

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PERSEPSI DUKUNGAN
ORGANSIASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA KANTOR BADAN
PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL
(BPJS) KETENAGAKERJAAN
CABANG JAMBI**



Oleh :

**KOPRAN SUPRAPTO
B19022009**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Strata Dua (S2)
Magister Manajemen (MM)

**Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BATANGHARI
JAMBI
2021**

TANDA PERSETUJUAN TESIS

Dengan ini Komisi Pembimbing Tesis dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari menyatakan Tesis yang disusun :

Nama : Kopran Suprpto

No. Mahasiswa : B19022009

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Jambi

Telah disetujui dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman berlaku dalam ujian komprehensif dan Tesis ini pada tanggal seperti yang tertera di bawah ini.

Jambi,

2021

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dr. Osrita Hapsara, SE., MM)

(Dr. Ali Akbar, SE., MM., CRP)

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

(Dr. M. Zahari, MS., SE., M.Si)

TANDA PENGESAHAN TESIS

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Tesis dan Komprehensif Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi pada:

Hari :
Tanggal :
Jam :
Tempat : Ruang Sidang Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas
Batanghari

PANITIA PENGASUH

Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Dr. Pantun Bukit, SE., M.Si	Ketua	_____
Dr. Ali Akbar, SE., MM., CRP	Sekretaris	_____
Dr. Muhammad Zahari MS, SE, M.Si	Penguji Utama	_____
Dr. H. Saiyid Syekh, SE, MS	Anggota	_____
Dr. Osrita Hapsara, SE, MM	Anggota	_____

Disahkan oleh,

Dekan
Fakultas Ekonomi

Ketua Program
Magister Manajemen

(Dr.Hj. Arna Suryani, SE., M.Ak, Ak)

(Dr. Muhammad Zahari, MS, SE, M.Si)

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister*) baik di Universitas Batanghari Jambi maupun diperguruan tinggi lain.
2. Tesis ini murni gagasan, rumusan, penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Jambi, 2021
Yang membuat pernyataan

Kopran Suprpto

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur kehadirat Tuhan yang maha esa atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Batanghari, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Ibu Dr. Osrita Hapsara, SE., MM, selaku dosen pembimbing I Tesis dan Bapak Dr. Ali Akbar, SE., MM., CRP, selaku dosen pembimbing II Tesis yang penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak H. Fachruddin Razi, SH, MH, Rektor Universitas Batanghari Jambi (UNBARI) Jambi.
2. Ibu Dr. Hj. Arna Suryani, SE,M.Ak, Ak, CA., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi.
3. Bapak Muhammad Zahari MS, SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Batanghari Jambi yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti perkuliahan di Program Magister Manajemen Universitas Batanghari Jambi.
4. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Batanghari Jambi yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

5. Semua pihak yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan dan terima kasih khusus kepada: Istri tercinta, anakku tersayang serta untuk kedua orang tua ku yang telah memberikan semangat, dorongan moral dan material kepada penulis dalam membantu untuk menyelesaikan studi ini, serta Saudara dan teman-teman sekalian. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas semua kebaikannya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhirnya semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak untuk membacanya.

Terima Kasih,

Jambi,

2021

Kopran Suprpto

Kopran Suprpto / B19022009. PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL (BPJS) KETENAGAKERJAAN CABANG JAMBI. Dr. Osrita Hapsara, SE., MM; Dr. Ali Akbar, SE., MM., CRP.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mendeskripsikan kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi; dan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara parsial dan simultan langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan; serta untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut maka penelitian ini didukung oleh kajian-kajian teori yang berhubungan dengan variabel penelitian yaitu kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, serta kinerja. Selain itu penulis juga mencari penelitian terdahulu yang relevan berupa artikel/jurnal dan tesis terdahulu untuk mendukung penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi dengan status karyawan tetap dan karyawan kontrak yang berjumlah 54 orang karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus dimana semua karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yakni melalui analisis jalur yang dilanjutkan dengan pengujian hipotesis melalui uji t (Parsial) dan uji F (Simultan).

Dari pengujian analisis jalur yang dilakukan, diperoleh hasil bahwasanya kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini menjelaskan bahwasanya jika perusahaan memiliki pemimpin yang baik serta semakin banyaknya dukungan organisasi maka hal ini akan semakin menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang akan komitmen karyawan pada organisasi serta memberikan hasil kerja yang maksimal.

Penelitian ini menyimpulkan Kepemimpinan, Persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dalam kondisi yang baik. Selain itu kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. begitu pula komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci :Kepemimpinan, Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Kopran Suprpto / B19022009. THE EFFECT OF LEADERSHIP AND PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AND THEIR IMPLICATIONS ON EMPLOYEES PERFORMANCE AT THE OFFICE OF THE EMPLOYMENT SOCIAL SECURITY PROVIDERING AGENCY (BPJS) JAMBI BRANCH. Dr. Osrita Hapsara, SE., MM; Dr. Ali Akbar, SE., MM., CRP.

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe leadership, perceived organizational support, organizational commitment and employee performance of BPJS Ketenagakerjaan Jambi Branch; and to analyze the influence of leadership and perceived organizational support partially and simultaneously directly and indirectly on organizational commitment and employee performance; and to analyze the effect of organizational commitment on employee performance.

To answer the research objectives, this research is supported by theoretical studies related to research variables, namely leadership, perceived organizational support, organizational commitment, and performance. In addition, the authors also look for relevant previous research in the form of articles/journals and previous theses to support this research.

The population in this study were employees of BPJS Ketenagakerjaan Jambi Branch Office with the status of permanent employees and contract employees, totaling 54 employees. The sampling method used the census method where all employees were used as research samples. The data analysis technique used in this research is through path analysis followed by hypothesis testing through t test (partial) and F test (simultaneous).

From the path analysis test conducted, the results show that leadership and perceived organizational support have an influence on organizational commitment and employee performance, either directly or indirectly. This explains that if the company has good leaders and the more support the organization has, this will further foster employee emotional attachment to the organization which will make employees commit to the organization and provide maximum work results.

This study concludes that leadership, perceived organizational support, organizational commitment and employee performance are in good condition. In addition, leadership and perceptions of organizational support partially and simultaneously have a positive and significant influence on organizational commitment and employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Jambi Branch Office. Likewise, organizational commitment has a positive and significant influence on employee performance.

Keywords: Leadership, Perception of Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Performance.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Tanda Persetujuan Tesis	ii
Tanda Pengesahan Tesis	iii
Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	17
1.3. Rumusan Masalah	18
1.4. Tujuan Penelitian.....	19
1.5. Manfaat Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	21
2.1.1. Ekonomi.....	21
2.1.2. Manajemen.....	22
2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
2.1.4. Kepemimpinan.....	32
2.1.5. Persepsi Dukungan Organisasi	50
2.1.6. Komitmen Organisasi	56
2.1.7. Kinerja	61
2.2. Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	68
2.3. Penelitian Terdahulu.....	72
2.4. Kerangka Berpikir	76
2.5. Hipotesis	77
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Objek Penelitian	79
3.2. Jenis dan Sumber Data	79
3.3. Teknik Pengumpulan Data	80
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian.....	83
3.5. Metode Penelitian	84

3.6. Operasional Variabel	85
3.7. Transformasi Data	87
3.8. Uji Instrumen Penelitian.....	89
3.9. Metode Analisis.....	90
3.9.1. Metode Deskriptif.....	91
3.9.2. Metode Verifikatif (Analisis Jalur).....	95
3.9.3. Koefisien Determinasi (R^2)	101
3.9.4. Uji Hipotesis	102

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responen	105
4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..	105
4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia....	106
4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	107
4.2. Hasil Uji Kualitas Data.....	108
4.2.1. Hasil Uji Validitas	108
4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas	112
4.3. Hasil Penelitian	113
4.3.1. Deskripsi Variabel Penelitian	113
a. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan.....	114
b. Analisis Deskriptif Variabel Persepsi Dukungan Organisasi.....	116
c. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.	119
d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	122
4.3.2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	125
a. Analisis Jalur Sub Struktur 1, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	126
b. Analisis Jalur Sub Struktur 2, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja...	131
c. Analisis Jalur Sub Struktur 3, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	137
d. Analisis Jalur Struktur 4, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	139
4.4. Uji Hipotesis	143
4.4.1. Pengujian Hipotesis Kedua	143
4.4.2. Pengujian Hipotesis Ketiga	145
4.4.3. Pengujian Hipotesis Keempat	148

4.5. Analisis dan Pembahasan.....	148
4.5.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	148
4.5.2. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Simultan dan Parsial Terhadap Komitmen Organisasi.	156
4.5.3. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Simultan dan Parsial Terhadap Kinerja.....	158
4.5.4. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Secara Parsial Terhadap Kinerja.....	163
4.5.5. Pengaruh Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	164
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	167
5.2. Saran	169
5.2.1. Secara Praktis	169
5.2.2. Secara Akademis	170
DAFTAR PUSTAKA	171

