sehari-hari mereka. Eirsyah dkk (2019) lebih lanjut menyatakan bahwa karyawan yang memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi tidak diragukan lagi akan mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi tersebut dan menggunakannya sebagai komponen identitas pribadi mereka. Dalam situasi ini, karyawan akan menjadi bagian penting dari organisasi, memberikan perhatian penuh pada pekerjaan mereka dan mungkin meningkatkan produktivitas. Perasaan positif ini membantu karyawan mencapai tingkat kinerja kerja yang tinggi. Selain itu, lingkungan organisasi yang positif akan memengaruhi bagaimana karyawan mengevaluasi gaji, promosi, penghargaan, dan bahkan ketidakseimbangan yang ditunjukkan. (Simatupang & Salendu, 2019).

Meningkatkan *employee engagement* juga dapat melalui kepuasan kerja. Berdasarkan studi Firmansyah (2024) mendapatkan hasil bahwasannya kepuasan kerja memengaruhi dengan signifikan *employee engagement*. Arianti et al (2020) melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja pada pekerjaan, kepuasan kerja pada gaji dan kepuasan kerja pada rekan kerja terhadap *employee engagement* menunjukkan hasil bahwa tersebut berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian Izzatinisa & Budiono (2023) mengindikasikan hasil bahwasannya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula *engagement* karyawan tersebut dan begitu sebaliknya.

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja serta memiliki tingkat motivasi yang tinggi cenderung menampilkan sikap peduli, rasa memiliki, dan loyalitas penuh terhadap perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Hasil pengujian *t-test* menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor paling berpengaruh dalam membentuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) (Yuswardi, 2019). Karyawan akan merasa benar-benar terikat pada perusahaan apabila mereka telah memperoleh hak-hak mereka dalam bekerja, karena hal tersebut menimbulkan rasa puas. Kepuasan kerja merupakan respons karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk berbagai fasilitas yang tersedia guna mendukung serta menambah nilai bagi setiap karyawan (Lienardo & Setiawan, 2017). Ketika sudah merasa puas dan termotivasi, karyawan akan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan karena timbul rasa memiliki, sehingga mampu meningkatkan kualitas perusahaan (Yuswardi, 2019).

Kepuasan kerja, atau *job satisfaction*, dari perspektif karyawan dapat menimbulkan rasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Bagi perusahaan, kondisi tersebut berperan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas, efektivitas, serta menumbuhkan rasa antusias dalam memberikan kinerja optimal (Latief et al., 2019). Secara umum, kepuasan kerja dipandang sebagai bentuk evaluasi terhadap pengalaman menyenangkan maupun kurang menyenangkan yang dialami karyawan selama proses bekerja (Kuhuparuw, 2020).

Berdasarkan pemaparan sebelumnya dapat dilihat bahwa *perceived organizational support* memengaruhi *employee engagement* tetapi ada juga hasil studi yang mendapatkan hasil sebaliknya, *perceived organizational support* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja dapat meningkatkan

employee engagement, maka secara tidak langsung meningkatkan *perceived organizational support* akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan *employee engagement* karyawan. Selaras dengan Eviana (2024) yang mendapatkan hasil bahwasannya Tidak terdapat pengaruh langsung antara POS terhadap *employee engagement*. Ketika dimediasi oleh *employee satisfaction* konstruk POS memengaruhi dengan tidak langsung sebesar 54.9% terhadap *employee engagement*. Serupa dengan penelitian Izzatinisa & Budiono (2023) bahwasannya POS memengaruhi *employee engagement* dengan positif signifikan melalui kepuasan kerja.

Eviana (2024) menyatakan bahwasannya ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang cukup, mereka cenderung mengalami kepuasan yang lebih besar dengan peran pekerjaan mereka dan lingkungan tempat kerja. Selanjutnya, rasa puas ini menghasilkan emosi positif yang mendorong karyawan menuju keterlibatan yang lebih mendalam dalam tugas-tugas mereka. Pada dasarnya, kepuasan karyawan berfungsi sebagai saluran, mengubah pengaruh yang menguntungkan dari dukungan yang dirasakan organisasi menjadi tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi yang mencakup tugas-tugas pekerjaan dan lingkup organisasi yang lebih luas (Eviana,2024).

Dari fenomena lapangan dan teori yang telah dikemukakan sebelumnya maka peneliti tertarik untuk melihat pengaruh *Perceived organizational support* terhadap *Employee engagement* melalui kepuasan kerja pada karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan pembagian masalah agar lebih jelas, sehingga tidak menimbulkan perbedaan terhadap masalah yang diteliti. Adapun permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Perceived Organizational Support* memengaruhi *Employee Engagement* ?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* memengaruhi Kepuasan Kerja ?
3. Apakah Kepuasan Kerja memengaruhi *Employee Engagement* ?
4. Apakah *Perceived Organizational Support* memengaruhi *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa dan menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Mendapat pengetahuan tentang dampak *Perceived Organizational Support* pada *Employee Engagement*.
2. Mendapat pengetahuan tentang dampak *Perceived Organizational Support* pada Kepuasan Kerja.
3. Mendapat pengetahuan tentang dampak Kepuasan Kerja pada *Employee Engagement*.
4. Mendapat pengetahuan tentang dampak *Perceived Organizational Support* pada *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

1.4 Hipotesis Penelitian

Dari pemaparan yang ada sebelumnya maka studi ini memiliki 4 hipotesis yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Adanya dampak positif *Perceived Organizational Support* pada *Employee Engagement*
2. Adanya dampak positif *Perceived Organizational Support* pada Kepuasan Kerja
3. Adanya dampak positif Kepuasan Kerja pada *Employee Engagement*
4. Adanya dampak positif *Perceived Organizational Support* pada *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini secara umum dibagi menjadi dua kategori yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun penjelasan mengenai manfaat dari penelitian ini antara lain:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini berpotensi memperkaya wawasan di bidang psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi, sekaligus menjadi rujukan dalam penulisan ilmiah yang membahas pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan pengetahuan dalam ranah psikologi industri dan organisasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan dan Karyawan

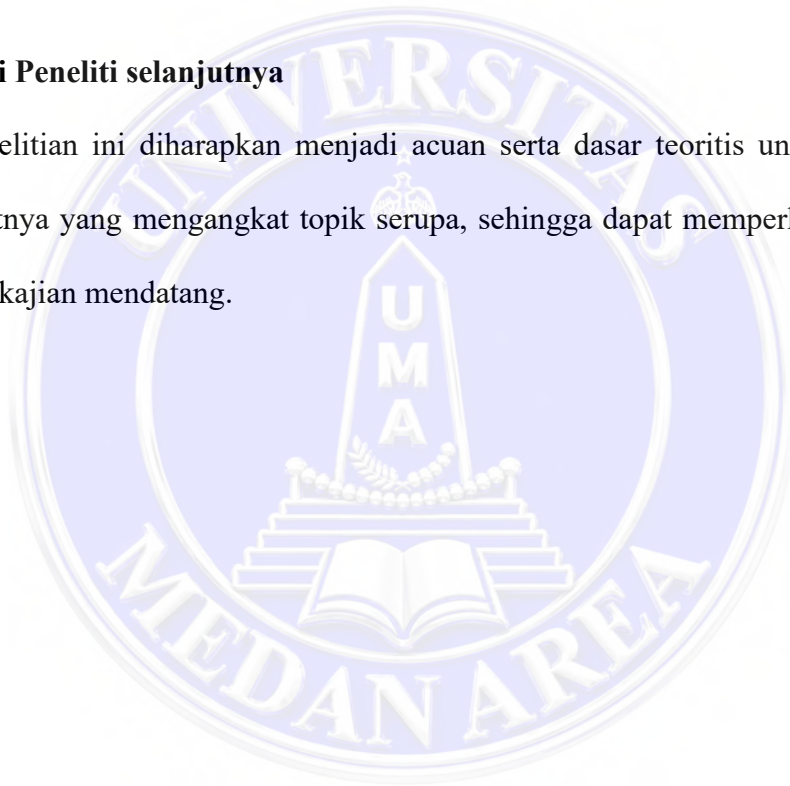
Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan pada dampak *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui Kepuasan Kerja Bagi Instansi/Subjek Penelitian. Selain itu membantu instansi untuk menyusun program pelatihan yang lebih efisien, khususnya dalam mengembangkan *employee engagement* karyawan. Lebih lanjut organisasi

mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana *perceived organizational support* memengaruhi *employee engagement* dan kepuasan kerja, instansi bisa mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan tingkat *employee engagement* karyawan.

Bagi karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran pada karyawan mengenai tingkat engagement karyawan, persepsi mereka dukungan perusahaan kepada karyawan serta tingkat kepuasan kerja.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi acuan serta dasar teoritis untuk penelitian berikutnya yang mengangkat topik serupa, sehingga dapat memperkaya referensi dalam kajian mendatang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Employee Engagement*

2.1.1 Pengertian *Employee Engagement*

Gagasan mengenai *employee engagement* dalam konteks dunia kerja pertama kali diperkenalkan oleh Khan (1990), yang mengkaji bagaimana keadaan psikologis individu, baik secara fisik, emosional, maupun kognitif, mampu memengaruhi pengalaman mereka ketika menjalankan pekerjaan.

Schaufeli (2021) mendeskripsikan *employee engagement* sebagai keadaan mental positif yang tercermin dalam semangat, dedikasi, dan ketekunan dalam bekerja. Karyawan yang terlibat menunjukkan energi tinggi, antusiasme, serta keterlibatan penuh terhadap pekerjaannya. Schaufeli menekankan bahwa engagement tidak hanya sebatas kepuasan kerja, tetapi juga mencakup keterikatan emosional yang kuat terhadap tugas yang dijalankan. Bakker dan Albrecht (2018) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi mental positif yang terdiri atas tiga komponen utama, yaitu *vigor* (energi dan ketahanan), *dedication* (komitmen), dan *absorption* (keterlibatan total). Mereka menegaskan bahwa engagement mencerminkan hubungan yang mendalam antara karyawan dan pekerjaannya, sehingga meningkatkan produktivitas serta kreativitas.

Menurut Robbins dan Judge (2015), *employee engagement* adalah keterlibatan seseorang, rasa puas, dan antusiasme terhadap pekerjaannya.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan di mana individu terlibat aktif dengan pikiran dan emosi positif terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, inisiatif, usaha, penyerapan, dan kegigihan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Aspek-Aspek *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (2010), terdapat 3 (tiga) aspek dari *employee engagement* sebagai berikut:

1. *Vigor*

Merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Aspek ini ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Di samping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorption*

Aspek ini terlihat ketika seseorang memiliki konsentrasi dan ketertarikan yang begitu tinggi terhadap pekerjaannya hingga larut dalam aktivitas tersebut.

Individu merasa waktu berjalan sangat cepat dan sulit untuk berhenti bekerja, bahkan sampai mengabaikan lingkungan sekitarnya. Individu dengan skor *absorption* yang tinggi umumnya merasa senang saat perhatiannya terserap penuh oleh pekerjaan, merasa hanyut dalam pekerjaannya, serta mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari tugas tersebut. Akibatnya, mereka sering melupakan hal-hal di sekelilingnya dan tidak menyadari cepatnya waktu berlalu. Sebaliknya, individu dengan skor *absorption* yang rendah cenderung tidak tertarik, tidak larut dalam pekerjaan, mudah berpisah dari aktivitas kerja, dan tetap sadar terhadap lingkungan maupun waktu.

Menurut Kahn (1990) *employee engagement* meliputi tiga aspek utama yaitu :

1. *Physically Engage*

Physically engage adalah keterlibatan karyawan secara fisik dengan pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui aktivitas fisik saat bekerja. Contohnya meliputi menjahit, mengemas, atau pekerjaan lain yang membutuhkan tenaga dan gerakan fisik karyawan.

2. *Emotionally Engage*

Emotionally engage merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya, terutama yang berkaitan dengan interaksi sosial di lingkungan kerja. Contohnya adalah terbentuknya hubungan interpersonal antara rekan kerja dalam sebuah tim.

3. *Cognitively Engage*

Cognitively engage adalah keterlibatan karyawan secara kognitif dengan pekerjaannya, yang mencakup proses berpikir terkait aktivitas kerja.

Contohnya termasuk mengikuti rapat dengan atasan atau rekan kerja, memecahkan masalah, serta membuat keputusan dalam pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka aspek-aspek dari *employee engagement* adalah *vigor*, *dedication*, *absorption*, dan ada 3 aspek lainnya berdasarkan tokoh lain yaitu *physical engage*, *emotionally engage*, dan *cognitively engage*.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Faktor – faktor pemicu *employee engagement* yang dikemukakan didasari pada penelitian Kahn (1990) sebagai berikut :

1. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic*)

Job Characteristic merupakan pendekatan dalam mendesain pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dijabarkan kedalam lima dimensi yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik

2. Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition*)

Imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan sesuai harapan perusahaan.

3. Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived organizational support*)

Ini merupakan persepsi setiap karyawan terhadap bagaimana suatu organisasi menghargai kontribusi yang diberikan karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka

4. Persepsi Dukungan pengawas (*Perceived Supervisor Support*)

Dilihat dari sejauhmana pemimpin menilai kontribusi dan peduli terhadap karyawan tentang kesejahteraan mereka.

5. *Procedural dan Distributive Justice*

Keadilan yang diperoleh karyawan tercermin dari perlakuan yang setara dan merata, baik dalam lingkungan kerja maupun dalam praktik yang dijalankan perusahaan. Fokus utama terdapat pada aspek kewajaran terhadap hasil, seperti pemberian gaji serta pengakuan dari organisasi yang diterima oleh setiap karyawan.

Faktor-faktor *employee engagement* berdasarkan Bakker & Demerouti (2007) dalam ada tiga faktor yang dapat memengaruhi keterikatan karyawan.

1. *Job Resource*

Terkait dengan aspek fisik, sosial, serta organisasi yang memungkinkan karyawan untuk dapat mengurangi tuntutan pekerjaan serta biaya psikologis maupun fisiologis yang berkaitan dengan pekerjaan yang dimiliki, pencapaian target pekerjaan serta kemampuan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan dan perkembangan personal.

2. *Sailance of Job Resource*

Berkaitan dengan seberapa pentingnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh para karyawan

3. *Personal Resource*

Berkaitan dengan karakteristik yang dimiliki oleh para karyawan. Yakni dalam hal kepribadian, sifat, usia, dll.

4. Kepuasan Kerja

Kertriasih et al. (2018) berpendapat jika karyawan merasa puas di tempatnya bekerja maka akan menimbulkan perasaan engaged pada pegawai tersebut sehingga dapat bekerja secara optimal. Selaras dengan pendapat tersebut, Garg

et al. (2018) pun menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap peduli, rasa memiliki, serta loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, mereka berperan aktif dalam kerja sama tim guna memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja perusahaan. (Yuswardi, 2019)

Mengacu apa yang telah dipaparkan diatas maka faktor-faktor yang bisa berdampak pada *employee engagement* adalah karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan atasan, prosedur dan distributif, faktor yang bisa memberikan dampak *employee engagement* antara lain *job resource*, *Sailance of Job Resource*, *personal resource*, kepuasan kerja

2.1.4 Prinsip Dasar *Employee Engagement*

Berdasarkan pendapat Wiley & Blackwell (2009), karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang sangat baik. Terdapat empat prinsip utama yang harus dimiliki karyawan agar dapat mencapai *engagement*, yaitu:

1. *The Capacity to Engagement*

Menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

2. *The Motivation to Engagement*

Engagement muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

3. *The Freedom to Engagement*

Karyawan akan merasa terlibat ketika mereka merasa aman untuk mengambil inisiatif sendiri. Oleh karena itu, *trust* menjadi faktor utama, terutama dalam situasi yang sulit, tidak pasti, dan menuntut perubahan, serta saat *employee engagement* dianggap penting.

4. *The Focus of Strategic Engagement*

Engagement akan muncul secara alami ketika perusahaan memberikan kesempatan pengembangan, pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil, kompensasi yang layak, dan jaminan keamanan, karena hal ini menumbuhkan rasa percaya melalui prinsip timbal balik.

Maka prinsip dasar *employee engagement* adalah kapasitas pada keterikatan, motivasi untuk terikat, kebebasan dalam terikat, dan fokus pada strategi keterikatan.

2.1.5 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Employee engagement*

Tipe pegawai berdasarkan tingkat *Employee engagement* menurut Gallup *Organization* (2004) mengelompokkan 3 jenis pegawai berdasarkan tingkat *engagement* yaitu :

1. *Engaged* (Terikat)

Pegawai yang engaged (terikat) adalah seorang pembangun di dalam instansi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pegawai jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar instansi berkembang

2. *Not Engaged* (Tidak Terikat)

Pegawai dengan tipe ini cenderung lebih fokus pada pelaksanaan tugas dibandingkan pencapaian tujuan pekerjaan. Mereka melaksanakan pekerjaan hanya sesuai tanggung jawab yang menjadi bagian mereka dan sesuai kompensasi yang diterima dari instansi. Dalam menjalankan pekerjaan, mereka biasanya menunggu arahan dari atasan dan menunjukkan keterbatasan energi saat bekerja.

3. *Actively Disengaged* (Melepaskan Diri Secara Aktif)

Pegawai yang termasuk kategori *actively disengaged* sering digambarkan sebagai ‘penghuni gua’. Mereka hampir selalu menentang atau melawan setiap hal di tempat kerja. Selain merasa tidak bahagia, mereka cenderung menunjukkan ketidakpuasan tersebut secara aktif. Sikap negatif mereka sering memengaruhi rekan kerja dan menghambat penyelesaian pekerjaan. Secara emosional dan kognitif, pegawai ini terpisah dari pekerjaan mereka, memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan, meskipun secara fisik tetap hadir. Ketidakpuasan mereka menciptakan pandangan negatif terhadap perusahaan, yang berpotensi menular dan merusak lingkungan kerja.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tipe-tipe *employee engagement* terbagi menjadi tiga, yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*.

2.1.6 Ciri-ciri *employee engagement*

Menurut Finney (2010), karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya memiliki karakteristik seperti:

1. Mempercayai visi dan misi organisasi.
2. Menikmati pekerjaannya dan memahami bagaimana kontribusinya berperan dalam tujuan organisasi yang lebih besar.
3. Tidak membutuhkan pengawasan ketat, cukup dengan arahan yang jelas, komunikasi yang baik, dan konsistensi.
4. Selalu berupaya meningkatkan keterampilan dengan sikap positif, fokus, antusiasme, kreativitas, dan ketahanan.
5. Dapat dipercaya dan membangun rasa saling percaya antar rekan kerja.
6. Menghormati manajer.
7. Mengetahui bahwa mereka juga dihormati.
8. Menjadi sumber ide-ide baru yang inovatif.
9. Memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Karyawan dengan tingkat *employee engagement* tinggi memiliki ciri-ciri menurut Sukoco et al. (2021):

1. Fokus dalam menyelesaikan pekerjaan saat ini dan pekerjaan berikutnya.

2. Merasa menjadi bagian dari tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.
3. Yakin akan kemampuan diri dan tidak merasa tertekan saat menghadapi tantangan pekerjaan.
4. Mampu beradaptasi dengan perubahan dan menyikapi tantangan dengan sikap dewasa.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Judge et al. (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku. Mereka menekankan bahwa kepuasan kerja terbagi dalam beberapa dimensi, seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, gaji, dan peluang pengembangan karier.

Menurut Spector (2022), kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan atau terhadap aspek tertentu dari pekerjaan tersebut. Faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup kondisi kerja, hubungan interpersonal, pengakuan, kesempatan pengembangan, dan keamanan kerja.

Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya sendiri. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah sikap dan reaksi emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini tercermin dalam penilaian mereka terhadap baik buruknya pekerjaan serta rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan tersebut. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang maksimal.

2.2.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2016) ada beberapa dimensi penentu kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan, yakni seperti:

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

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar atau tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Seperti keragaman keterampilan dalam pekerjaan.

2. Gaji atau Imbalan yang Dirasakan Adil

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Di samping memenuhi kebutuhan tingkat rendah (sandang, pangan, dan papan), uang dapat merupakan simbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan atau penghargaan. Jumlah uang yang diperoleh

dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang diinginkan. Seperti gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan kerja saat ini.

3. Kesempatan Promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Menyangkut kemungkinan seseorang untuk maju dalam organisasi dan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, serta proses kenaikan jabatan terbuka atau kurang terbuka. Ini juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Seperti adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan bagi karyawan.

4. Pengawasan (Supervisi)

Cara atasan memperlakukan bawahan dapat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi bawahannya dapat memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja bawahan. Menurut Luthans (2006), pengawasan atau penyelia merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu dimanifestasikan secara umum dalam cara – cara meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Seperti adanya pengawasan dari pemimpin yang konsisten di dalam perusahaan.

5. Rekan Kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruang kerja, sehingga mereka dapat saling

berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi). Pada umumnya, rekan kerja atau tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Seperti terpenuhinya kebutuhan sosial karyawan dan rekan kerja yang saling membantu, mendukung dan memberikan nasehat.

6. Kondisi Kerja

Lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti ruangan yang kecil, panas, dan terang, dapat membuat orang enggan bekerja. Orang-orang seringkali mencari alasan untuk meninggalkan tempat kerja mereka. Perusahaan harus menciptakan area kerja yang sejuk, terang, dan nyaman dengan peralatan yang memadai. Kepuasan karyawan akan terwujud dari kondisi kerja yang kondusif yang menjamin terpenuhinya kebutuhan fisik karyawan. Hal ini mencakup kondisi tempat kerja dan aksesibilitas peralatan yang memudahkan pekerjaan.

Spector (2022) mengemukakan bahwa terdapat 9 aspek dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan.

2. Promosi

Faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Organisasi yang memiliki jenjang karir yang jelas juga akan berdampak pada produktivitas karyawan, karena

karyawan akan berusaha semaksimal mungkin menunjukkan potensi terbaik yang dimiliki untuk mendapatkan kesempatan promosi.

3. Atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawannya. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para karyawannya.

4. Tunjangan

Kepuasan terhadap tunjangan. Maksudnya yaitu sejauh mana perusahaan dapat memberikan kompensasi di luar gaji pokok kepada karyawannya yang bertujuan untuk memotivasi atau mempertahankan kinerja para karyawan agar produktivitas yang dihasilkan selalu maksimal.

5. Imbalan Non Materil

Kepuasan terhadap upah/imbalan (tidak dalam bentuk uang) yang diberikan bagi kinerja yang dianggap bagus. Imbalan ini dapat berupa liburan gratis yang difasilitasi oleh perusahaan atau dapat juga berupa barang maupun seminar di luar kota atau di luar negeri secara gratis.

6. Kondisi Kerja

Kepuasan terhadap peraturan dan prosedur-prosedur dalam pekerjaan. Kondisi pekerjaan dapat berupa jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan. Pada umumnya sebuah organisasi telah menetapkan beberapa peraturan dan prosedur dalam bekerja namun terkadang pemberlakuan peraturan dan prosedur yang terlalu ketat dapat menimbulkan ketidakpuasan dan demotivasi bagi karyawannya. Karyawan merasa peraturan dan prosedur yang ketat membatasi ruang geraknya untuk berkreasi dalam penyelesaian tugas.

7. Rekan Kerja

Para pekerja mendapatkan manfaat dari pekerjaan mereka yang melampaui keuntungan finansial atau pencapaian materi. Mayoritas pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka memuaskan hasrat mereka untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif sangatlah penting bagi karyawan. Hal ini penting untuk mencapai kebahagiaan kerja.

8. Sifat Pekerjaan

Kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang diselesaikan. Ini menyiratkan bahwa bakat-bakat khusus yang unik untuk setiap bidang pekerjaan dibutuhkan. Kepuasan terhadap tugas akan meningkat atau menurun tergantung pada seberapa menantang tugas tersebut dan seberapa besar seseorang merasa bakatnya dibutuhkan untuk menyelesaikannya.

9. Komunikasi

Kepuasan dengan komunikasi tim dan perusahaan yang efektif. Rekan kerja dan supervisor juga rentan terhadap komunikasi ini. Konflik dalam perusahaan dapat dicegah dengan komunikasi yang efektif.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, atasan, tunjangan, imbalan non materil, kondisi kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, komunikasi, dan pekerjaan itu sendiri.

2.2.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) terdapat lima faktor yang memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya

b. *Disprepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat atas harapan.

c. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Menurut gagasan pencapaian nilai, kenikmatan kerja muncul ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan mereka memenuhi nilai-nilai kerja pribadi yang signifikan.

d. *Equity* (Keadilan)

Menurut paradigma ini, tingkat kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh seberapa adil mereka diperlakukan di tempat kerja. Pandangan seseorang bahwa rasio output kerja terhadap input relatif lebih baik daripada rasio di pekerjaan lain mengarah pada kepuasan

e. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Sementara beberapa rekan kerja atau kolega tampak puas dengan perubahan di tempat kerja, yang lain tampak tidak puas. Konsep ini didasarkan pada gagasan bahwa karakteristik genetik dan pribadi berperan dalam kepuasan kerja. Menurut konsep ini, variasi individu memainkan peran yang sama dalam memahami kepuasan kerja seperti halnya karakteristik tempat kerja.

Ghiselli & Brown (1955) berpendapat bahwa faktor-faktor berikut dapat menyebabkan kepuasan kerja:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat Jabatan

Pekerjaan yang memiliki tingkatan atau golongan tertentu memberikan posisi khusus bagi orang yang menekuninya. Ketika terjadi kenaikan gaji, hal ini sering dianggap sebagai bentuk kenaikan jabatan, dan rasa bangga terhadap posisi baru tersebut dapat memengaruhi sikap dan perasaan karyawan.