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Uraian	Halaman
1.1.	Perkembangan Jumlah Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi Periode 2016 – 2020.....	3
1.2.	Survey Awal Kepemimpinan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi.....	6
1.3.	Data Jumlah Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi Tahun 2016-2020	8
1.4.	Survey Awal Persepsi Dukungan Organisasi.....	9
1.5.	Data Insentif Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi	13
1.6.	Data Jumlah Perkembangan Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan Provinsi Jambi Periode 2015 s.d 2020	15
1.7.	Jenis Kegiatan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi.....	16
2.1.	Penelitian Terdahulu	68
3.1.	Jumlah Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi	83
3.2.	Operasional Variabel Penelitian.....	86
3.3.	Rentang Skala	93
3.4.	Kriteria Penilaian Variabel Kepemimpinan (X_1)	93
3.5.	Kriteria Penilaian Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X_2).....	94
3.6.	Kriteria Penilaian Variabel Komitmen Organisasi (Y).....	94
3.7.	Kriteria Penilaian Variabel Kinerja (Z)	95
4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	105
4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia	106
4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	107
4.4.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X_1)	109
4.5.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X_2)	110
4.6.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi (Y).....	111
4.7.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Z).....	112
4.8.	Reliabilitas Variabel Penelitian.....	113
4.9.	Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (X_1)	114
4.10.	Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X_2)	117
4.11.	Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi (Y).....	120
4.12.	Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Z)	123
4.13.	Matriks Korelasi Antar Variabel.....	125
4.14.	Hasil Persamaan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	126

4.15. Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	130
4.16. Koefisien Determinasi Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	131
4.17. Hasil Persamaan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.....	132
4.18. Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.....	136
4.19. Koefisien Determinasi Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.....	136
4.20. Hasil Persamaan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	137
4.21. Koefisien Determinasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	139
4.22. Hasil Uji Simultan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	144
4.23. Hasil Uji Simultan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.....	146

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Uraian	Halaman
2.1.	Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional	58
2.2.	Bagan Kerangka Berpikir	77
3.1.	Struktur Jalur Utama.....	96
3.2.	Sub Struktur 1	97
3.3.	Sub Struktur 2.....	98
3.4.	Sub Struktur 3.....	99
3.5.	Model Analisis Jalur.....	100
4.1.	Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 1	127
4.2.	Hasil Analisis Jalur Struktur 2.....	132
4.3.	Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 3.....	138
4.4.	Hubungan Kausalitas Analisis Koefisien Jalur Antara Variabel Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	140

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Rekapitulasi Jawaban Responden
3. Konversi Data Ordinal Menjadi Interval
4. Output Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian
5. Hasil Output Analisis Jalur

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Faktor penting disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor manfaat yang lain. Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi, sebab tanpa SDM tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu, sebuah organisasi dituntut untuk dapat mengelola SDM yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. SDM merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi karena peran sumber daya manusia sebagai aset berharga adalah merencanakan, melaksanakan serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional organisasi.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Secara teori menurut Hasibuan (2009) fungsi-fungsi sumber daya manusia secara garis besar terdiri atas dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Dimana fungsi manajerial terdiri dari Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizatian*), Pengarahan (*directing*), dan Pengendalian (*controlling*). Sedangkan fungsi operasional terdiri dari Pengadaan

(*procurement*), Pengembangan (*development*), Kompensasi (*compensation*), Pengintegrasian (*integration*), Pemeliharaan (*maintenance*), Kedisiplinan, Pemberhentian. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut haruslah saling mempengaruhi satu sama lain. Karena jika tidak maka keefektifan dan keunggulan organisasi nantinya akan terhambat, dan akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, yang digunakan untuk mengurus relasi kerja, kesehatan, dan keselamatan karyawan serta yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015). Sebuah organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik dan benar sehingga dapat membuat karyawan merasa puas dan berarti bagi organisasi. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi karena sumber daya manusia dapat membuat organisasi menjadi lebih unggul serta dapat mencapai tujuan yang ditetapkannya. Pernyataan ini didukung Ahmad (2015) yang menyatakan sumber daya manusia dianggap paling penting karena memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan para pesaingnya.

Eksistensi setiap organisasi akan dapat dipertahankan apabila organisasi mampu mengoptimalkan segenap sumber daya yang dimilikinya seoptimal mungkin, termasuk di dalamnya adalah BPJS Ketenagakerjaan yang dulunya PT. Jamsostek telah berganti nama sejak 1 Januari 2014. BPJS Ketenagakerjaan merupakan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial bidang Ketenagakerjaan. Tujuan dari BPJS Ketenagakerjaan pada dasarnya adalah untuk memberikan perlindungan sosial

ekonomi kepada masyarakat. BPJS Ketenagakerjaan dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKM, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015.

Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi pun terus meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada para peserta jaminannya. Adapun salah satu upaya BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi dalam memberikan layanan maksimal kepada peserta jaminan yaitu dengan meningkatkan jumlah karyawannya. Adapun perkembangan jumlah karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi Periode 2016 – 2020.

No	Bidang	Perkembangan Jumlah Karyawan (Orang)				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Pelayanan	6	6	7	7	5
2	Pemasaran	17	18	18	16	16
3	Wasrik (Petugas Pemeriksa)	4	5	6	6	6
4	Umum dan SDM	5	5	7	6	6
5	Kearsipan	8	10	10	9	9
6	Penata Madia Kepesertaan	6	6	7	7	7
7	IT	5	5	5	6	5
Jumlah		51	55	60	57	54

Sumber: BPJS Ketengakerjaan Provinsi Jambi

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas memperlihatkan perkembangan jumlah karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi menunjukkan trend yang meningkat dari tahun 2016 hingga tahun 2018, kemudian mengalami penurunan pada tahun berikutnya hingga tahun 2020 menjadi 54 orang karyawan. Terjadi penurunan jumlah karyawan ini menjadi sesuatu hal yang menarik bagi penulis untuk mengkaji

lebih lanjut mengenai faktor apa yang menyebabkan terjadinya penurunan jumlah karyawan untuk tahun 2019 dan tahun 2020.

Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Suatu organisasi dengan kualitas SDM yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya termasuk juga BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi. Dimana pihak yang paling berpengaruh untuk memelihara kinerja karyawannya adalah para pimpinan atau atasan langsung. Untuk itu, diperlukan pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan potensi bawahan sesuai dengan sasaran organisasi. Sasaran tersebut dapat terwujud jika orang-orang yang berada di dalamnya mampu bekerja sama dengan orang lain dengan koordinasi seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan anggotanya.

Salah satu isu yang masih sering dikaji oleh para peneliti hingga saat ini yang berkaitan dengan sumber daya manusia yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih sangat menarik untuk diperbincangkan. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembimbaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sanga strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass dalam Schermerhorn, 2013). Demikian pula keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun public, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan

pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi focus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Semakin baik kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dari organisasi tersebut. Kepemimpinan diharapkan akan menjadi penunjuk arah bagi bawahannya dalam sebuah organisasi yang akan berdampak pada kinerja karyawan (Liana, Y., 2020).

Pemimpin harus mempunyai peran yang bagus dalam memberikan pengarahan kepada karyawannya, yakni dengan memiliki strategi yang jelas, peduli kepada anggota organisasi, mampu memotivasi anggota organisasi, dapat menjaga kekompakan tim, serta dapat menghargai perbedaan dan keyakinan yang ada pada organisasi (Schermerhorn, 2013). Namun sayangnya berdasarkan survey awal yang dilakukan, kepemimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi belum sepenuhnya menunjukkan kepemimpinan seperti yang dikemukakan Schermerhorn (2013), dimana pemimpin kurang begitu peduli dengan anggota organisasi, belum mampu memotivasi anggota organisasi, serta belum begitu dapat menghargai perbedaan dan keyakinan anggota yang ada pada organisasi. Adapun hasil survey awal kepemimpinan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi yang dilakukan disajikan pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2. Survey Awal Kepemimpinan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi.

No.	Indikator	Pilihan		N
		Ya	Tidak	
1	Pemimpin mampu mengendalikan bawahannya untuk melaksanakan semua tugas yang diberikan	9	6	15

2	Pemimpin memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap bawahannya.	4	11	15
3	Pemimpin mampu memotivasi anggota yang ada pada organisasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.	6	9	15
4	Pemimpin senantiasa dapat menjaga keharmonisan antar anggota organisasi	7	8	15
5	Pemimpin senantiasa dapat menghargai hasil kinerja anggota organisasi dengan tanpa membeda-bedakan antar satu dengan yang lain.	5	10	15

Sumber: Survey Awal Penelitian, 2021.