3. Umur

Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan usia karyawan. Usia antara 25–34 tahun dan 40–45 tahun cenderung berpotensi menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Aspek finansial dan jaminan sosial biasanya memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

5. Mutu Pengawasan

Hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat tercipta melalui perhatian dan interaksi positif dari pimpinan, sehingga karyawan merasa menjadi bagian yang berarti dalam organisasi.

2.2.4 Dampak Positif Kepuasan kerja

Menurut Sutrisno (2016), terdapat tiga hal yang memengaruhi kepuasan kerja:

1. Dampak Terhadap Produktivitas

Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas. Pegawai yang merasa senang dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dibandingkan yang tidak puas..

2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja

Organisasi harus berupaya mengurangi ketidakhadiran dan pergantian pegawai. Langkah seperti peningkatan gaji, memberikan penghargaan, pengakuan, dan kesempatan promosi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3. Dampak Terhadap Kesehatan.

Kepuasan kerja mendukung fungsi fisik dan mental pegawai. Tingkat kepuasan yang tinggi seringkali menjadi indikator kesehatan. Selain itu, jabatan, persepsi, dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas secara efektif juga berkaitan dengan skor kesehatan mental yang baik.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat meningkatkan ketidakhadiran dan tingkat keluar pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi secara rutin dengan mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai sesuai kebutuhan masing-masing.

2.2.5 Dampak Ketidakpuasan kerja

Menurut Robbins & Judge (2017), ketidakpuasan karyawan dapat muncul melalui berbagai bentuk perilaku, seperti berhenti dari pekerjaan, mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengabaikan sebagian tanggung jawab. Terdapat empat bentuk respons terhadap ketidakpuasan, yaitu:

1. Keluar

Ketidakpuasan diekspresikan dengan meninggalkan organisasi, misalnya mencari pekerjaan baru atau mengundurkan diri.

2. Menyuarakan

Ketidakpuasan diungkapkan secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, misalnya dengan memberikan saran perbaikan.

3. Ketidaksetiaan

Ketidakpuasan karyawan dapat tercermin dalam bentuk respons pasif, yaitu dengan memilih untuk menunggu hingga situasi organisasi mengalami perbaikan. Dalam kondisi tersebut, karyawan tetap menunjukkan dukungan terhadap organisasi ketika menghadapi kritik dari pihak luar, serta menaruh kepercayaan kepada manajemen dalam mengambil keputusan yang dianggap tepat.

4. Mengabaikan

Ketidakpuasan ditunjukkan dengan membiarkan kondisi memburuk, misalnya melalui absen atau keterlambatan berulang, menurunnya usaha, dan meningkatnya kesalahan kerja.

2.3 Perceived Organizational Support

2.3.1 Pengertian Perceived Organizational Support

Eisenberger et al (2020) menyatakan bahwa POS merupakan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Versi yang lebih baru dari definisi ini menekankan bahwa POS tidak hanya terkait dengan penghargaan kontribusi, tetapi juga mencakup aspek kepedulian terhadap kebutuhan psikologis karyawan di tengah perubahan lingkungan kerja modern

Kurtessis (2018) berpendapat bahwa POS merupakan keyakinan karyawan mengenai organisasi yang akan memberikan dukungan yang melampaui tuntutan

formal pekerjaan, yang mencakup pemberian penghargaan yang adil, lingkungan kerja yang aman, serta peluang untuk pengembangan karier. Penelitian ini menyoroti pentingnya "dukungan kesejahteraan" sebagai bagian dari definisi POS, terutama untuk mengurangi stres dan meningkatkan keseimbangan kerja-hidup.

Robbins dan Coulter (2013) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* mencerminkan keyakinan karyawan terhadap seberapa besar organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka serta menghargai kontribusi yang diberikan.

Perceived organizational support membuat pekerja yakin bahwa perusahaan akan mendukung mereka saat dibutuhkan, dari segi emosional ataupun materi. Persepsi dukungan dari organisasi menjadi aset krusial bagi pekerja dikarenakan dapat mengembangkan pandangan positif para pekerja terhadap perusahaan saat ini (Septiani & Agus Frianto, 2023).

2.3.2 Aspek-Aspek *Perceived organizational support*

Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan persepsi dukungan organisasi mempunyai tiga aspek yaitu :

1. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan prosedural yang menyangkut mengenai cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya diantara pegawai. Memperlakukan pegawai dengan bermartabat dan hormat serta menyediakan informasi kepada pegawai mengenai *output*. Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi

dukungan organisasi dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai.

2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Menurut Kottke dan Sharafinski (dalam Eisenberger, 2002), pegawai membentuk persepsi global yang menyangkut penilaian terhadap organisasi. Pegawai akan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga pegawai melihat orientasi atasan sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

3. Penghargaan dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Condition*)

Bentuk penghargaan yang diberikan organisasi dan kondisi pekerjaan dapat dijelaskan seperti:

a. Gaji, Pengakuan, dan Promosi

Mengacu pada teori *perceived organizational support*, kesempatan mendapatkan imbalan berupa gaji, pengakuan, atau promosi mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dan mengembangkan pandangan dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

b. Keamanan dalam Bekerja

Jaminan yang diberikan organisasi terkait komitmen dalam mempertahankan keberlanjutan keanggotaan karyawan di masa mendatang merupakan salah satu indikator utama dalam membentuk persepsi dukungan organisasi. (Griffeth et al., dalam Eisenberger & Rhoades, 2002).

c. Kemandirian

Karyawan yang otonom bertanggung jawab atas penyelesaian tugas mereka. Persepsi dukungan organisasi meningkat ketika perusahaan menunjukkan keyakinan bahwa staf mereka dapat membuat keputusan yang tepat (Cameron dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

d. Peran Stresor

Stres timbul ketika seseorang merasa tidak mampu memenuhi tuntutan yang berasal dari lingkungannya (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Hubungan antara stres dan persepsi dukungan organisasi bersifat negatif, sebab faktor pemicu stres umumnya bersumber dari kondisi yang dikelola oleh organisasi. Stres kerja sendiri erat kaitannya dengan tiga dimensi peran karyawan, yaitu beban kerja yang berlebihan (*work overload*), ketidakjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan (*role ambiguity*), serta adanya tuntutan pekerjaan yang saling bertentangan (*role conflict*). Ketiga aspek tersebut berpotensi menurunkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi.

e. Pelatihan

Pelatihan dianggap sebagai bentuk investasi organisasi terhadap karyawan, yang pada akhirnya mampu memperkuat persepsi karyawan mengenai dukungan yang diberikan oleh organisasi. (Wayne et al., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

Melihat uraian di atas, bisa ditarik Kesimpulan bahwa persepsi dukungan organisasi meliputi tiga aspek utama: keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan

organisasi serta kondisi kerja. Kondisi kerja ini terdiri atas pengakuan perusahaan, gaji, promosi, pelatihan, stres peran, keamanan kerja, dan otonomi.

2.3.3 Indikator *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan beberapa indikator untuk mengukur *perceived organizational support*, antara lain:

1. Kontribusi dihargai Organisasi

Perusahaan menghargai masukan atau ide karyawan dan menindaklanjutinya.

2. Usaha Ekstra dihargai Organisasi

Perusahaan mengapresiasi karyawan ketika bekerja melebihi tugas yang diberikan.

3. Keluhan diperhatikan

Perusahaan memperhatikan keluhan karyawan dan memberikan Solusi.

4. Organisasi Peduli Akan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik.

5. Organisasi Memberitahu Apabila Pekerjaan Tidak Dilakukan Dengan Baik

Perusahaan memberi tahu atau menegur karyawan jika pekerjaan tidak dilakukan dengan baik, mendorong mereka bekerja maksimal.

6. Organisasi Peduli Akan Kepuasan Karyawan

Perusahaan menciptakan kenyamanan dalam bekerja sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas secara teliti.

7. Organisasi Menunjukkan Sikap Perhatian Yang Besar Kepada Karyawan

Perusahaan memperlihatkan perhatian yang signifikan kepada karyawan, yang diharapkan dibalas dengan hasil kerja memuaskan.

8. Organisasi Bangga Atas Keberhasilan Karyawan

Perusahaan merasakan empati dan bangga ketika karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaan.

Kesimpulannya, indikator *perceived organizational support* meliputi penghargaan terhadap kontribusi dan usaha ekstra karyawan, perhatian terhadap keluhan, kesejahteraan dan kepuasan karyawan, pemberian peringatan jika pekerjaan kurang baik, perhatian besar dari organisasi, serta rasa bangga atas keberhasilan karyawan.

2.3.4 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Perceived organizational support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) faktor-faktor persepsi dukungan organisasi dapat dibagi menjadi berikut :

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide yang disampaikan oleh pegawai. Bila organisasi melihat ide dari karyawan sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki penilaian yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri pegawai. Sebaliknya, penilaian akan menjadi negatif bila organisasi menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari atasan.

2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh cara organisasi menanggapi pegawai yang menghadapi masalah. Jika organisasi cenderung pasif dan tidak menunjukkan upaya untuk membantu individu yang mengalami kesulitan, pegawai akan menilai bahwa organisasi tidak memberikan dukungan.

3. Respon terhadap kesehatan dan kesejahteraan pegawai

Perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai juga memengaruhi persepsi dukungan yang dirasakan. Pegawai yang melihat organisasi berupaya meningkatkan kesejahteraan mereka akan menilai tindakan tersebut secara positif. Hal ini membuat pegawai merasa bahwa organisasi mendukung mereka agar dapat bekerja secara optimal demi pencapaian tujuan bersama.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor utama yang membentuk persepsi dukungan organisasi, yaitu: sikap organisasi terhadap *ideas* pegawai, respon organisasi terhadap pegawai yang menghadapi masalah, dan perhatian organisasi terhadap kesehatan serta kesejahteraan pegawai.

2.3.5 Manfaat *Perceived organizational support*

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) berdasarkan norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1. Komitmen Organisasi

Atas dasar *reciprocity norm*, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan sebuah kewajiban bagi karyawan untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Persepsi dukungan organisasi juga akan meningkatkan

komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional seperti afiliasi dan dukungan emosional. Pemenuhan kebutuhan tersebut menghasilkan rasa yang kuat sebagai anggota organisasi, yang melibatkan keanggotaan karyawan dan peran dalam identitas sosial mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2. *Job-Related Effect*

Persepsi dukungan organisasi memengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja dan mood positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional, meningkatkan harapan kinerja-penghargaan, dan menandakan ketersediaan bantuan bila diperlukan. Mood positif berbeda dari kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan kompetensi dan kelayakan karyawan, sehingga meningkatkan mood positif (Rhoades & Eisenberger, 2002).

3. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mengacu pada identifikasi dan ketertarikan pada pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dipersepsikan karyawan berhubungan dengan ketertarikan. Dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dengan pekerjaan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

4. Prestasi

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan pekerjaan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditugaskan,

dan ini akan sangat menguntungkan organisasi . Menurut George dan Brief, pekerjaan tersebut seperti pekerjaan *extra role*, meliputi membantu sesama karyawan, mengambil tindakan yang melindungi organisasi dari risiko, menawarkan saran konstruktif, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

5. *Strain*

Persepsi dukungan organisasi diharapkan dapat mengurangi keadaan psikologis yang tidak menyenangkan dan reaksi psikosomatik (disebut tekanan) terhadap *stressor* dengan menunjukkan ketersediaan memberikan dukungan materi dan dukungan emosional ketika dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menurunkan tingkat stres karyawan baik tinggi dan rendah terhadap *stressor* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

6. *Withdrawal Behavior*

Withdrawal behavior mengacu pada berkurangnya partisipasi aktif karyawan dalam organisasi. Bentuk *withdrawal behavior* seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan omset yang seadanya. Persepsi dukungan organisasi juga dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif, dengan demikian mengurangi *withdrawal behavior* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap *organizational support* memberikan berbagai manfaat, antara lain: meningkatkan komitmen terhadap organisasi, memengaruhi aspek pekerjaan (*job-related effect*), mendorong keterlibatan kerja, meningkatkan prestasi, mengurangi tekanan (*strain*), serta

menurunkan perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*). Semua efek ini berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan dan kinerja mereka.