Berdasarkan survey awal kepemimpinan yang dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi diberikan kepada 15 orang pegawai melalui 5 butir pernyataan yang mewakili lima indikator kepemimpinan sebagai pengamatan awal, diketahui bahwasanya sebagian besar responden memberikan pilihan jawaban tidak atas pernyataan yang diajukan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi dinilai belum berlangsung dengan baik, serta belum sesuai dengan harapan karyawan.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan karyawan sebagai bawahan (Rivai dan Sagala, 2011). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selain kepemimpinan, organisasi juga perlu menghargai dan mengapresiasi hasil kontribusi kerja yang diberikan karyawan. Selain itu organisasi juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan hal tersebut karyawan akan merasa dihargai. *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Hubungan antara *perceived organizational support* yang berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional ini diperkuat oleh hasil penelitian Nazir dan Islam (2017), Islam *et al.*, (2015), serta Sharma dan Dhar (2016) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional yang mengindikasikan bahwa *perceived organizational support* dapat menanamkan rasa memiliki terhadap suatu organisasi. Ini menunjukkan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi akan semakin menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, begitupula sebaliknya. Sedangkan pada pernyataan mengenai *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diperkuat oleh Nazir dan Islam (2017), Nisar *et al.*, (2014), Magheskumar (2016), Chiang *et al.*, (2012), Afzali *et al.*, (2014) yang menyatakan jika *perceived organizational support* yang diberikan oleh organisasi tinggi maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik.

Perceived organizational support (POS) merupakan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Afzali *et al.*, 2014). Tingkat karyawan POS mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perawatan dan penekanan organisasi. Karyawan dengan perasaan POS merasa bahwa dalam situasi di mana mereka

membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi tersebut bersedia memberikan bantuan. Karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya meningkatkan kerja sama, identifikasi, kinerja, penghargaan, dan timbal balik yang rajin di antara para pekerja. Berdasarkan prinsip timbal balik, karyawan POS tidak hanya membantu rekan kerja, tapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional mereka, sekaligus mengurangi pengunduran diri dan ketidakhadiran, sehingga menstimulasi kinerja karyawan (Chiang et al, 2012). Dan hal itulah yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi, kurangnya dukungan organisasi pada karyawan telah menyebabkan tingginya pengunduran diri karyawan seperti yang tampak pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3. Data Jumlah Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)
2016	51	8	6
2017	55	8	4
2018	60	12	7
2019	57	5	8
2020	54	2	5

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Provinsi Jambi

Dari Tabel 1.3 di atas tampak bahwasanya dalam kurun lima tahun terakhir terus terjadi peningkatan jumlah karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Adapun peningkatan jumlah karyawan dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal pada

peserta jaminannya. Namun sayangnya peningkatan jumlah karyawan ini juga diikuti dengan meningkat pula jumlah karyawan yang keluar.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan, tingginya jumlah karyawan yang keluar ini dikarenakan kurangnya penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi pada karyawannya, serta perusahaan juga dirasa tidak begitu peduli dengan kesejahteraan karyawannya, sehingga menyebabkan rendahnya komitmen karyawan pada organisasi dan berdampak pada kinerja karyawan yang kurang maksimal. Adapun hasil survey awal persepsi karyawan atas dukungan organisasi disajikan pada table berikut.

Tabel 1.4. Survey Awal Persepsi Dukungan Organisasi.

No.	Indikator	Pilihan		N
		Ya	Tidak	
1	Organisasi menghargai kontribusi karyawannya	5	10	15
2	Organisasi cukup memberi pengakuan kerja ekstra yang sudah dilakukan oleh karyawan	4	11	15
3	Organisasi sungguh-sungguh peduli dengan kesejahteraan karyawannya	5	10	15
4	Apabila saya telah berhasil dengan baik dalam pekerjaan akan diperhatikan oleh organisasi	5	10	15
5	Organisasi menunjukkan cukup perhatian kepada karyawannya.	3	12	15

Sumber: Survey Awal Penelitian, 2021.

Dari survey awal persepsi dukungan organisasi yang dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi diberikan kepada 15 orang karyawan melalui 5 butir pernyataan yang mewakili tiga dimensi persepsi dukungan organisasi sebagai pengamatan awal, diketahui bahwasanya sebagian besar responden memberikan pilihan jawaban tidak atas pernyataan yang diajukan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sebenarnya belum sepenuhnya mendukung karyawan dalam bekerja.

Artinya organisasi belumlah benar-benar menghargai kontribusi karyawannya, organisasi belum dapat memberi pengakuan kerja ekstra yang sudah dilakukan oleh karyawan, organisasi belumlah bersungguh-sungguh peduli dengan kesejahteraan karyawannya, serta organisasi dirasa belum cukup memberikan perhatian pada karyawannya.

Selain kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi, adapun faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berkaitan dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2012).

Terwujudnya situasi yang kondusif manakala karyawan dan organisasi memiliki sinergi yang sama dalam orientasi pencapaian tujuan, berusaha keras mencapai target yang ditentukan adalah suatu kemestian ketika seorang karyawan memihak pada organisasi. Komitmen organisasi tinggi yang dimiliki oleh karyawan dapat membuat karyawan bekerja dengan penuh semangat dan antusias untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Keadaan ini dapat meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Allameh et al, (2011), Ortiz et al, (2015), Holsblat (2014), Saxena dan Saxena (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2013).

Komitmen organisasional menjadi suatu hal yang penting pada zaman sekarang ini. Ketika sebuah perusahaan sangat sulit mencari karyawan yang memiliki kualifikasi yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya, komitmen organisasional adalah salah satu cara dalam menentukan karyawan yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan kinerja yang baik. Dengan kata lain, komitmen organisasional dapat dijadikan sebagai hal yang penting dalam menentukan karyawan pada level kinerja di dalam suatu perusahaan.

Komitmen organisasional merupakan keterkaitan emosional pengidentifikasian dan keterlibatan karyawan terhadap satu institusi. Manfaat dari komitmen karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuknya karyawan, serta meningkatkan kualitas manajerial perusahaan. Komitmen karyawan pada organisasi sudah terbentuk maka karyawan akan memberikan kinerja yang optimal sehingga tujuan dari perusahaan akan tercapai. Bagi karyawan, memiliki komitmen yang tinggi dapat memberikan keuntungan bagi diri sendiri, seperti memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunkan kemungkinan didemosikan, serta membuat karyawan semakin berpengalaman dalam bidangnya (Triatna, 2015).

Namun, ada hal menarik ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, kemungkinan karyawan tersebut sudah memiliki hubungan emosional dengan perusahaan tersebut, memiliki *sense of belonging* antara para karyawan lainnya, lingkungan perusahaan yang mendukung, serta gaji yang diterimanya dirasa adil dan sesuai dengan apa yang dia berikan. Sebaliknya, apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya maka hal tersebut

bisa disebabkan oleh kurangnya diberikan partisipasi oleh stakeholder perusahaan, lingkungan perusahaan yang monoton, dan diperlakukan tidak adil dengan apa yang dia berikan terhadap perusahaannya.

Penyebab yang mempengaruhi komitmen organisasional pada setiap karyawan berbeda, diantaranya beberapa karyawan memutuskan untuk berkomitmen pada suatu perusahaan karena merasa insentif/gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang diberikan, beberapa karyawan yang memutuskan untuk berkomitmen karena merasa kewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut karena ia dibutuhkan dan ada pula yang berkomitmen karena apabila dia meninggalkan perusahaan akan menambah biaya yang lebih besar dibanding tetap bekerja di perusahaan tersebut (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Berdasarkan hasil survey awal yang dilakukan, rendahnya komitmen karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berkaitan dengan insentif yang di terima oleh karyawan terus menurun dalam lima tahun terakhir ini. Pada Tabel 1.5 berikut ini dapat dilihat besaran insentif yang diterima oleh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi Periode 2016 s.d 2020.

Tabel 1.5. Data Insentif Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.

Tahun	Jabatan (Rupiah)				
	Security	Cleaning Service	Driver	Administrasi koperasi	Administrasi perlengkapan
2016	290.000	335.000	385.000	428.000	475.000

2017	155.000	190.000	230.000	275.000	315.000
2018	185.000	222.000	300.000	315.000	325.000
2019	130.000	145.000	175.000	205.000	240.000
2020	110.000	125.000	150.000	170.000	200.000

Sumber: BPJS Ketengakerjaan Provinsi Jambi, 2021.

Dari Tabel 1.5 di atas dapat diperoleh informasi bahwa kurun waktu 2016 sampai dengan 2020 insentif yang diterima Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi mengalami penurunan untuk setiap tahunnya, sehingga menyebabkan menjadi rendahnya komitmen karyawan pada organisasi, yang menyebabkan adanya sebagian karyawan untuk keluar dari perusahaan, seperti informasi yang tampak pada Tabel 1.3 di atas.

Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu pilar yang sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi pada pencapaian tujuannya. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki komitmen pada organisasinya akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugas pokok dan fungsinya, selain itu mereka juga memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, serta sangat loyal pada perusahaan. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak pada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi (Purwanto & Soliha, 2017).

Tujuan-tujuan organisasi akan mampu diwujudkan apabila setiap anggota organisasi mampu bekerja dengan optimal atau memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi dari anggota organisasi pada akhirnya akan menyebabkan jalanya roda organisasi bekerja efektif dan efisien. Sebaliknya, organisasi akan menghadapi

hambatan dalam pencapaian tujuan-tujuannya manakala kinerja pegawai tidak efektif, dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting karena ia merupakan tolak ukur bagi keberhasilannya dalam mengelola unit kerja yang dipimpinnya. Jadi, kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen untuk mengenali dalam mengelola organisasi. Karena itu, adalah penting bagi manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik dari faktor-faktor penyebabnya maupun dari segi faktor-faktor akibatnya.

BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi memiliki visi yaitu menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kebanggaan Bangsa, yang Amanah, Bertatakelola Baik serta Unggul dalam Operasional dan Pelayanan. Untuk mewujudkan visi tersebut tentu saja BPJS Ketenagakerjaan harus terus meningkatkan kualitas pelayanan yang dimiliki, karena semakin baik kualitas pelayanan, maka konsumen akan merasa puas dan sebaliknya jika kualitas pelayanan yang diberikan tidak baik maka konsumen akan merasa tidak puas. Mengingat perusahaan seperti BPJS Ketenagakerjaan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, sehingga faktor kepuasan pelanggan sangatlah tergantung pada kualitas pelayanan perusahaan itu sendiri.

Pada perusahaan jasa jaminan sosial bidang ketenagakerjaan, karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting, karena karyawan ini yang akan berhubungan langsung dengan konsumen (peserta BPJS Ketenagakerjaan) pada saat proses penyampaian jasa dilakukan. Berikut ini merupakan data jumlah perkembangan kepesertaan sebagai pelanggan BPJS Provinsi Jambi, selama 5 tahun terakhir.

Tabel 1.6. Data Jumlah Perkembangan Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan Provinsi Jambi Periode 2015 s.d 2020.

Tahun	Aktif Cabang Jambi	
	Perusahaan (Unit)	Tenaga Kerja (Orang)
2015	1.685	72.564
2016	2.079	78.160
2017	5.159	79.221
2018	6.333	108.299
2019	7.487	108.484
2020	5.218	85.067

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Provinsi Jambi

Dari Tabel 1.6 diatas tampak bahwasanya jumlah peserta BPJS Ketenagakerjaan cabang Jambi terus meningkat dalam kurun tahun 2015 – 2019, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2020. Turunnya jumlah peserta pada tahun 2020 ini merupakan dampak dari pandemic covid 19 yang tak kunjung berakhir hingga saat ini, sehingga menyebabkan perusahaan harus merumahkan karyawan, dan hal ini tentu saja membuat karyawan keluar dari kepesertaannya pada BPJS Ketenagakerjaan.

Meskipun terjadi penurunan jumlah kepesertaannya, namun jumlah yang ada saat ini dinilai masih besar yakni mencapai 85.067 peserta. Banyaknya jumlah peserta BPJS Ketenagakerjaan tentu saja harus didukung dengan kinerja karyawan yang maksimal, agar BPJS Ketenagakerjaan mampu memberikan pelayanan yang maksimal pada peserta BPJS Ketenagakerjaan. Namun sayangnya berdasarkan survey awal yang dilakukan, kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi dinilai belum mampu memberikan pelayanan yang maksimal pada peserta jaminan, dengan memberikan kinerja yang ekstra. Hal ini berkaitan dengan kurang mampunya karyawan dalam melaksanakan semua tugas dengan baik dan memuaskan sesuai

dengan SOP yang telah di tentukan. Untuk mengetahui jenis kegiatan yang tidak sesuai dengan SOP, dapat di lihat pada Tabel 1.7 berikut.

Tabel 1.7. Jenis Kegiatan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi

No	Jenis Kegiatan	Lama Pengerjaan (Hari)		Keterlambatan (%)
		SOP	Pelaksanaan	
1	Penerbitan sertifikat penerima upah (PU)	3	7	57,14
2	Penerbitan kartu kepesertaan pendaftaran anggota perusahaan	8	11	27,27
3	Penerbitan jasa konstruksi	3	5	40,00
4	Penerbitan kartu bukan penerima upah (BPU)	1	3	66,67
5	Rekon data kepesertaan	5	12	58,33

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi, 2021.

Dari Table 1.7 di atas tampak bahwasanya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Provinsi Jambi belumlah dapat dikategorikan baik dan dapat memberikan kepuasan bagi peserta jaminan sosial, hal ini dikarenakan masih banyaknya kegiatan rutin tidak dapat diselesaikan dengan SOP yang telah ditentukan. Diantaranya yaitu untuk jenis kegiatan penerbitan sertifikat penerima upah (PU), dimana SOP yang telah ditentukan yaitu 3 hari, namun dalam pengerjaannya bisa mencapai 7 hari, artinya keterlambatannya mencapai 57,14 persen dari SOP yang telah ditentukan. Begitupula untuk empat jenis kegiatan lainnya, yang semuanya molor dari SOP yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan pada Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Jambi.”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Kepemimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi dinilai belum berlangsung dengan baik, serta belum sesuai dengan harapan karyawan.
2. Pemimpin kurang begitu peduli dengan anggota organisasi, belum mampu memotivasi anggota organisasi, serta belum begitu dapat menghargai perbedaan dan keyakinan anggota yang ada pada organisasi.
3. Kurangnya dukungan organisasi pada karyawan telah menyebabkan tingginya pengunduran diri karyawan
4. Kurangnya penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi pada karyawannya, serta perusahaan juga dirasa tidak begitu peduli dengan kesejahteraan karyawannya, sehingga menyebabkan rendahnya komitmen karyawan pada organisasi dan berdampak pada kinerja karyawan yang kurang maksimal.
5. Insentif yang di terima oleh karyawan terus menurun dalam lima tahun terakhir ini, sehingga menyebabkan menjadi rendahnya komitmen karyawan pada organisasi, yang menyebabkan adanya sebagian karyawan untuk keluar dari perusahaan

6. Karyawan BPJS Ketengakerjaan Cabang Jambi dinilai belum mampu memberikan pelayanan yang maksimal pada peserta jaminan, dengan memberikan kinerja yang ekstra.
7. Kurang mampunya karyawan dalam melaksanakan semua tugas dengan baik dan memuaskan sesuai dengan SOP yang telah di tentukan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Bagi BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi

Sebagai bahan masukan maupun pertimbangan bagi perusahaan berhubungan dengan sinergi antara kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan yang diberikan kepada peserta BPJS Ketenagakerjaan.

2. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan mengaplikasikan ilmu yang diterapkan, terutama bidang pengelolaan sumber daya manusia yakni berfokus pada kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi yang

berdampak pada kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang
Jambi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Ekonomi

Kata “ekonomi” berasal dari bahasa Yunani kata yaitu *oikos* yang berarti keluarga (rumah tangga), dan *nomos* berarti peraturan, aturan atau hukum. Secara umum, kata ekonomi diartikan sebagai aturan rumah tangga atau manajemen rumah tangga atau negara. Istilah atau kata ekonomi pertama kali diperkenalkan oleh Xenophone (427 SM), istilah tersebut dia kemukakan dalam karyanya yang berjudul *Oikonomikus* (Nazir, 2017).

Menurut P.A Samuelson dalam Sukirno (2015), ekonomi adalah suatu studi bagaimana orang-orang dan masyarakat membuat pilihan, dengan atau tanpa penggunaan uang, dengan menggunakan sumber-sumber daya yang terbatas tetapi dapat dipergunakan dalam berbagai cara untuk menghasilkan berbagai jenis barang dan jasa dan mendistribusikannya untuk keperluan konsumsi, sekarang dan di masa datang, kepada berbagai orang dan golongan masyarakat.

Menurut Mankiw dalam Sukirno (2015), ekonomi adalah studi tentang bagaimana masyarakat mengelola sumber daya-sumber daya yang selalu terbatas atau langka. Menurut McConnell and Brue dalam Sukirno (2015) definisi dari ekonomi adalah *It is the social science concerned with the efficient use of scarce resources to achieve the maximum satisfaction of economic wants.*

Sehingga dari berbagai pengertian atau definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa ekonomi adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana masyarakat mampu mengelola sumber daya yang terbatas tapi mampu menghasilkan berbagai jenis barang dan jasa yang berguna kepada masyarakat itu sendiri.

2.1.2. Manajemen

a. Defnisi Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan (Samsudin, 2012).

Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli. Manajemen menurut Terry adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Hasibuan, 2011).

Menurut Handoko, manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsifungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) (Handoko, 2011).

Stoner dalam Handoko (2011), menyebutkan bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen

Sebagaimana disebutkan oleh Daft (2012) manajemen mempunyai empat fungsi, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Dari fungsi dasar manajemen tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa yang telah ditetapkan “tercapai” atau “belum Tercapai”.

Menurut Terry, fungsi-fungsi manajemen adalah *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*. Sedangkan menurut John F. Mee fungsi manajemen diantaranya adalah *Planning, Organizing, Motivating* dan *Controlling*. Berbeda lagi dengan pendapat Fayol ada lima fungsi manajemen, diantaranya *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling*, dan masih banyak lagi pendapat pakar-pakar manajemen yang lain tentang fungsi-fungsi manajemen. Dari fungsi-fungsi manajemen tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan yang harus dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan supaya proses manajemen itu diterapkan secara baik (Hasibuan, 2011). Persamaan tersebut tampak pada beberapa fungsi manajemen dakwah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Menurut Terry, *Planning* atau perencanaan adalah tindakan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan (Purwanto, 2013).

Sebelum manajer dapat mengorganisasikan, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya”. Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa (Handoko, 2011).

2. Pengorganisasian

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah 1) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan., 3) penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini

menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan (Handoko, 2011).

Terry berpendapat bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu (Hasibuan, 2011).

3. Penggerakan

Setelah rencana ditetapkan, begitu pula setelah kegiatan-kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan itu dibagikan, maka tindakan berikutnya dari pimpinan adalah menggerakkan mereka untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, sehingga apa yang menjadi tujuan benar-benar tercapai. Penggerakan adalah membuat semua anggota organisasi mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

4. Pengawasan

Fungsi keempat dari seorang pemimpin adalah pengawasan. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya kegiatan atau perusahaan ke arah pulau cita-cita yakni kepada tujuan yang telah direncanakan (Manullang, 2011).

Menurut Terry, pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana atau selaras dengan standar (Purwanto, 2013).

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karenanya agar sistem pengawasan itu benar-benar efektif artinya dapat merealisasi tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana (Manullang, 2011).

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya 1) mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, 2) tepat waktu, 3) dengan biaya yang efektif, 4) tepat akurat, dan 5) dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan (Handoko, 2011).

2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (*human resource*) memiliki pengertian secara makro, yaitu merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang menggambarkan jumlah angkatan kerja yang terdapat di dalam suatu negara. Sedangkan secara mikro,

sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Ada beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli diantaranya menurut Sikula yang dikutip oleh Wahyudi (2012), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, memajukan dan mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.

Menurut Haris yang dikutip oleh Yurniasih (2011) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merangkain kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Simamora (2012) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pembangunan, penilaian, pemberian jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh dan mengelola tenaga kerja yang kompeten meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pembangunan, pemberian jasa (kompensasi) dan pemberhentian/PHK, sehingga tujuan perusahaan dan karyawan dapat tercapai.

b. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2011) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan karyawan.

Menurut Hasibuan (2011) fungsi-fungsi sumber daya manusia adalah:

1. Fungsi Manajerial

- a) Perencanaan (*planning*)

adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- b) Pengorganisasian (*organizatian*)

Adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*Organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan (*directing*)

Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian (*controlling*)

Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*procurement*)

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b) Pengembangan (*development*)

Adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c) Kompensasi (*compensation*)

Adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang terhadap karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d) Pengintegrasian (*integration*)

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e) Pemeliharaan (*maintenance*)

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f) **Kedisiplinan**

Adalah fungsi manajemen sumber daya manusia terpenting dan fungsi keberhasilan terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk terwujudnya tujuan perusahaan.

g) **Pemberhentian**

Adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat kesimpangan dalam salah satu fungsi, maka akan mempengaruhi fungsi yang lainnya.

2.1.4. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Kepemimpinan dalam suatu organisasi pendidikan bersifat strategis karena dapat menentukan efektif tidaknya suatu organisasi. Adanya kepemimpinan yang baik dalam diri seorang pemimpin maka dapat membawa organisasi menjadi lebih baik.

Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektifitas guna mencapai tingkat produktifitas sesuai dengan yang telah ditetapkan (Siswanto, 2012). Menurut Nawawi (2011) kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Terry dalam Thoha (2014) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal itu dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk meyakinkan orang lain agar berperilaku berbeda. Kepemimpinan juga melibatkan pengembangan dan pengomunikasian visi untuk masa depan. Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi

kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu: Menurut Robbins & Coulter (2012) kepemimpinan adalah proses memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kemudian menurut Schermerhorn (2013) kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan tersebut, bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin suatu kegiatan dimana seorang pemimpin tersebut untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi.

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan telah berkembang selama bertahun-tahun dan mengeksplorasi sejumlah aspek kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Berikut ini adalah teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Schermerhorn (2013):

1. Teori Sifat (*Traits Theory*)

Teori sifat berupaya mencari sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Beberapa upaya riset untuk memilih sifat kepemimpinan selalu menghasilkan jalan buntu, misalnya, suatu tinjauan ulang terhadap 20 telaah yang berbeda mengidentifikasi hampir 80 sifat kepemimpinan, tetapi hanya lima dari ciri ini dijumpai bersama oleh empat atau lebih penelitian. Jika dimaksudkan untuk mengidentifikasi seperangkat ciri yang akan selalu membedakan pemimpin dari pengikut dan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif, maka penelitian itu gagal.

Tetapi jika penelitian itu dimaksudkan untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan, hasilnya dapat ditafsirkan dalam suatu cara yang lebih mengesankan. Berikut sebuah tinjauan komprehensif yang mengidentifikasi sifat pribadi dari banyak pemimpin yang sukses adalah sebagai berikut:

- a) Dorongan (*Drive*). Pemimpin yang sukses memiliki energi tinggi, inisiatif, dan ulet.
- b) Percaya Diri (*Self-confidence*). Pemimpin yang sukses percaya diri dan percaya pada kemampuan mereka sendiri.
- c) Kreativitas (*Creativity*). Pemimpin yang sukses kreatif dan orisinal dalam pemikiran mereka.
- d) Kemampuan Kognitif (*Cognitive Ability*). Pemimpin yang sukses memiliki kecerdasan untuk mengintegrasikan dan menafsirkan informasi.
- e) Pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan (*Job-relevant knowledge*). Pemimpin yang sukses mengetahui ketekunan dan dasar teknis.
- f) Motivasi (*Motivation*). Pemimpin yang suka menikmati dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- g) Fleksibilitas (*Flexibility*). Pemimpin yang sukses beradaptasi dengan kebutuhan para pengikut dan tuntutan situasi.
- h) Kejujuran dan Integritas (*Honesty and Integrity*). Pemimpin yang sukses dapat dipercaya, jujur, dapat meramalkan, dan bisa diandalkan.

2. Teori Perilaku (*Behaviours Theory*)

Teori ini lebih terfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memerhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Penelitian dimulai pada tahun 1940-an yang dipelopori oleh studi *Ohio State University* dan *University of Michigan* (Schermerhorn, 2013).

a) *Studi Ohio State University*

memusatkan perhatian pada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu berhubungan dengan tugas yang harus diselesaikan dan berhubungan dengan orang-orang yang melakukan pekerjaan. Studi *Ohio State University* menggunakan istilah struktur memprakasai (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Struktur memprakasai (*initiating structure*) dimana seorang pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Misalnya, meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, mempertahankan standar kinerja tertentu. Pertimbangan (*consideration*) pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memerlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memerlihatkan kesejahteraan karyawan.

b) *Studi University of Michigan*

Studi *University of Michigan* menggunakan istilah berpusat pada produksi (*production-centered*) dan berpusat pada karyawan (*employee-centered*). Pemimpin yang berpusat pada produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir. Sedangkan pemimpin yang berpusat

pada karyawan menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik perbedaan individual diantara anggota-anggota. Kesimpulan yang didapat oleh *University of Michigan* sempat kuat mendukung pemimpin yang berpusat pada karyawan. Pemimpin yang berpusat pada karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berpusat pada produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah

c) Tabel Manajerial

Suatu gambar grafis mengenai gaya kepemimpinan dua dimensional yang dikembangkan oleh Blake & Mouton. Mereka menampilkan dalam suatu tabel manajerial (*managerial grid*), atau disebut juga tabel kepemimpinan, didasarkan pada gaya perhatian pada manusia dan perhatian pada produksi. Pada dasarnya mempresentasikan dimensi tenggang rasa dan struktur awal yang diperkenalkan oleh *Ohio State University* atau dimensi yang berpusat pada produksi dan berpusat pada karyawan dari *University of Michigan*.

3. Teori Kemungkinan (*Contingency Theory*)

Kegagalan para peneliti dari pertengahan abad ke-20 untuk mendapatkan hasil yang konsisten mendorong orang memusatkan perhatian mereka pada berbagai pengaruh situasional. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi adalah satu hal dan mampu memisahkan kondisi-kondisi situasional adalah satu hal

yang lain. Beberapa pendekatan untuk mengetahui variable-variabel situasional yang utama telah terbukti lebih berhasil bila dibandingkan dengan yang lain, dan sebagai konsekuensinya, memperoleh pengakuan yang lebih luas. Terdapat lima pendekatan tersebut yaitu model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, teori jalan-tujuan, dan model partisipasi-pemimpin (Schermerhorn, 2013) yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a) Model Kemungkinan Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*)

Teori kemungkinan dikembangkan oleh Fred Fiedler. Fiedler mengusulkan agar kesuksesan kepemimpinan bergantung pada pencapaian kecocokan yang tepat antara gaya kepemimpinan dan tuntutan situasional. Fiedler percaya bahwa gaya kepemimpinan adalah bagian dari kepribadian seseorang dan sulit untuk berubah. Fiedler menyarankan agar kesuksesan kepemimpinan berasal dari menempatkan gaya yang ada untuk bekerja dalam situasi yang paling sesuai. Hal ini membutuhkan kesadaran diri akan gaya kepemimpinan seseorang dan pemahaman yang baik tentang kekuatan situasional dan kelemahan gaya tersebut.

b) Kepemimpinan Situasional Model Hersey-Blanchard (*HerseyBlanchard Situational Leadership Model*)

Berbeda dengan anggapan Fiedler bahwa gaya kepemimpinan sulit dirubah, model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses menyesuaikan gaya mereka. Pemimpin melakukannya dengan bijak dan berdasarkan pada

kesiapan tugas atau kematangan tugas dari pengikut. “Kesiapan”, dalam artian ini, mengacu pada bagaimana pengikut yang mampu dan mau atau percaya diri untuk melakukan tugas yang dibutuhkan. Berikut adalah gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard dalam Schermerhorn (2013):

- 1) Pendelegasian (*Delegating*). Memperbolehkan kelompok bertanggung jawab atas keputusan tugas.
- 2) Partisipatif (*Participating*). Menekankan gagasan bersama dan keputusan partisipatif mengenai arahan tugas.
- 3) Penjual (*Selling*) Menjelaskan arah tugas dengan cara yang mendukung dan persuasif.
- 4) Pemberitahu (*Telling*). Memberikan arahan tugas yang spesifik dan mengawasi pekerjaan secara ketat.