2.3.6 Dampak *Perceived Organizational Support*

Meiwintar (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa persepsi terhadap *organizational support* dapat memengaruhi beberapa faktor, antara lain:

a. Kepuasan Karir

Pegawai merasa termotivasi dan puas dengan karirnya ketika merasa bahwa organisasi mendukung dan ketika ada persepsi bahwa organisasi memikirkan tentang kesejahteraan pegawai. Penelitian Latif dan Sher (2012) menemukan pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap dukungan organisasi dengan kepuasan karir pegawai.

b. Kinerja

Adanya persepsi terhadap dukungan organisasi pada pegawai akan menimbulkan berbagai konsekuensi mengenai kinerja. Afzali, dkk (2014) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa pegawai dengan persepsi positif pada dukungan organisasi akan meningkatkan peran kinerjanya.

c. Kepuasan Kerja

Tingginya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula (Burke & Greenglass dalam Ahmad & Yekta, 2010). Ahmad & Yekta (2010) menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berkorelasi dengan kepuasan kerja *ekstrinsik*, namun tidak memiliki korelasi dengan kepuasan kerja *intrinsik*.

d. Komitmen Organisasi

Menurut teori dukungan organisasi (Eisenberger, 1986), dalam hubungan timbal balik antara karyawan dan pemberi kerja, karyawan yang merasa mendapatkan dukungan tinggi dari organisasi cenderung membalasnya dengan sikap positif dan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Liu (2004), yang menegaskan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berkorelasi dengan komitmen organisasi.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berdampak positif pada berbagai faktor, termasuk kepuasan karir, kinerja, kepuasan kerja, *burnout*, dan komitmen organisasi. Semua faktor ini saling terkait dan memberikan manfaat timbal balik.

2.4 Kerangka Konseptual

2.4.1 Pengaruh *Perceived organizational support* Terhadap *Employee Engagement*

Menurut Syihabudhin & Pristiawiana (2020), *employee engagement* adalah bentuk keterikatan emosional dan intelektual karyawan terhadap perusahaan. Dengan kata lain, *engagement* menciptakan hubungan kuat antara karyawan dan perusahaan agar mereka tetap berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Perilaku *engaged* harus dikembangkan pada setiap karyawan supaya mereka merasa pekerjaannya penting dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan maksimal (Djarmiko et al., 2020). Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* adalah *perceived organizational support* (POS).

Hasil penelitian Dawam et al. (2023) menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif secara parsial terhadap *employee engagement*. Penelitian Purbosari & Suharti (2024) dan Khair et al. (2024) juga menemukan hasil serupa: semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi keterlibatan mereka.

POS adalah bentuk dukungan dari organisasi yang meyakinkan karyawan bahwa perusahaan peduli dan berupaya meningkatkan kesejahteraan mereka (Charli & Sopali, 2022). Persepsi ini mendorong karyawan memberikan evaluasi positif terhadap pekerjaan mereka (Mikawati et al., 2019). Hidayah & Sari (2021) menambahkan bahwa POS mencerminkan keyakinan karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Khair et al. (2024) menyatakan bahwa perhatian organisasi terhadap karyawan memengaruhi motivasi mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung memberikan kontribusi lebih besar, sementara tanpa dukungan, karyawan mungkin mencari peluang di organisasi lain. Nahdiah & Khalid (2024) menambahkan bahwa peningkatan POS melalui penghargaan yang adil membuat karyawan lebih terlibat dan termotivasi, sehingga berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.4.2 Pengaruh *Perceived organizational support* Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, mencakup kondisi kerja, kerjasama, kompensasi, lingkungan, fasilitas, dan dukungan yang diterima (Lestari et al., 2023). Seorang karyawan merasa puas ketika dapat mencapai tujuan pekerjaan, diperlakukan dengan baik, dan bekerja di lingkungan yang kondusif. Kepuasan kerja mendorong karyawan memprioritaskan pekerjaan dibandingkan hanya mengejar kompensasi finansial (Nawarcono & Setiono, 2021).

Penelitian Nahdiah & Khalid (2024), Sinaga & Andreas (2023), serta Rais & Parmin (2023) menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan lebih produktif dan bertahan lebih lama di perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan pencapaian hasil (LinovHR, 2021; FutureLearn, 2022).

To & Huang (2022) dan Paul (2020) menegaskan bahwa POS memengaruhi kepuasan kerja, karena karyawan menilai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Eirsyah et al. (2019) menambahkan bahwa karyawan yang merasa didukung cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasi, bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan meningkatkan produktivitas. Dukungan positif juga memengaruhi kepuasan terhadap gaji, promosi, dan penghargaan lainnya (Simatupang & Salendu, 2019).

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee engagement*

Kepuasan kerja dapat meningkatkan *employee engagement*. Penelitian Firmansyah (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Arianti et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja terkait pekerjaan, gaji, dan rekan kerja berdampak positif pada *employee engagement*. Izzatinisa & Budiono (2023) menegaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi keterlibatan karyawan.

Karyawan yang puas dan termotivasi akan lebih peduli, merasa memiliki, dan berkontribusi maksimal terhadap perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja (Yuswandi, 2019; Lienardo, 2017; Yuswardi, 2019). Dari perspektif karyawan, kepuasan kerja meningkatkan perasaan menyenangkan saat bekerja, sedangkan dari

perspektif perusahaan, kepuasan karyawan meningkatkan produktivitas dan efektivitas (Latief et al., 2019; Kuhuparuw, 2020).

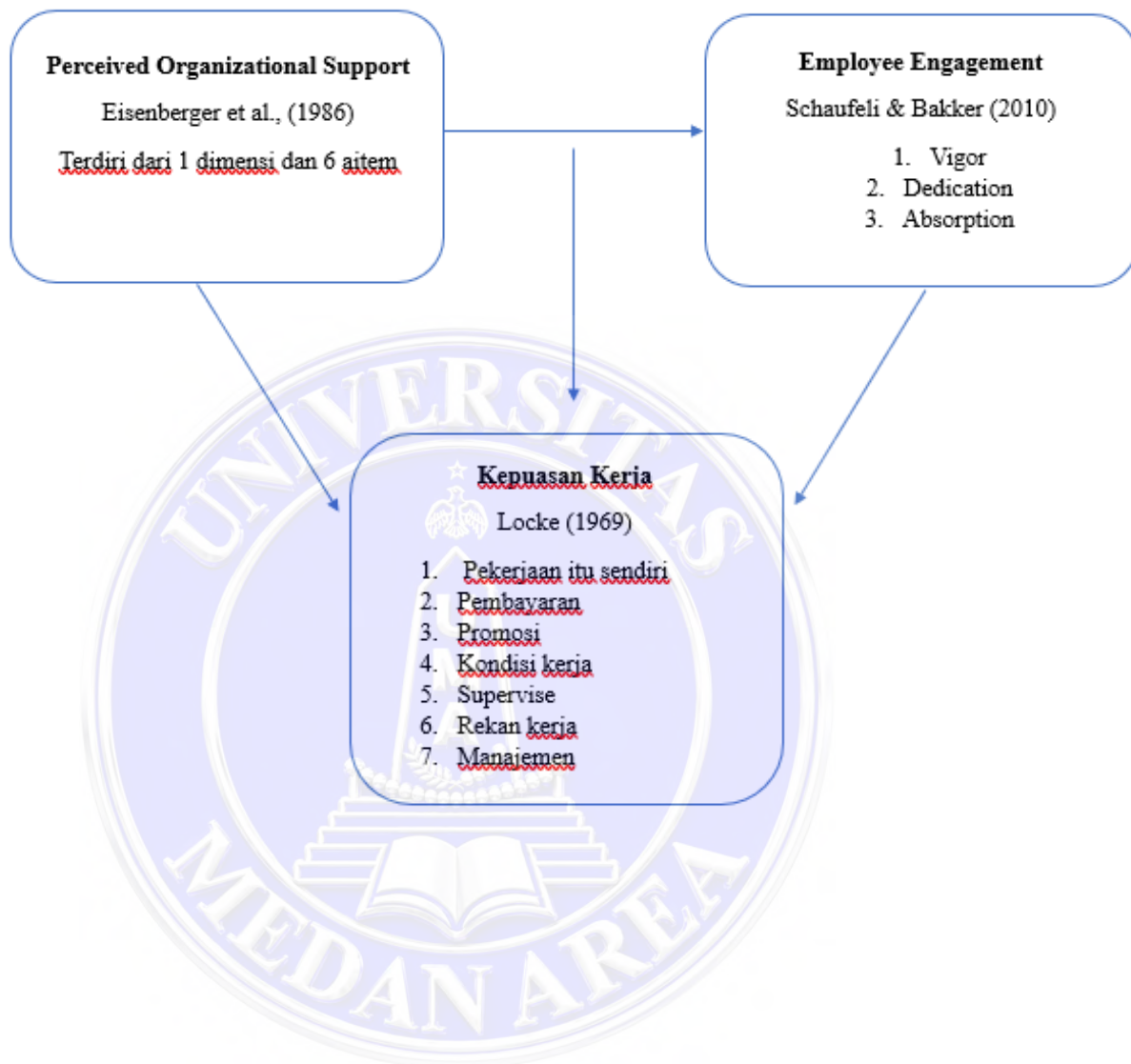
2.4.4 Pengaruh *Perceived organizational support* Terhadap *Employee engagement* Melalui Kepuasan Kerja

POS dapat memengaruhi *employee engagement* secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Eviana (2024) menemukan bahwa POS tidak selalu berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*, tetapi melalui mediasi kepuasan kerja, pengaruh POS terhadap *employee engagement* mencapai 54,9%. Izzatinisa & Budiono (2023) juga menyatakan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja.

Ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan yang memadai dari organisasi, mereka mengalami kepuasan yang lebih besar terhadap peran dan lingkungan kerja mereka. Kepuasan ini menimbulkan emosi positif yang mendorong keterlibatan lebih dalam terhadap tugas dan organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara yang mengubah dukungan organisasi menjadi tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi (Eviana, 2024).

2.4.5 Kerangka Penelitian

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode kuantitatif yang dianggap paling sesuai untuk memperoleh data yang bersifat objektif dan dapat diukur secara sistematis. Menurut Sugiyono (2019), metode penelitian kuantitatif merupakan suatu pendekatan ilmiah yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yaitu pandangan yang menekankan bahwa kebenaran hanya dapat diperoleh melalui fakta-fakta empiris yang dapat diamati, diukur, dan diuji secara rasional. Pendekatan ini diterapkan dengan tujuan untuk mempelajari serta memahami fenomena tertentu yang berkaitan dengan populasi atau sampel penelitian secara lebih mendalam. Dalam praktiknya, metode kuantitatif menekankan penggunaan instrumen penelitian, seperti kuesioner, tes, atau lembar observasi, sebagai alat utama dalam proses pengumpulan data yang valid dan reliabel. Data yang berhasil terkumpul dari responden atau objek penelitian kemudian dianalisis menggunakan teknik-teknik statistik, baik yang bersifat deskriptif maupun inferensial. Analisis kuantitatif tersebut dilakukan secara sistematis dengan maksud untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah dirumuskan serta menguji hipotesis yang diajukan sebelumnya. Dengan demikian, penggunaan metode kuantitatif dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih terukur, dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, serta relevan dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai.

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif yang digunakan bersifat eksplanatif. Pendekatan eksplanatif, atau yang sering pula disebut eksplanatori,

merupakan jenis penelitian kuantitatif yang tidak hanya berhenti pada tahap mendeskripsikan suatu gejala atau fenomena, tetapi melangkah lebih jauh untuk memberikan penjelasan secara ilmiah mengenai hubungan kausalitas yang terjadi antara variabel-variabel penelitian. Tujuan utama dari penelitian eksplanatif adalah untuk mengetahui serta menguji secara sistematis bagaimana variabel bebas atau independen memberikan pengaruh terhadap variabel terikat atau dependen. Dengan kata lain, penelitian ini tidak sekadar menggambarkan fakta yang muncul di lapangan, melainkan juga menelaah interaksi antarvariabel dengan cara melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan kerangka teori dan hasil studi terdahulu.

Alasan pemilihan pendekatan eksplanatif dalam penelitian ini adalah karena pendekatan tersebut memberikan peluang yang lebih luas bagi peneliti untuk memperoleh penjelasan yang mendalam dan menyeluruh terkait mekanisme pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Melalui metode ini, peneliti dapat menggali secara rinci bagaimana suatu fenomena yang diamati bukan hanya muncul secara kebetulan, melainkan memiliki keterkaitan logis dengan faktor-faktor penyebab yang telah diidentifikasi. Hasil dari penelitian eksplanatif diharapkan mampu menyajikan gambaran yang lebih jelas, runtut, dan komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang menjadi fokus utama studi, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata baik bagi pengembangan teori maupun praktik di bidang yang diteliti.

3.2 Identifikasi Variabel

Sugiyono (2019) menyatakan variabel penelitian ialah segala sesuatu yang berbentuk apa pun yang ditentukan oleh peneliti untuk dikaji, sehingga bisa didapat

informasi mengenai hal tersebut dan selanjutnya ditarik suatu kesimpulan. Pada penelitian ini, ditetapkan tiga variabel utama, yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi hasil dari adanya variabel bebas. Pada penelitian ini, variabel terikat yang digunakan adalah *Employee Engagement*, yang dilambangkan dengan (Y).

2. Variabel Bebas

Variabel bebas (independen) merupakan variabel yang memberikan pengaruh atau menjadi faktor penyebab terjadinya perubahan pada variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini, variabel bebas yang digunakan adalah *Perceived Organizational Support*, yang dilambangkan dengan (X).