Gaya mendelegasikan paling baik dalam situasi kesiapan yang tinggi dengan pengikut yang mampu dan mau atau percaya diri, sedangkan gaya memberitahukan paling baik pada tingkat kesiapan yang rendah, dimana pengikut tidak mampu, tidak mau atau tidak percaya diri. Gaya berpartisipasi direkomendasikan untuk kesiapan yang rendah sampai sedang (pengikut mampu tetapi tidak mau tidak percaya diri), sedangkan gaya menjual paling baik untuk kesiapan sedang sampai ke tinggi (pengikut tidak mampu tetapi mau atau percaya diri). Hersey & Blanchard lebih jauh percaya bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan saat pengikut berubah dari waktu ke waktu. Model ini juga menunjukkan bahwa jika gaya yang benar digunakan dalam situasi kesiapan rendah, pengikut akan “dewasa”

dan tumbuh dalam kemampuan, kemauan, dan kepercayaan diri. Hal ini memungkinkan pemimpin kurang memberikan arahan saat pengikut menjadi dewasa

c) Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*)

Teori jalan-tujuan yang dikemukakan oleh Robert House mencari kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi.

1) Kemungkinan Jalan-Tujuan (*Path-Goal Contingencies*)

Teori jalan-tujuan menyarankan para pemimpin untuk beralih diantara empat gaya dengan cara yang paling sesuai dengan kebutuhan spiritual. Hal yang penting adalah menggunakan gaya yang menambahkan nilai nyata pada situasi dengan memberi kontribusi sesuatu yang hilang atau perlu diperkuat. Pemimpin harus menghindari kelebihan dan melakukan hal-hal yang sudah diurus. Jika anggota tim sudah ahli dan kompeten dalam tugasnya, misalnya tidak perlu dan bahkan tidak berfungsi bagi pemimpin untuk memberi tahu mereka bagaimana caranya untuk melakukan sesuatu. Rincian teori jalan-tujuan menyediakan berbagai panduan berbasis penelitian mengenai bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik situasional.

2) Pengganti Kepemimpinan (*Substitutes for Leadership*)

Teori jalan-tujuan berkontribusi pada pengakuan dari apa yang kita sebut pengganti kepemimpinan, dimana aspek pengaturan kerja dan orang-orang yang terlibat dapat mengurangi kebutuhan akan keterlibatan pemimpin yang aktif. Akibatnya, mereka membuat kepemimpinan dari

luar yang tidak perlu karena kepemimpinan sudah disediakan dari dalam situasi. Kemungkinan pengganti kepemimpinan mencakup karakteristik pengikut (kemampuan, pengalaman, dan kebebasan), karakteristik tugas (ada tidaknya rutinitas dan ketersediaan umpan balik), dan karakteristik organisasi (kejelasan rencana dan formalisasi peraturan dan prosedur). Jika pengganti kepemimpinan ini hadir, para pemimpin disarankan dengan cara yang benar untuk menghindari meniru. Sebaliknya, mereka harus berkonsentrasi untuk membuat yang lain dan kontribusi kepemimpinan yang lebih penting.

d) Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange Theory*)

Salah satu hal yang diperhatikan adalah kecenderungan para pemimpin untuk mengembangkan secara khusus hubungan dengan beberapa anggota tim, bahkan sampai pada titik dimana tidak semua orang selalu diperlakukan dengan cara yang sama. Konsepnya penting bagi teori pertukaran pemimpin-anggota atau sering disebut teori LMX. Teori LMX mengakui bahwa tidak semua orang diperlakukan sama oleh pemimpinnya. Orang yang turun “dalam kelompok (*ingroups*)” dan “luar kelompok (*out-groups*)” memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengalaman dengan pemimpin. Anggota dalam kelompok menikmati hubungan yang bernilai tinggi dan terpercaya dengan para pemimpin dan sering mendapat penghargaan khusus, tugas, hak istimewa, dan akses terhadap informasi. Bagi seorang pengikut di dalam kelompok pemimpin, dapat memotivasi dan menyenangkan untuk menerima perlakuan. Anggota di luar kelompok

memiliki hubungan pertukaran rendah dan mungkin terpinggirkan, diabaikan, dan bahkan mendapatkan lebih sedikit keuntungan. Bagi seorang pengikut di luar kelompok pemimpin, dapat frustrasi untuk menerima lebih sedikit penghargaan, sedikit informasi, dan sedikit atau tidak ada perhatian khusus. Penelitian menunjukkan bahwa anggota yang berada di dalam kelompok semakin positif evaluasi kinerja dan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka juga lebih loyal sebagai pengikut dan kurang rentan terhadap penghasilan daripada anggota di luar kelompok.

c. Tipe Kepemimpinan

Untuk memahami proses kepemimpinan sangat berguna tidak hanya untuk menganalisis gaya yang dapat diangkat oleh pemimpin tetapi juga untuk mengklasifikasikan berbagai jenis pemimpin yang menerapkan gaya tersebut. Tetapi, pemimpin yang khas mungkin menunjukkan salah satu atau bahkan semua karakteristik ini secara konsisten atau sebagai respon terhadap situasi dimana mereka menemukan diri mereka sendiri. Fungsi kepemimpinan yang paling baik dilakukan oleh pemimpin yang memiliki minat, pengetahuan, keterampilan dan motivasi untuk melakukannya secara efektif. Berikut adalah penjelasan tipe kepemimpinan menurut Schermerhorn (2013) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya otokratis bertindak dengan cara memerintah dan mengendalikan secara tidak sepihak. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini berfokus pada otoritas dan ketaatan, sedikit melimpahkan

wewenang, menyimpan informasi untuk dirinya sendiri, dan cenderung bertindak secara sepihak dan mengendalikan

2. Kepemimpinan Hubungan Manusia (*Human Relations Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya ini secara interpersonal melibatkan perhatian orang lain, peka terhadap perasaan dan emosi, dan cenderung bertindak dengan cara yang menekankan keharmonisan dan hubungan kerja yang baik.

3. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya demokratis memberi keputusan dengan pengikutnya, memberikan partisipasi, dan mendukung kerja tim yang dibutuhkan untuk pencapaian tugas.

4. Kepemimpinan Bebas (*Laissez-faire Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya *laissez-faire* menunjukkan sedikit perhatian terhadap tugas, membiarkan kelompok membuat keputusan, dan bertindak dengan melakukan sikap “yang terbaik dan tidak mengganggu”.

5. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner menggambarkan seorang pemimpin yang membawa situasi menjadi jelas dan meyakinkan tentang masa depan, dan juga pemahaman tentang tindakan yang dibutuhkan untuk sampai di sana dengan sukses. Seorang pemimpin yang benar-benar hebat sangat hebat dalam mengubah visi menjadi prestasi, dimana pemimpin bersikap baik dalam mengkomunikasikan visi dan membuat orang termotivasi dan terinspirasi

untuk mengejar visi dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Kepemimpinan visioner membawa makna pada pekerjaan orang-orang (membuat apa yang mereka anggap layak dan berharga).

6. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan melayani berpusat pada pengikut dan berkomitmen untuk membantu orang lain dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan melayani didasarkan pada melayani orang lain dan membantu mereka sepenuhnya menggunakan talenta sehingga organisasi memberi manfaat kepada masyarakat. Pemimpin yang melayani menyadari bahwa kekuatan dalam organisasi bukanlah kuantitas.

7. Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Seorang pemimpin karismatik mengembangkan hubungan khusus pemimpin-pengikut dan menginspirasi pengikut dengan cara yang luar biasa.

8. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Konsep awal mengenai kepemimpinan transaksional dikemukakan oleh James MacGregor Burns and Bernard Bass. Kepemimpinan transaksional mengarahkan usaha orang lain melalui tugas, penghargaan dan struktur. Kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi penghargaan atau hadiah yang

akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat penghargaan yang pantas. Kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan (*attention on exchanges*), dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja.

9. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Seorang pemimpin transformasional sangat menginspirasi dan membangkitkan semangat dan kinerja yang luar biasa. Pemimpin transformasional menggunakan kepribadian mereka untuk menginspirasi para pengikut. Pemimpin membuat pengikut sangat bersemangat dengan pekerjaan dan tujuan organisasi mereka yang mereka perjuangkan untuk kinerja yang luar biasa. Para pengikut antusias dengan pemimpin, setia, dan mengabdikan gagasannya, dan bersedia bekerja sangat keras untuk mencapai visi pemimpin. Seorang pemimpin transformasional unggul sebagian karena rasa dedikasi, kepercayaan diri, dan antusiasme yang tinggi yang mereka bawa ke suatu situasi.

10. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*) Membiarkan pengikut mengetahui apa yang diharapkan: memberi arahan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana, penjadwalan pekerjaan yang harus dilakukan, mempertahankan standar kinerja yang pasti, mengklarifikasi peran pemimpin dalam kelompok.

11. Kepemimpinan Mendukung (*Supportive Leadership*)

Melakukan sesuatu untuk membuat pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota tim sama, ramah dan mudah didekati, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan.

12. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan tingkat kinerjatertinggi, menekankan perbaikan kinerja yang terus menerus, menunjukkan kepercayaan diri dalam memenuhi standar yang tinggi.

13. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, berkonsultasi dengan mereka dan meminta saran, menggunakan saran saat mengambil keputusan.

d. Ciri-Ciri Pemimpinan

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambar dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Untuk memahami lebih dalam tentang ciri-ciri pemimpin yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Mangkunegara (2014):

1. Energi (*Energy*), mempunyai kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas emosi (*Emotional Stability*), seorang pemimpin tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahannya. Ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

3. Hubungan Manusia (*Human Relationship*), mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. Memotivasi Diri Sendiri (*Personal Motivation*), keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. Keterampilan Berkomunikasi (*Communication Skill*), mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. Keterampilan Mengajar (*Teaching Skill*), mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya.
7. Keterampilan Sosial (*Social Skill*), mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. Keterampilan Teknis (*Technical Competent*), mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

e. Dimensi Kepemimpinan

Di dalam kepemimpinan harus memiliki tingkatan atau indikator guna mengetahui kepemimpinan seseorang sudah maksimal atau belum. Indikator-indikator tersebut terdapat dalam setiap dimensi yang dimiliki oleh kepemimpinan. Berikut adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Schermerhorn (2013) yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas.

Artinya seorang pemimpin harus jelas dan realistis dalam menjalankan tugasnya sebagai seseorang yang mampu mengendalikan bawahannya untuk melaksanakan semua tugas yang diberikan. Selain itu pemimpin juga harus mampu mengkomunikasikan masalah kerja dengan baik pada bawahannya dengan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain agar mereka memahami dengan baik apa yang diperintahkan.

2. Kepedulian kepada anggota organisasi

Seorang pemimpin yang baik mampu memberikan perhatian kepada bawahannya serta memotivasi orang lain untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas mereka secara maksimal. Selain itu pemimpin yang baik juga memiliki rasa peduli dan perhatian yang tinggi terhadap bawahannya.

3. Memotivasi anggota organisasi

Seorang pemimpin yang baik akan mampu merangsang anggotanya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Hal ini sangat penting dilakukan untuk membantu seseorang melakukan pekerjaannya dengan bertanggung jawab, dengan begitu, tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai.

4. Menjaga kekompakan tim.

Menjaga sebuah tim kerja untuk senantiasa kompak merupakan hal sangat penting yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan tetap selalu solid dan harmonis antar anggota organisasi, serta dapat menyelesaikan semua konflik yang terjadi dalam organisasi dengan baik, maka tujuan organisasi pun dapat dengan mudah akan tercapai.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

Menghargai perbedaan dan keyakinan anggota organisasi merupakan hal yang sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kecemburuan social antar anggota organisasi, dengan senantiasa untuk menghargai setiap hasil kerja anggota organisasi.

Menurut Thoha (2014), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu:

1. Innovator

Artinya seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam berinovasi, serta pemimpin memiliki kemampuan dalam konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan

2. Komunikator

Artinya seorang pemimpin memiliki kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi, serta pemimpin juga memiliki kemampuan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan

3. Motivator

Artinya seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mendorong pegawai untuk berkerja sesuai tanggung jawabnya, serta pemimpin memiliki kemampuan dalam memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

4. Kontroler

Artinya seorang pemimpin memiliki kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan serta mampu dalam pemakaian sumber daya yang ada dalam organisasi.

Sedangkan menurut Siswanto (2012), adapun sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu:

1. Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti.
2. Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif.
3. Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan.
4. Berani menghadapi tantangan.
5. Proaktif menyambut peluang.
6. Belajar dari pengalaman, stabil memperbaiki kesalahan.
7. Mengembangkan dan memotivasi peningkatan kemampuan SDM.
8. Mengoptimalkan penguasaan kompetensi sebagai pemimpin profesional.
9. Memanfaatkan halo effect untuk membangun networking.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dari Schermerhorn (2013) di karenakan dimensi ini telah dengan fenomena permasalahan yang ada di obyek penelitian. Sehingga memudahkan peneliti untuk mengukur variabel kepemimpinan, di mana dimensi yang di gunakan adalah: 1) Memiliki strategi yang jelas; 2) Kepedulian kepada anggota organisasi; 3) Memotivasi anggota organisasi; 4) Menjaga kekompakan tim; dan 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan.

2.1.5. Persepsi Dukungan Organisasi

a. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi

Perceived organizational support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Man & Hadi (2013) bahwa *perceived organizational support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Sebuah perusahaan apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawannya, maka perusahaan perlu meningkatkan *perceived organizational support* (Cahyana, 2013).

Perceived Organizational Support (POS) adalah konsep kunci teori dukungan organisasi yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). *Perceived Organizational Support* (POS) mengidentifikasi dua jenis praktik untuk pengembangan POS yang lebih tinggi yaitu praktik diskresioner yang melibatkan kepedulian organisasi tetapi tidak diamanatkan oleh kebijakan perusahaan atau kontrak serikat pekerja; dan praktik sumber daya manusia yang melambangkan pengakuan organisasi atas kontribusi karyawan (Shore & Wayne, 2006). POS didefinisikan sebagai tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Afzali et al, 2014).

Menurut Robbins dan Judge (2013) dukungan organisasi yang dirasakan atau *Perceived Organizational Support* adalah tingkat di mana karyawan yakin organisasi

menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. *POS* dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

b. Aspek-Aspek *Perceived Organizational Support*

Sigit (2003) menjelaskan beberapa aspek kompleks yang masuk dalam persepsi di antaranya:

1. *Halo Effect* (*pengaruh halo*) ialah memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah di buat. *Halo effect* juga dapat di artikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang di buat tidak murni.
2. *Attribution* (membuat atribusi), Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis

atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.

3. *Stereotyping* (memberi stereotipe) ialah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tau bangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang di nilai, misalnya orang yang berasal dari pulau Bali beragama Hindu, padahal belum tentu orang tersebut beragama hindu.
4. *Projection* (proyeksi), ialah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang di persepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan di perbuat orang yang di persepsi

c. Dimensi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga dimensi umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu:

1. Keadilan (*Fairness*), Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan

organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*), oleh karena tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan, maka para karyawan memandang tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari dukungan organisasi.
3. Imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Condition*), imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan yang selanjutnya juga akan menyumbang pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Selain itu, adanya keamanan kerja yang memiliki arti bahwa terdapatnya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan dan hal ini diharapkan akan menyebabkan tingginya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kepercayaan organisasi terhadap kebijaksanaan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Stresor-stresor peran seperti: pekerjaan yang terlalu banyak; tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas; kekaburan peran, termasuk di dalamnya tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu; dan konflik peran, termasuk tanggung jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Sedangkan menurut Akgunduz & Sanli (2017) terdapat lima dimensi dalam mengukur persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yaitu:

1. *Member of the organization* (anggota organisasi)

Member of the organization (anggota organisasi) adalah sikap organisasi yang tidak merasa bahwa keputusan dalam memilih karyawan adalah hal yang salah dan kesiapan organisasi mempertahankan anggotanya dalam waktu yang lama.

2. *Employee's performance* (kinerja karyawan)

Merupakan cerminan dalam organisasi dimana ketika kinerja karyawan memuaskan, maka organisasi akan memberikan penghargaan atas prestasi dan pencapaian yang telah dilakukan oleh para karyawannya, dan selalu menghargai kontribusi dari setiap anggotanya.

3. *Appreciation of the employee's extra effort* (apresiasi atas upaya ekstra karyawan)

Appreciation of the employee's extra effort adalah nilai tambah dalam organisasi dalam mengapresiasi setiap tindakan dan sikap para karyawan yang ada ketika karyawan melakukan upaya yang lebih dari yang lain. Apresiasi dapat berupa bonus, kenaikan pangkat, waktu liburan dan lain-lain.