3. Variabel Mediator

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

Maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel terikat : *Employee engagement*
- b. Variabel mediator : Kepuasan Kerja
- c. Variabel bebas : *Perceived organizational support*

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional ialah pemaparan yang menyeluruh serta metodis dari setiap variabel dalam sebuah penelitian, yang sering kali dikembangkan menggunakan atribut atau fitur variabel yang dapat diamati secara langsung

(Azwar, 2017). Berikut penjelasan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini:

3.3.1 *Perceived organizational support*

Perceived Organizational Support (POS) ialah suatu konsep yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi tempat ia bekerja benar-benar menghargai setiap kontribusi, usaha, serta dedikasi yang diberikan, sekaligus menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pribadi maupun profesional karyawan tersebut. Dengan kata lain, POS mencerminkan keyakinan karyawan mengenai adanya perhatian, pengakuan, dan dukungan yang diberikan organisasi terhadap kebutuhan serta kepentingan mereka. Menurut Eisenberger (1986), tingkat POS dapat dipahami dan diukur melalui berbagai indikator yang merepresentasikan pandangan serta pengalaman karyawan dalam berhubungan dengan organisasi.

Pengukuran POS pada umumnya dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa skala penilaian tertentu yang disusun secara sistematis, sehingga setiap respon yang diberikan karyawan dapat dikuantifikasi dalam bentuk skor. Skor tersebut menjadi cerminan dari intensitas persepsi dukungan yang dirasakan. Apabila skor yang diperoleh tinggi, hal itu menunjukkan bahwa karyawan merasakan tingkat dukungan organisasi yang juga tinggi, yang berarti mereka merasa lebih dihargai, dilibatkan, serta diperhatikan oleh organisasi. Sebaliknya, apabila skor yang diperoleh rendah, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan menilai dukungan dari organisasi terhadap mereka masih rendah, sehingga penghargaan dan perhatian yang dirasakan juga relatif minim. Dengan demikian, POS berfungsi sebagai salah satu indikator penting dalam menilai

kualitas hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, serta dapat menjadi dasar dalam memahami sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan di lingkungan organisasi..

3.3.2 *Employee engagement*

Employee engagement ialah kondisi di mana karyawan memiliki motivasi tinggi, berkomitmen, dan terlibat secara emosional terhadap pekerjaannya serta organisasinya. Penilaian engagement menggunakan teori Schaufeli & Bakker (2010) melalui tiga aspek utama, yaitu Vigor, Absorption, dan Dedication. Semakin tinggi skor pada skala pengukuran, semakin besar pula tingkat keterlibatan karyawan; skor yang lebih rendah menandakan tingkat keterlibatan yang lebih minim.

3.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) ialah perasaan positif atau negatif yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka. Mengacu pada teori Locke (1969), kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, kesempatan promosi, kondisi kerja, hubungan dengan atasan (*supervisor*), hubungan dengan rekan kerja, dan manajemen secara keseluruhan. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, dan sebaliknya, skor rendah menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih rendah.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan wilayah generalisasi yang mencakup obyek atau subyek tertentu yang memiliki karakteristik yang ingin dipelajari oleh peneliti,

sehingga dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan berjumlah 252 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik dan jumlah keseluruhan populasi (Sugiyono, 2019). Jika populasi terlalu besar untuk dipelajari secara menyeluruh, peneliti dapat mengambil sampel dari populasi tersebut untuk memperoleh data yang representatif.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*, yaitu pengambilan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi. Menurut Sugiyono (2018), *total sampling* digunakan untuk menentukan sampel yang jumlahnya sama dengan jumlah populasi yang tersedia. Tujuannya adalah agar hasil penelitian dapat digeneralisasi dengan tingkat kesalahan yang minimal. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 252 responden karyawan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan skala. Skala adalah daftar pernyataan yang diberikan kepada responden untuk mengungkapkan aspek psikologis tertentu. Dalam penelitian ini, digunakan skala *Likert*, yang memungkinkan pengukuran sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap fenomena sosial (Sugiyono, 2019).

Setiap skala terdiri dari beberapa item, yang dibedakan menjadi *favorable* dan *unfavorable*, dengan lima kategori jawaban:

- SS (*Sangat Sesuai*)
- S (*Sesuai*)

- N (*Netral*)
- TS (*Tidak Sesuai*)
- STS (*Sangat Tidak Sesuai*)

Pemberian skor mengikuti aturan berikut:

- Item *favorable*: SS = 5, S = 4, N = 3, TS = 2, STS = 1
- Item *unfavorable*: SS = 1, S = 2, N = 3, TS = 4, STS = 5

Peneliti menggunakan tiga skala dalam penelitian ini, yaitu: *Employee engagement*, *Perceived organizational support*, dan Kepuasan Kerja.

3.6.1 Blueprint Perceived organizational support

Skala yang dimanfaatkan guna mengkalkulasi *Perceived Organizational Support* adalah *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). Skala ini mempunyai satu dimensi dengan enam item yang menggambarkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasinya. Skala ini telah diuji dengan nilai validitas $\geq 0,3$ dan reliabilitas Cronbach's alpha = 0,86. Skala yang digunakan berupa skala *Likert*, yang berisi pernyataan sikap dengan item *favorable* untuk mengukur persepsi karyawan.

Tabel 3. 1 Blueprint Perceived organizational support

No	Indikator	Jumlah item
1	Adanya apresiasi yang diberikan atas hasil kerja oleh organisasi	1
2	Adanya perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan	2
3	Adanya perhatian yang diberikan organisasi terhadap pandangan anggotanya	2
4	Adanya pertolongan yang diberikan organisasi ketika sedang dibutuhkan	1
Jumlah		6 item

3.6.2 *Blueprint Employee engagement*

Skala yang dimanfaatkan guna mengkalkulasikan *employee engagement* merupakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang telah diadaptasi oleh Aulia (2016) berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2003) tersusun atas 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dengan jumlah 18 item. Skala yang digunakan menghasilkan reliabilitas konsistensi internal $\alpha=0.93$. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa validitas isi relevan.

Tabel 3. 2 *Blueprint Employee engagement*

No	Dimensi	F	Jumlah
1	Vigor	1,4,8,12,15,17	6
2	Dedication	2,5,7,10,13, 18	6
3	Absorption	3,6,9,11,14,16	6
			18
			18

3.6.3 *Blueprint Kepuasan kerja*

Skala yang dimanfaatkan guna mengkalkulasi kepuasan kerja merupakan Skala ini disusun oleh Sukoco (2019) berdasarkan teori Locke (1969) yang berjumlah 21 item yang merupakan item *favorable* dan *unfaourable*. Skala ini telah digunakan pada subjek sebagai sampel sebanyak 75 orang dan didapatkan *reliability statistics* dari hasil *Cronbach's Alpha* sebesar 0,915. Skala ini dinyatakan valid dan bisa digunakan pada penelitian selanjutnya. Skala ini mengacu pada aspek-aspek yang dikemukakan oleh Locke (1969) yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja dan manajemen.

Tabel 3. 3 Blueprint Kepuasan kerja

No	Dimensi	Indikator	F	UF
1	Pekerjaan	Individu merasa ada kesesuaian minat intrinsik, itu sendiri variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.	1,2	3
2	Pembayaran	Individu merasa puas akan jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.	4,5	6
3	Promosi	Individu merasakan keadilan mendapatkan promosi dan memiliki kesempatan mendapat promosi.	7,8	9
4	Kondisi Kerja	Individu merasa nyaman dengan jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.	10,11	12
5	Supervisi	Individu merasa puas dengan gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.	13,14	15
6	Rekan Kerja	Individu merasa puas bekerja dengan saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.	16,17	18
7	Manajemen	Individu merasa puas dengan kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit benefit lain.	19,20	21
TOTAL			21	

3.7 Prosedur Penelitian

1. Tahap Persiapan Penelitian

- a. Menelaah landasan teori terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yakni *Employee Engagement*, *Perceived Organizational Support*, dan Kepuasan Kerja.
- b. Menyusun instrumen pengukuran penelitian..
- c. Menyesuaikan butir-butir pernyataan dengan kebutuhan penelitian.
- d. Menentukan sampel yang akan digunakan dalam uji coba.
- e. Melaksanakan proses uji coba instrumen.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

- a. Menyampaikan salam serta memperkenalkan diri.
- b. Menjelaskan tujuan pengisian instrumen penelitian beserta manfaat yang akan diperoleh bagi responden.
- c. Meminta kesediaan responden untuk berpartisipasi dalam pengisian instrumen penelitian.
- d. Menyebarkan instrumen penelitian dalam bentuk *Google Form* yang dibagikan melalui aplikasi *WhatsApp*.
- e. Melakukan pengecekan ulang dan memastikan bahwa responden telah menyelesaikan pengisian *Google Form*.

3. Tahap Pengolahan Data Penelitian

- a. Memeriksa kembali data yang telah terkumpul, mencakup kelengkapan pengisian identitas responden serta variasi sebaran jawaban
- b. Memberikan kode atau nomor urut pada hasil kerja responden.
- c. Melakukan penskoran terhadap jawaban responden dalam instrumen, dengan membedakan antara butir pernyataan *favourable* dan *unfavourable*.
- d. Memasukkan data hasil pengukuran ke dalam skala penelitian menggunakan aplikasi Smart-PLS SEM.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ialah suatu metode yang dimanfaatkan dalam penelitian guna menggambarkan secara jelas mengenai kondisi serta karakteristik jawaban responden terhadap setiap konstruk atau variabel yang sedang diteliti. Melalui analisis ini, peneliti dapat menyajikan informasi secara sistematis mengenai bagaimana responden memberikan jawaban pada setiap indikator, sehingga dapat

diketahui kecenderungan umum atau pola jawaban yang muncul. Dengan demikian, analisis deskriptif tidak hanya sekadar memaparkan data mentah, tetapi juga mengolahnya agar lebih mudah dipahami dalam bentuk informasi yang relevan dan bermakna. Hasil dari analisis deskriptif selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk mengetahui tendensi jawaban responden, baik berupa kecenderungan tinggi, sedang, maupun rendah, terhadap kondisi dari masing-masing konstruk atau variabel penelitian.

Informasi yang biasanya didapat melalui analisis deskriptif mencakup ukuran central tendency seperti mean, median, dan modus, yang berfungsi untuk menunjukkan nilai rata-rata atau nilai tengah dari sekumpulan data. Selain itu, analisis deskriptif juga menghadirkan ukuran dispersi atau penyebaran data, misalnya rentang (*range*) dan simpangan baku (*standard deviation*), yang berguna untuk mengetahui sejauh mana variasi jawaban responden terhadap suatu variabel. Tidak hanya itu, distribusi frekuensi dan nilai persentase dari jawaban responden pun dapat disajikan untuk menunjukkan proporsi tertentu dari setiap kategori jawaban.

Menurut Sugiyono (2019), dalam statistik deskriptif terdapat berbagai cara penyajian data yang dapat digunakan agar informasi lebih mudah dipahami. Data dapat ditampilkan dalam bentuk tabel sederhana maupun distribusi frekuensi untuk memperlihatkan penyebaran jawaban responden. Selain itu, visualisasi grafik juga dapat digunakan, baik berupa grafik poligon, histogram, diagram lingkaran, maupun piktogram, yang semuanya bertujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami informasi yang disajikan. Dengan penyajian yang demikian, analisis deskriptif mampu menampilkan hasil penelitian secara lebih komunikatif.

Tidak hanya itu, penjelasan mengenai kelompok data juga dapat dilakukan melalui penghitungan modus, median, mean, serta variasi kelompok menggunakan ukuran rentang serta simpangan baku. Secara keseluruhan, analisis deskriptif menjadi langkah awal yang penting dalam penelitian karena memberikan dasar yang kuat untuk memahami data sebelum melanjutkan pada tahap analisis yang lebih kompleks.

3.8.1 Analisis Inferensial Statistik Menggunakan *Structural Equation Model* (SEM)

Mengacu tujuan utama dari studi ini, variabel yang dianalisa terdiri atas beberapa konstruk. Konstruk eksogen yang digunakan adalah *Perceived Organizational Support* (POS) yang berperan sebagai variabel X, serta Kepuasan Kerja yang ditempatkan sebagai variabel mediasi. Sementara itu, konstruk endogen dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* yang difungsikan sebagai variabel Y. Fokus penelitian diarahkan pada pengujian seberapa besar hubungan dan pengaruh yang muncul di antara variabel-variabel tersebut dalam membentuk suatu model yang komprehensif.

Dengan mempertimbangkan karakteristik masing-masing variabel yang akan diteliti, metode statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) atau model persamaan struktural. Karena dapat menyelidiki interaksi kompleks antar variabel laten secara langsung maupun tidak langsung menggunakan uji mediasi, pendekatan SEM digunakan. Analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan akurat tentang bagaimana dukungan organisasi dan faktor-faktor lain memengaruhi keterlibatan karyawan, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.struktural.

Guna menguji hipotesis dalam penelitian ini, teknik analisis yang dimanfaatkan ialah *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang dioperasikan dengan memanfaatkan *software* Smart PLS. Metode PLS dipilih karena berbasis pada komponen atau varian (*variance-based* SEM), sehingga mampu menguji hubungan antar variabel laten secara lebih fleksibel. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menganalisis model struktural yang melibatkan variabel eksogen, mediasi, maupun endogen secara simultan, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai pola keterkaitan antarvariabel yang diteliti.

Menurut Ghozali (2015), PLS ialah Teknik analisis yang begitu kuat (*powerful method*) karena tidak bergantung pada banyak asumsi statistik yang ketat. Sebagai contoh, data yang digunakan tidak harus memenuhi syarat distribusi normal, dan jumlah sampel yang diperlukan pun tidak harus terlalu besar. Keunggulan lain dari PLS adalah kemampuannya yang tidak hanya terbatas pada pengujian atau konfirmasi teori, namun juga bisa dimanfaatkan guna mengeksplorasi serta mendeskripsikan ada ataupun tidaknya korelasi di antara variabel laten dalam suatu model penelitian. Dengan kelebihan tersebut, PLS menjadi pilihan yang tepat untuk mendukung analisis dalam penelitian ini. laten.

PLS Metode *Partial Least Square* (PLS) memiliki kelebihan karena bisa menganalisa konstruk yang dibentuk baik dengan indikator refleksif maupun formatif secara bersamaan. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh SEM berbasis kovarian, sebab apabila digunakan pada model dengan indikator formatif sering kali menimbulkan masalah berupa *unidentified model*. Dengan demikian, PLS

lebih fleksibel dalam menangani model pengukuran yang kompleks yang melibatkan beragam jenis indikator dalam satu analisis.

Selain fleksibilitas tersebut, PLS juga memiliki sejumlah keunggulan metodologis yang sangat bermanfaat bagi peneliti. Adapun beberapa kelebihan Teknik ini adalah: 1) Tidak memerlukan asumsi ketat, misalnya data tidak harus berdistribusi normal. Dengan demikian, indikator dengan skala pengukuran kategori, ordinal, interval, hingga rasio bisa dimanfaatkan dalam model yang sama tanpa hambatan; 2) Dapat diestimasi meskipun jumlah sampel yang digunakan relatif kecil. Hal ini sangat sesuai untuk penelitian yang menghadapi keterbatasan jumlah responden, karena tetap memungkinkan analisis dilakukan dengan baik meskipun ukuran sampel tidak terlalu besar.

Di sisi lain, *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian juga memiliki sejumlah keunggulan yang menjadikannya metode analisis yang kokoh dan komprehensif. SEM dinilai sangat tepat untuk analisis karena: 1) dapat membangun model yang melibatkan banyak variabel sekaligus; 2) mampu menganalisis variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved variables*); 3) memiliki kemampuan untuk menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada variabel yang teramati (*observed variables*); 4) memungkinkan peneliti melakukan konfirmasi teori terhadap data empiris melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA); 5) mampu menjawab berbagai permasalahan penelitian dalam satu rangkaian analisis yang lebih sistematis dan komprehensif.

Lebih lanjut, SEM juga memiliki kekuatan tambahan, yaitu: 6) bersifat lebih ilustratif, kokoh, dan handal dibandingkan dengan model regresi konvensional

terutama ketika memodelkan interaksi, non-linearitas, kesalahan pengukuran, korelasi *error term*, serta korelasi antar variabel laten independen berganda; 7) dapat dijadikan sebagai alternatif dalam analisis jalur maupun analisis data runtut waktu (*time series*) berbasis kovarian; 8) mampu menggabungkan analisis faktor, analisis jalur, serta regresi dalam satu kesatuan model; dan 9) memiliki kemampuan untuk menjelaskan keterkaitan antarvariabel secara kompleks, baik dalam bentuk efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya. Dengan fleksibilitas tersebut, SEM memberikan ruang yang lebih luas bagi peneliti untuk menghubungkan teori dengan data penelitian secara lebih mendalam dan menyeluruh.

Menurut Augusty (2014), terdapat beberapa alasan mengapa *Structural Equation Modeling* (SEM) sering dipilih sebagai alat analisis dalam penelitian. Pertama, SEM selaras dimanfaatkan guna (1) mengonfirmasi unidimensionalitas dari berbagai indikator yang membentuk suatu dimensi, konstruk, konsep, atau faktor tertentu; (2) menguji tingkat kesesuaian atau ketepatan suatu model dengan data empiris yang diperoleh dari penelitian; dan (3) menilai kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang disusun maupun diamati dalam penelitian. Pada dasarnya, SEM ialah suatu teknik statistik yang dimanfaatkan guna menguji serangkaian korelasi antara beberapa variabel, baik yang terbentuk dari variabel laten maupun variabel terobservasi, yang kemudian dianalisis secara komprehensif dengan memanfaatkan perangkat lunak SEM (*Structural Equation Modelling*).

Tujuan utama dari penggunaan SEM dalam penelitian adalah untuk menjelaskan hubungan antar seperangkat variabel sehingga dapat diketahui

keterkaitan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini, peneliti mampu menilai seberapa besar dampak yang diberikan oleh variabel eksogen pada variabel endogen. Pengaruh tersebut biasanya dinyatakan melalui nilai koefisien determinasi, yang mencerminkan besarnya kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel endogen.

Pada penelitian ini, analisis SEM diterapkan menggunakan pendekatan dua tahap atau *Two-Step Approach*. Tahap awal ialah melakukan pengkalkulasian variabel melalui teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Analisis CFA digunakan untuk memastikan apakah konstruk eksogen maupun endogen gabungan telah memenuhi kriteria kelayakan model, sehingga dapat diterima. Suatu model CFA dapat dinyatakan sesuai apabila memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang baik, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk yang dimaksud.

Tahap kedua dari *Two-Step Approach* ialah melaksanakan kalkulasi atau pengujian terhadap struktur full model SEM. Struktur full model ini diperoleh dengan menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen dan endogen yang telah terbukti fit menjadi satu kesatuan model komprehensif, yang sering disebut hybrid model. Model SEM dikatakan baik atau fit apabila memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (*Goodness of Fit Test/GOF*), serta melalui evaluasi terhadap model struktural yang digunakan. Dengan demikian, hasil akhir yang diperoleh berupa model penelitian yang dapat diterima, valid, serta mampu menggambarkan hubungan antar variabel sesuai dengan teori maupun data empiris (Haryono, 2016).

Tabel 3. 4 Goodness Of Fit Index

No	Goodness Of Fit Index	Cut off Value (Nilai Batas)
1.	X ² - chi square	$\leq$ a.df (lebih kecil dari Chi square table)
2.	Probability	$\geq 0,05$
3.	GFI	$\geq 0,90$
4.	AGFI	$\geq 0,90$
5.	CFI	$\geq 0,95$
6.	TLI	$\geq 0,95$
7.	CMIN/DF	$\leq 2,0$
8.	RMSEA	$\leq 0,08$

3.8.2 Hipotesis Statistik

Semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan nilai *t-value* pada tingkat signifikansi 0,05. Dalam program PLS 3.29, nilai *t-value* dikenal sebagai *Critical Ratio* (CR). Pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai *p* (*p-value*) yang diperoleh dari hasil pengolahan data, kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang berlaku, yaitu nilai CR harus lebih besar dari $> 1,96$ dan nilai *p* harus lebih kecil dari $< 0,05$.

Selain itu, untuk melakukan analisis secara simultan dalam PLS digunakan kriteria *Goodness of Fit Index* (GOFI) pada model gabungan yang telah memenuhi kriteria kelayakan. Apabila nilai GOFI sesuai dengan standar yang dipersyaratkan, maka hipotesis secara keseluruhan dapat dinyatakan diterima (Ghozali, 2015). Dengan demikian, apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang sesuai dengan ketentuan tersebut, hipotesis penelitian dapat disimpulkan diterima. Proses

pembahasan hasil uji hipotesis dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan urutan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.



BAB V

SIMPULAN & SARAN

5.1 Simpulan

1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan nilai koefisien (original sample) sebesar 0.270. Hasil ini diperkuat dengan nilai T-Statistik = 2.059 > 1,96 dan P-Values = 0.020 < 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* sehingga hipotesis dapat diterima.
2. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien (kolom *original sample*) = 0.266, dan signifikan dengan nilai T- Statistik = 23.175 > 1,96, serta *P-Values* = 0.017 < 0.05. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* maka hipotesis diterima.
3. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien (kolom *original sample*) = 0.793, dan signifikan dengan nilai T- Statistik = 2.115 > 1,96, serta *P-Values* = 0.000 < 0.05. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maka hipotesis diterima.
4. Kepuasan kerja signifikan memediasi hubungan antara POS dan *employee engagement* dengan nilai T-statistik = 2.124 > 1.96 serta P-Values = 0.017 < 0.05 maka dapat disimpulkan hipotesis diterima.

5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil kategorisasi POS responden berada pada kategori sedang maka diberikan saran agar Kembangkan budaya apresiasi: Lakukan pengakuan terbuka atas prestasi, bahkan untuk pencapaian kecil (misalnya melalui email internal, forum mingguan, atau reward sederhana). Tingkatkan komunikasi dua arah: Adakan sesi *feedback* rutin atau forum aspirasi karyawan bulanan, agar manajemen mengetahui kebutuhan dan masalah karyawan secara langsung. Berikan perhatian nyata terhadap kesejahteraan: Misalnya, subsidi transportasi, program kesehatan mental, atau fleksibilitas jam kerja (*flextime/remote hybrid*).
2. Berdasarkan hasil kategorisasi *employee engagement* responden berada pada kategori sedang maka diberikan saran agar Libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan: Misalnya dalam proyek pengembangan internal, beri ruang bagi karyawan untuk mengusulkan ide dan solusi. Ciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan positif: Fasilitas kegiatan *team building*, outing kantor, atau aktivitas sosial seperti CSR yang memperkuat rasa memiliki. Fokus pada *meaningful work*: Komunikasikan secara rutin bagaimana peran tiap karyawan berkontribusi terhadap tujuan besar organisasi (*line of sight clarity*).
3. Berdasarkan hasil kategorisasi kepuasan kerja responden berada pada kategori sedang maka diberikan saran agar evaluasi sistem kompensasi dan benefit: Bandingkan dengan industri sejenis. Jika perlu, tambahkan insentif berbasis kinerja atau tunjangan non-finansial seperti voucher, pelatihan gratis, atau cuti tambahan. Sediakan jalur karier yang jelas: Terapkan *career path mapping* dan bimbingan pengembangan individu (*coaching & mentoring*). Perbaiki

manajemen beban kerja: Lakukan *job redesign* atau rotasi tugas agar karyawan tidak monoton dan beban kerja tidak menumpuk pada satu pihak.



DAFTAR PUSTAKA

- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The Influence Of Perceived Organizational Support On Employee Creativity: The Mediating Role Of Work Engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501-6515.
- Arianti, A. M., Soekemi, W., & Dewi, R. S. (2022). The Effect Of Work Life Balance And Compensation On Employee Performance Through Employee Engagement As Intervening Variable (Study On Married Women Employees That Have Children In The Production Section Of Pt Sukuntex Spinning). *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 10(4), 705-718.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23, 4-11. <https://doi.org/10.1108/Cdi-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23, 4-11.
- Bonneh-Barkay, D., & Wiley, C. A. (2009). Brain Extracellular Matrix In Neurodegeneration. *Brain Pathology*, 19(4), 573-585.
- Dawam, M., Arsita, S., Achmad, R., Subakti, A., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh Competence, Reward Di Mediasi Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement. *Journal Of Trends Economics And Accounting Research*, 3(4), 441-445.
- Djarmiko, T., Prasetyo, A. P., & Azis, E. (2020). Perceived Organizational Support As Mediator In The Relationship Between Effective Human Resources Practice And Employee Engagement In Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 307-317.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Eviana, N. (2024). The Role Of Perceived Organizational Support (Pos) And Employee Satisfaction To Enhance Employee Engagement: Do Gender And Tenure Matter?. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 13-31.
- Fajardika, Sebastian, R., Siregar, L. M. & Hakim, A. R. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Milenial Di Pt X. *Empowerment Jurnal Mahasiswa Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, Volume 2, Pp. 42- 49
- Finney, M.I. (2010). *Engagement: Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. Penerjemah: Verawaty Pakpahan. Jakarta. Penerbit Ppm.
- Firmansyah, A. (2024). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(3), 633-639.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy Dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee

- Engagement Karyawan Pt. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3),1076–1091.
- Gallup. (2004). Employee Engagement Index Survey, Gallup Management Journal.
- Gallup. (2023). State Of The Global Workplace 2023.
- Herminingsih, A., & Hamidah, P. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja dan Kompensasi Non Finansial terhadap Employee engagement. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan kewirausahaan*, 14(10).
- Hidayah, I. N., & Sari, D. K. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Perceived organizational support*, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Employee Engagement Karyawan Rumah Sakit. *Indonesian Journal Of Innovation Studies*,9, 1–13. <https://ijins.umsida.ac.id/index.php/ijins/article/view/546/467>
- Izzatinisa, I., & Budiono, N. A. (2023). The Influence Of Compensation And Perceived Organizational Support On Employee Engagement With Job Satisfaction As An Intervening Variable At Pt Mnc Sekuritas Jakarta Head Office. *Indonesian Journal Of Business Analytics*, 3(6), 2407-2424.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job Satisfaction. *Essentials Of Job Attitudes And Other Workplace Psychological Constructs*, 207-241.
- Kahn. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy Of Management Journal*, 33, 692–724.
- Khair, H., Annisa, N., Pratiwi, R., & Rozak, A. (2024). Leader-Member Exchange, Perceived Organisational Support And Job Satisfaction: Mediating Role Of Employee Engagement. *Jurnal Manajemen*, 28(1), 64-87.
- Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Drivers Of Employee Engagement: Differences By Work Area And Gender. *Industrial And Commercial Training*, 52(1), 81-91.
- Kreitner Robert Dan Angelo Kinicki. 2003. Perilaku Organisasi: Organizational Behavior. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuhuparuw, V. J. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt. Federal International Finance (Fif) Cabang Ambon. *Cita Ekonomika*, 14(1), 55–66.
- Kurtessis, J. N. (2018). *Trait Competitiveness As A Moderator Of The Relationship Between Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior* (Doctoral Dissertation, George Mason University).
- Latief, A., Syardiansah, S., & Safwan, M. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 9(1), 43-48.
- Lestari, D., Woestho, C., & Kurniawan, D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Pt Budi Agung Sentosa. *Jurnal Economina*, 2(11), 3232-3246.

- Lienardo, S., & Setiawan, R. (2017). The Effect Of Organizational Trust And Job Satisfaction On Employee Engagement At Pt Bangun Wisma Sejahtera Employees. *Agora*, 5(1), 29–38
- Linovhr. (2021, April 21). Kepuasan Kerja : Pengertian, Manfaat, Dan Faktor Yang Memengaruhi. <https://www.linovhr.com/kepuasan-kerja>.
- Locke, E.A. (1969) What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior And Human Performance*, 4, 309-336.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meiwintar, D. E. V. (2016). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi Dengan Komitmen Afektif Karyawan Pt. Madusari Nusaperdana. *Universitas Sanata Dharma Yogyakarta*.
- Mikawati, R. V., Yuwanto, L., & Halim, V. (2019). Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dan Quality Of Worklife Dengan Organizational Citizenship Behavior Pt.X. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 8(1). <https://journal.ubaya.ac.id/index.php/jimus/article/view/3706>
- Mutsanna, A. S., & Pratama, R. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Employee Engagement Pada Pt Bri (Persero) Kc Magelang. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(1), 20-35.
- Nahdiah Nahdiah, & Zulvia Khalid. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Dengan Mediasi Kepuasan Kerja : (Studi Pada Karyawan Support Unit Pt Kurnia Ciptamoda Gemilang Kebayoran Lama Jakarta Selatan). *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(5), 427–452. <https://doi.org/10.61132/Lokawati.V2i5.1227>
- Nahdiah, N., & Khalid, Z. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work-Life Balance terhadap Employee Engagement dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(5), 427-452.
- Nasib, F. R. A. L. S. S. Y. L. (2023). Impact Of Improving Organizational Climate , Employee Empowerment On Employee Engagement And Performance. *Journal Of System And Management Sciences*, 13(2), 273–284. <https://doi.org/10.33168/Jsms.2023.0219>
- Nawarcono, W. N., & Setiono, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja. *Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2).
- Paul, M. (2020). Umbrella Summary: Perceived Organizational Support. Quality Improvement Center For Workforce Development.
- Purbosari, C., & Suharti, L. (2024). Pengaruh Self Efficacy Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organization Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Pt. Bpr Bkk Boyolali). *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(6), 5414-5436.
- Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan *Perceived organizational support* Terhadap Employee Engagement

- Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmaba)*, 2(5), 813-833.
- Renaldy, A., Susanti, N., & Effendi, Y. (2021). Factors Affecting Employee Work Motivation At Pt. Pln Persero Ulp Teluk Segara Bengkulu. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi Review*, 1(2), 87-92.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, Linda & Eisenberger, Robert. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *The Journal of applied psychology*. 87. 698-714. 10.1037//0021-9010.87.4.698.
- Robbins, P. S Dan Judge, T. A. 2017. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *Ob: The Essentials*. Pearson Higher Education Au.
- Robbins, S.P. And Coulter, M.K. (2013) *Management*. Renmin University Of China Press, Beijing.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How To Promote Work Engagement? *Frontiers In Psychology*, 12, Article 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How To Promote Work Engagement?. *Frontiers In Psychology*, 12, 754556.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining And Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept. *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*, 12, 10-24.
- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Dan Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Pada Bpjs Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 266-277.
- Simatupang, M. F., & Salendu, A. (2019). Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt Abc. *Jurnal Diversita*, 5(2), 95-104.
- Sinaga, M. S., & Andreas, W. G. (2023). Pengaruh Employee Wellnes Program Dan Action To Adapt The Organization To The Situation Caused By Covid 19 Terhadap Job Satisfaction Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Food And Beverages. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2471-2480.
- Sopali, M. F., Charli, C. O., & Dewi, R. C. (2022). Optimalisasi Desain Promosi Melalui Sosial Media Dan Marketplace Dalam Pemasaran Online Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Umkm Kampung Akrilik. *Portal Riset Dan Inovasi Pengabdian Masyarakat*, 1(4), 33-42.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment To Intervention*. Routledge.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2021). Work Engagement Karyawan Generasi Milenial Pada Pt. X Bandung. *Adbispreneur: Jurnal Pemikiran*

- Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan, 5(3), 263–281.
[Http://Jurnal.Unpad.Ac.Id/Adbispreneur/Article/View/29953](http://Jurnal.Unpad.Ac.Id/Adbispreneur/Article/View/29953)
- Sutrisno, (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Syaifuddin, F. R. A. Y. L. N. (2022). Can Life Satisfaction Become An Important Role In Increasing Employee Performance ? A Case Study. *Journal Of System And Management Sciences*, 12(6), 379– 397.
[Https://Doi.Org/10.33168/Jsms.2022.0623](https://doi.org/10.33168/Jsms.2022.0623)
- Syihabudhin, S., & Pristiawiana, O. (2020). The Effect Of Work Environment On Work Engagement With Self Efficacy As Moderator Variable At Hotel Pelangi Malang Employees. *Kne Social Sciences*, 513551.
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects Of Equity, Perceived Organizational Support And Job Satisfaction On Organizational Commitment In Macao's Gaming Industry. *Management Decision*, 60, 2433-2454.
[Https://Doi.Org/10.1108/Md-11-2021-1447](https://doi.org/10.1108/Md-11-2021-1447)
- Ul Fatu Robingah (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap *Perceived organizational support* Journal Manajemen (Ykpn Yogyakarta)
- Wahab, E. (2022). Perceived Organizational Support And Employee Engagement In Fast Food Service Industry. *Research In Management Of Technology And Business*, 3(1), 052-064.
- Yuliarso, G. A., & Pusparini, E. S. (2023). The Impact of Employee Engagement, Perceived Organizational Support, and Employer Branding on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Organizational Communication Satisfaction Study on State-Owned Enterprises (SOE) Employees in Indonesia.
- Yuswardi, Y. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2). [Https://Doi.Org/10.36778/Jesya.V2i2.114](https://doi.org/10.36778/Jesya.V2i2.114)

LAMPIRAN 1

SKALA PENELITIAN



INFORMED CONCENT

Saya yang Bernama SAIBUN HAMDI DALIMUNTHER selaku peneliti merupakan mahasiswa Magister Psikologi Universitas Medan Area akan melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja”**.

Saya memohon kesediaan bapak/Ibu/Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

- A. Kesukarelaan berpartisipasi dalam penelitian, Bapak/Ibu/Saudara/I bebas memilih keikutsertaan dalam penelitian ini tanpa ada paksaan. dan bebas berubah pikiran/mengundurkan diri setiap saat tanpa dikenai sanksi apapun. Bila tidak bersedia berpartisipasi maka hal tersebut tidak akan memengaruhi hubungan dengan peneliti.
- B. Apabila Anda bersedia berpartisipasi, maka Anda diminta untuk menandatangani lembar persetujuan. Prosedur selanjutnya adalah:
 - a) Saya akan menjelaskan kepada Bapak/Ibu/Saudara/I tentang bagaimana prosedur penelitian yang akan dilakukan
 - b) Saya akan memberikan instruksi untuk mengisi kuesioner penelitian yang telah disiapkan
 - c) Saya akan meminta Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner penelitian yang telah disiapkan
 - d) Saya akan meminta Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengecek kembali dan memastikan bahwa seluruh kuesioner sudah diisi dengan sebaik-baiknya
- C. Responden penelitian berkewajiban mengikuti petunjuk dan prosedur penelitian seperti yang tertulis diatas. Bila ada hal yang belum jelas, Bapak/Ibu/Saudara/I dapat menanyakan lebih lanjut kepada peneliti.
- D. Manfaat yang didapatkan pada penelitian ini adalah dapat memberikan informasi kepada instansi agar meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan variable dalam penelitian ini.
- E. Resiko yang muncul selama penelitian berlangsung adalah merasa kurang nyaman dengan pertanyaan yang mengaitkan dengan pengalaman subjek dan menyita waktu subjek.
- F. Peneliti akan menjamin kerahasiaan data serta identitas subjek sesuai dengan kode etik psikologi Indonesia
- G. Selama proses penelitian berlangsung peneliti meminta izin untuk merekam serta mencatat data yang didapat dari subjek.

LEMBAR PERSETUJUAN
(INFORMED CONCENT)

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama :

Alamat :

No. Hp :

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memahami penjelasan segala sesuatu mengenai penelitian yang berjudul **“Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja”** dan saya bersedia untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian ini dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari siapapun dengan kondisi :

- a) Data yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan ilmiah
- b) Apabila saya menginginkan, saya dapat memutuskan untuk tidak berpartisipasi lagi dalam penelitian ini tanpa harus menyampaikan alasan apapun.

Peneliti
Yang Menyetujui

Tanggal :

Saibun Hamdi Dalimunthe

.....

KUESIONER PENELITIAN

A. Data Demografi

Nama/Inisial :

Jenis Kelamin :

Usia :

Masa Kerja :



Lampiran 1. Skala Perceived Organizational Support

Bapak/ Ibu akan diberikan 6 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. Berikan tanda () pada salah satu kolom pilihan jawaban yang paling menggambarkan diri anda.

SS (Sangat Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan anda

S (Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sesuai dengan anda

TS (Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan anda

STS (Sangat Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan anda

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Perusahaan menghargai hasil kerja saya				
2	Perusahaan sangat peduli dengan kesejahteraan saya				
3	Kesejahteraan yang saya harapkan, diperhatikan oleh perusahaan tempat saya bekerja				
4	Perusahaan memperhatikan nilai-nilai serta tujuan yang saya yakini				
5	Perusahaan peduli dengan apa yang menjadi kepentingan saya				
6	Perusahaan selalu ada apabila saya membutuhkan pertolongan				

Lampiran 2. Skala Kepuasan Kerja

Bapak/ Ibu akan diberikan 18 Pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. Berikan tanda () pada salah satu kolom pilihan jawaban yang paling menggambarkan diri anda.

SS (Sangat Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan anda

S (Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sesuai dengan anda

TS (Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan anda

STS (Sangat Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan anda

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Pekerjaan yang saya kerjakan Menarik				
2	Aturan kerja selalu tidak jelas sehingga membingungkan				
3	Saya mendapatkan gaji yang cukup sebagai ASN				
4	Sebagai ASN kehidupan saya terjamin				
5	Promosi yang dilakukan sepertinya cukup adil				
6	Saya merasa jenjang karir pada dinas ini jelas dan transparan				
7	Kesempatan untuk promosi dilakukan secara tertutup dan hanya bagi orang-orang tertentu				
8	Kondisi lingkungan fisik kerja di ruangan terasa nyaman, membuat saya betah bekerja				
9	Saya tidak merasa terbebani dengan jam kerja yang berlaku				
10	Saya senang memiliki atasan yang senantiasa menghargai hasil kerja anak buahnya				
11	Ketika pegawai kurang memahami pekerjaan atasan mampu dan bersedia mengarahkannya.				
12	Perlakuan tidak adil dari atasan membuat saya kecewa				
13	Saya merasa nyaman karena diantara kami satu divisi saling membantu satu sama lain				
14	Dalam bekerja kami saling memberikan dukungan positif satu sama lain				

15	Saya merasa kurang adanya kekompakan dan kerjasama pada divisi ini				
16	Hal yang membahagiakan saya adalah bahwa divisi ini menghargai prestasi para pegawainya				
17	Saya merasa kebijakan yang berlaku dikomunikasikan secara baik pada pegawai				
18	Kebijakan mengenai pengaturan beban kerja seperti halnya tidak adil				



Lampiran 3. Skala Employee Engagement

Bapak/ Ibu akan diberikan 14 Pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. Berikan tanda () pada salah satu kolom pilihan jawaban yang paling menggambarkan diri anda.

SS (Sangat Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan anda

S (Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sesuai dengan anda

TS (Tidak Sesuai): Apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan anda

STS (Sangat Tidak Sesuai) : Apabila pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan anda

NO	PERNAYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi				
2	Saya memandang pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna				
3	Waktu terasa begitu cepat ketika saya bekerja				
4	Saya antusias dengan pekerjaan yang dilakukan				
5	Pekerjaan ini menginspirasi saya				
6	Saat bangun di pagi hari, saya merasa seperti akan pergi bekerja				
7	Saya bangga pada pekerjaan ini				
8	Saya tenggelam dalam pekerjaan ini				
9	Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama				
10	Bagi saya, pekerjaan ini menantang				
11	Saya menikmati pekerjaan ini				
12	Saya merasa tidak dapat melepaskan diri dari pekerjaan ini				
13	saya tetap bertahan di tempat kerja, bahkan ketika sesuatu terjadi di luar kehendak saya				
14	Pada saat libur, saya merindukan pekerjaan ini				



Lampiran 1. PLS

1. Path Coefficient

POS	Employee Engagement	Kepuasan Kerja
POS	0.266	0.793
Employee Engagement		
Kepuasan Kerja	0.270	

2. Outer Loading Sebelum Hapus Item

	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	POS
EE1	0.702		
EE10	0.758		
EE11	0.769		
EE12	0.784		
EE13	0.809		
EE14	0.803		
EE15	0.566		
EE16	0.739		
EE17	0.798		
EE18	0.796		
EE2	0.786		
EE3	0.823		
EE4	0.388		
EE5	0.720		
EE6	0.569		
EE7	0.813		
EE8	0.801		
EE9	0.635		
KK1		0.763	
KK10		0.851	
KK11		0.884	
KK12		0.366	
KK13		0.852	
KK14		0.879	
KK15		0.885	
KK16		0.890	

KK1	
7	0.914
KK1	
8	0.883
KK1	
9	0.858
KK2	0.098
KK2	
0	0.843
KK2	
1	0.886
KK3	0.869
KK4	0.830
KK5	0.865
KK6	0.452
KK7	0.840
KK8	0.870
KK9	0.890
POS1	0.923
POS2	0.843
POS3	0.897
POS4	0.775
POS5	0.911
POS6	0.818

Setelah Hapus Item

	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	POS
EE1	0.706		
EE10	0.769		
EE11	0.781		
EE12	0.788		
EE13	0.822		
EE14	0.809		
EE16	0.745		
EE17	0.814		
EE18	0.801		
EE2	0.800		
EE3	0.835		
EE5	0.720		
EE7	0.830		

EE8	0.804
KK1	0.758
KK1	
0	0.849
KK1	
1	0.884
KK1	
3	0.850
KK1	
4	0.880
KK1	
5	0.886
KK1	
6	0.893
KK1	
7	0.914
KK1	
8	0.887
KK1	
9	0.859
KK2	
0	0.840
KK2	
1	0.887
KK3	0.872
KK4	0.831
KK5	0.866
KK7	0.842
KK8	0.870
KK9	0.893
POS1	0.92
POS2	0.84
POS3	0.89
POS4	0.77
POS5	0.91
POS6	0.81
	9

3. Descriptive

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	Number of Observations Used
POS	0.000	0.175	-1.367	0.987	1.000	-1.648	-0.304	252.000

employee engagement	-			1.32				
	0.000	0.060	-3.705	2	1.000	-0.880	-0.074	252.000
kepuasan kerja	-			1.17				
	0.000	-0.062	-2.999	7	1.000	-1.524	-0.010	252.000

4. Correlations

	POS	employee engagement	kepuasan kerja
POS	1.00		
employee engagement	0.480	1.000	
kepuasan kerja	0.793	0.481	1.000

5. Covariance

	POS	employee engagement	kepuasan kerja
POS	1.00		
employee engagement	0.480	1.000	
kepuasan kerja	0.793	0.481	1.000

6. Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
POS	0.930	0.931	0.946	0.744
employee engagement	0.953	0.953	0.958	0.621
kepuasan kerja	0.980	0.981	0.982	0.749

7. Fornel Larcker Criterion

	POS	employee engagement	kepuasan kerja
POS	0.863		
employee engagement	0.480	0.788	
kepuasan kerja	0.793	0.481	0.865

8. HTMT

	POS	employee engagement
POS		
employee engagement	0.506	
kepuasan kerja	0.827	0.493

9. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.082	0.082
d ULS	4.973	4.973
d G	7.911	7.911
Chi-Square	7.024.784	7.024.784
NFI	0.563	0.563

10. Fit Summary Boostrapping Mean, StDev, T-Values,p-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Employee Engagement	0.270	0.257	0.131	2.059	0.020
POS -> Employee Engagement	0.266	0.282	0.126	2.115	0.017
POS -> Kepuasan Kerja	0.793	0.796	0.034	23.175	0.000

11. Confidence Interval

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
POS -> employee engagement	0.266	0.269	0.062	0.474
POS -> kepuasan kerja	0.793	0.794	0.736	0.845
kepuasan kerja -> employee engagement	0.270	0.271	0.051	0.475

12. R Square Overview

	R Square	R Square Adjusted
employee engagement	0.257	0.251
kepuasan kerja	0.628	0.627

13. F Square List

POS	employee engagement	kepuasan kerja
POS	0.035	1.690
employee engagement		
kepuasan kerja	0.036	

14. Q Square

	SSO	SSE	Q ² (=1- SSE/SSO)
POS	1.512.00 0	1.512.00 0	
employee engagement	3.528.00 0	2.995.08 6	0.151
kepuasan kerja	4.536.00 0	2.424.10 2	0.466

15. Collinearity statistics (VIF) Inner model – List

POS	employee engagement	kepuasan kerja
POS	2.690	1.000
employee engagement		
kepuasan kerja	2.690	

Lampiran 2. Kategorisasi

Perceived Organizational Support

Rumus	Rentang Skor	Kategori	Frequency	Percent
-------	--------------	----------	-----------	---------

$X < M - 1SD$	$X < 6$	Rendah	-	-
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	$6 \leq X < 24$	Sedang	145	58%
$X \geq M + 1SD$	$X \geq 24$	Tinggi	107	42%

Employee Engagement

Rumus	Rentang Skor	Kategori	Frequency	Percent
$X < M - 1SD$	$X < 18$	Rendah	45	18%
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	$18 \leq X < 72$	Sedang	172	68%
$X \geq M + 1SD$	$X \geq 72$	Tinggi	35	14%

Kepuasan Kerja

Rumus	Rentang Skor	Kategori	Frequency	Percent
$X < M - 1SD$	$X < 14$	Rendah	-	-
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	$14 \leq X < 52$	Sedang	176	70%
$X \geq M + 1SD$	$X \geq 52$	Tinggi	76	30%

LAMPIRAN 3

SURAT PENELITIAN



Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
Kampus I : Jalan Kolatar Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7384348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402984 📠 (061) 4226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id - E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor
Lamp
Hal

668/PPS-UMA/D/01/IV/2025

Izin Penelitian

12 April 2025

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala HRD PT. Herfinta
Jl. Aek Batu, KM 12 Kabupaten Labuhanbatu Selatan
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.

Nama : Saibun Hamdi Dalimunthe
NPM : 221804057
Program Studi : Magister Psikologi

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

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul
"Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja"

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



Lampiran 2. Surat Izin Pengambilan Data



UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7368878, 7364348 📠 (061) 7368812 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 668/PPS-UMA/D/01/IV/2025
Lamp :
Hal : Pengambilan Data

12 April 2025

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala HRD PT. Herfinta
Jl. Aek Batu, KM 12 Kabupaten Labuhanbatu Selatan
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 :

N a m a : Saibun Hamdi Dalimunthe
NPM : 221804057
Program Studi : Magister Psikologi

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

"Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja"

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


Direktur,
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS



Lampiran 3. Surat Instansi Tempat Melakukan Penelitian



Kepada Yth. Bapak/ Ibu
UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
Jl. Kolam Nomor 1, Medan 20223 & Jl. Setia Budi 79B, Medan 20122

No 027/Skeluar/HR-MDN/HR/VII/2025
Perihal **Pemberian Izin Penelitian**

Dengan hormat,

Sesuai dengan surat yang kami terima dari **UNIVERSITAS MEDAN AREA** Dengan Nomor **668/PPS-UMA/D/01/IV/2025**. Dengan perihal tersebut diatas guna memenuhi persyaratan yaitu adanya **Penelitian** bagi Mahasiswa, maka dengan ini kami beritahukan bahwa permohonan tersebut disetujui dengan data sebagai berikut.

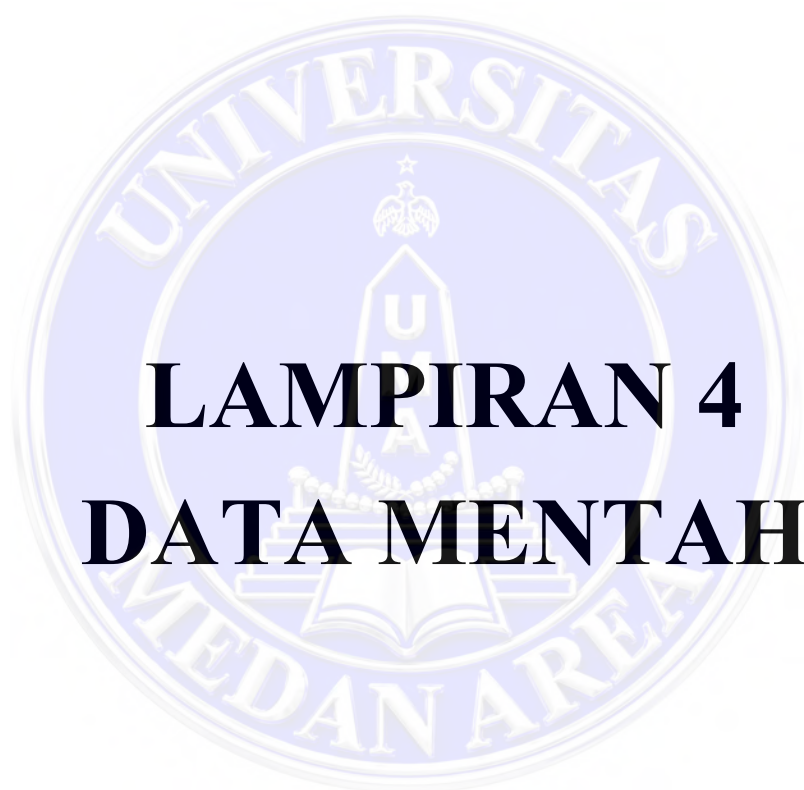
Nama Mahasiswa : **SAIBUN HAMDI DALIMUNTIE**
NPM : 221804057
Program Studi : Magister Psikologi
Judul Penelitian : Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement Melalui kepuasan kerja

Kami menerima mahasiswa dari **UNIVERSITAS MEDAN AREA** Pascasarjana untuk Penelitian di **PT. HERFINTA FARM AND PLANTATION** Medan. Demikian hal ini kami sampaikan, atas perhatian kami ucapkan terimakasih.

Medan, 07 Juli 2025
Hormat kami

Geri Wahyudi Karim
HR & GA Manager

PT. HERFINTA Farm And Plantation
Jl. KapsanMedan0110160-05 Medan - 20122
T. (061) 4513032 (061) 4163700



Lampiran 1. Data Mentah Employee Engagement

POS 1	POS 2	POS 3	POS 4	POS 5	POS 6
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4
3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
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
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	3
3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	3
3	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4
4	3	4	3	4	3

3	3	3	4	3	3
4	3	4	3	4	3
4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

4	3	4	3	4	3
3	4	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3
3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3
3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4
4	4	4	3	4	3
4	3	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3
3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4
3	4	3	3	3	4
4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4

[illegible]

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
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
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	4	4	4	4	4	4
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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	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	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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
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	4	4	4	4	4	4
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
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	4	4	4	4	4	4
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
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
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
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	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	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
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
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
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
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4

3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	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	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3
3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3
3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3

Lampiran 3. Data mentah Perceived Organizational Support

KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK1 0	KK1 1
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	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	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
4	4	3	3	4	4	3	3	3	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

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	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4
2	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

KK1 5	KK1 6	KK1 7	KK1 8	KK1 9	KK2 0	KK2 1
4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4
3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	4	3	3
3	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
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
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
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
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	3	3
3	3	4	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
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
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
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
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
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
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3
3	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3
3	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	4
3	2	4	3	2	2	3
3	3	4	3	3	4	3
4	3	3	4	3	3	4
4	4	3	4	4	3	3
3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	4	4	3	1
3	3	3	4	3	3	3
3	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
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
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
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4