4. *Consideration of the employee's goals and opinions* (pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan)

Consideration of the employee's goals and opinions merupakan tindakan organisasi dalam menilai karyawan dalam bekerja, tujuan yang dimiliki

karyawan dan nilai yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasi serta sikap organisasi dalam menyikapi pendapat yang disampaikan oleh karyawannya.

5. *Employee's talents* (bakat/keahlian karyawan)

Employee's talents merupakan distribusi yang dilakukan oleh organisasi secara adil kepada karyawan yang disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dalam hal ini perusahaan berusaha membagi prosedur sesuai dengan bidang keahlian sehingga dalam memilih karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dari Rhoades dan Eisenberger (2002) di karenakan dimensi ini telah dengan fenomena permasalahan yang ada di obyek penelitian. Sehingga memudahkan peneliti untuk mengukur variabel persepsi dukungan organisasi, di mana dimensi yang di gunakan adalah: 1) Keadilan (*Fairness*); 2) Dukungan Atasan (*Supervisor Support*); dan 3) Imbalan-imbilan dari Organisasi dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Condition*)

2.1.6. Komitmen Organisasi.

a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan

bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini akan dikemukakan definisi komitmen organisasi menurut para ahli.

Allen dan Meyer dalam Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *normative* dan *continuance commitment*. *Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. *Normative commitment* adalah merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara *psychological* terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain.

Menurut Sopiah (2015) mendefinisi komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Menurut Triatna (2015) komitmen dalam organisasi merupakan sebagai suatu kadar kesetiaan pegawai terhadap organisasi/perusahaannya yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Berdasarkan kajian terhadap definisi-definisi di atas, penulis mencoba mendefinisikan komitmen organisasi yaitu suatu kadar kesetiaan anggota organisasi terhadap organisasi tempat mereka bernaung yang ditandai dengan adanya

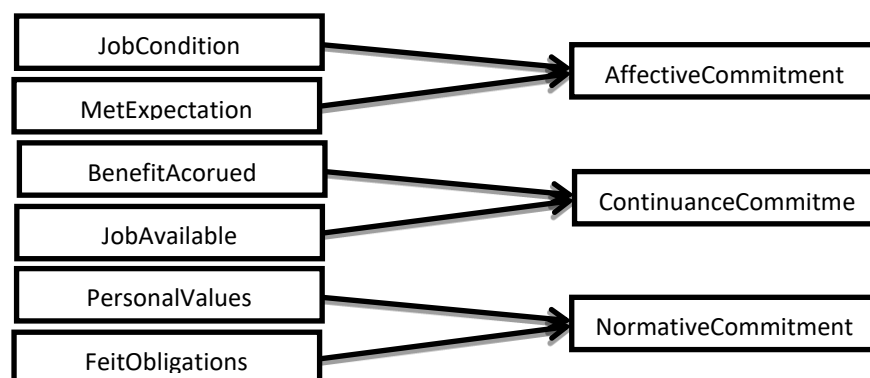
kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi untuk tetap setia menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Dimensi Komitmen Organisasional

Meyer, Allen dan Smith dalam Sopiah (2015) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Spector dalam Sopiah (2015) menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional serta faktor-faktor yang membentuknya sebagai berikut:



Keterangan :  bermakna sebagai faktor yang membentuk.

Gambar 2.1. Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional

Kanter dalam Sopiah (2015) mengemukakan adanya tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2015) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan dalam organisasi.

Menurut Steers dalam Sopiah (2015) ada tiga dimensi dalam menguraikan komitmen, yaitu:

1. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.
2. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.

3. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Menurut Kinicki & Kreitner (2014) untuk mendapatkan komitmen yang diinginkan dari karyawan sangat penting karena karyawan yang berkomitmen lebih mudah bekerja karena merasa tujuan organisasi lebih mudah, dan lain-lain.

Komitmen karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan hal berikut ini:

1. Menjelaskan pada karyawan menjadi organisasi punya tujuan-tujuan yang diinginkan mereka capai dan mengapa mereka melakukan hal-hal tertentu).
2. Mempresentasikan tujuan perusahaan pada karyawan dan menjelaskan bagaimana tujuan individu seorang pegawai juga memberikan kontribusi penting
3. Meminta pegawai untuk membuat tujuan dan rencana mereka sendiri. Dorong mereka untuk membuat tujuan yang menantang, buat mereka tahu tujuan/cita-cita harus dibuat sulit, asalkan masih mungkin dicapai dengan usaha).
4. Latih manajer untuk membuat sesi dengan pegawai dengan tujuan membuat mereka sendiri dan melatih mereka agar membuat rencana-rencana yang bisa mencapai tujuan mereka buat).
5. Selalu mendukung tidak mengancam pegawai dengan tujuan-tujuan).
6. Buat tujuan yang masih bisa dicapai oleh pegawai dan organisasi harus memberikan/menyediakan fasilitas agar tujuan mereka tercapai).
7. Sediakan insentif atau hadiah lain bila mereka berhasil mencapai tujuan yang mereka buat sebelumnya).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dari Meyer, Allen dan Smith dalam Sopiah (2015) di karenakan dimensi ini telah teruji dan telah banyak digunakan oleh para peneliti di dunia, di mana dimensi yang di gunakan adalah: 1) *Affective commitment*; 2) *Continuance commitment*; dan 3) *Normative commitment*.

2.1.7. Kinerja

a. Definisi Kinerja.

Menurut Mangkunegara (2014) Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang dalam pelaksanaan tugasnya, yang dapat diamati dan dinilai oleh orang lain.

Menurut Rivai dan Sagala (2011) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi setiap pegawainya harus bekerja yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang lebih baik. Organisasi akan terus meningkatkan kerjasama tim dan komunikasi internal agar dapat mempertahankan dan mengoptimalkan kinerja pegawai.

August W. Smith dalam Sedarmayanti (2014) menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah “ *output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Bernardin dan Russel dalam Wukir (2013) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Menurut Simamora (2012) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2012) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya :

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena

itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Mangkunegara (2014) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dalam organisasi terdiri atas dua, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat

diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasi.

c. Dimensi Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2011) adapun aspek-aspek yang dinilai untuk mengukur kinerja seseorang berdasarkan hasil studi Lazer dan Wikstrom (1997) dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Simamora (2012) adapun dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas. Merupakan jumlah keluaran atau output yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kualitas. Merupakan mutu output yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Ketepatan waktu. Merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan.
4. Kreatifitas. Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. Tanggung jawab. Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Kemudian menurut Mangkunegara (2014) mengemukakan dimensi kinerja meliputi:

1. Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013) dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam dimensi, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dari Rivai dan Sagala (2011) di karenakan dimensi ini telah dengan fenomena permasalahan yang ada di obyek penelitian. Sehingga memudahkan peneliti untuk mengukur variabel kinerja, di mana dimensi yang di gunakan adalah: 1) Kemampuan teknis; 2) Kemampuan konseptual; dan 3) Kemampuan hubungan interpersonal.

2.2. Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.2.1. Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan membuat karyawan merasa nyaman sehingga nantinya timbul keinginan untuk bertahan dan mendedikasikan kemampuan mereka terhadap perusahaan. Kepemimpinan yang baik nantinya akan memunculkan jajaran karyawan yang baik pula. Kepemimpinan yang efektif adalah ketika mereka mampu meningkatkan komitmen karena gaya kepemimpinan yang diterapkan seseorang dapat membuat seseorang merasa dihargai dan akhirnya memilih untuk bertahan pada organisasi dan memberikan yang terbaik untuk organisasi mereka (Liana, Y., 2020).

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan dalam organisasi. Apabila seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana yang kondusif maka akan mendorong karyawan menjadi betah tinggal dalam perusahaan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Khoiroh, N., Bukit, P., Adisetiawan, R (2019) dan Putra, T.T.S (2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

2.2.2. Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Afzali et al., 2014). Persepsi dukungan organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) merupakan dukungan organisasi yang dirasakan atau tingkat di mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Persepsi dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengemukakan jika persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen keorganisasian karyawan, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), Purnami, P.R (2017), Nazir & Islam (2017), dan Sharma & Dhar (2016) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen keorganisasian, yang mengindikasikan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menanamkan rasa memiliki terhadap suatu organisasi. Ini menunjukkan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi akan semakin menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, begitu pula sebaliknya.

Kemudian Ramadhani (2018) dalam penelitiannya juga mengemukakan semakin positif persepsi karyawan pada organisasi, maka akan membuat karyawan ingin tetap tinggal atau mempertahankan pekerjaannya pada organisasi. Selain itu

Rhoades dan Eisenberger (2002) juga mengemukakan apabila organisasi dapat menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka karyawan secara umum juga akan memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka.

2.2.3. Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Semakin baik kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dari organisasi tersebut. Kepemimpinan diharapkan akan menjadi penunjuk arah bagi bawahannya dalam sebuah organisasi yang akan berdampak pada kinerja karyawan (Liana, Y., 2020).

Pemimpin harus mempunyai peran yang bagus dalam memberikan pengarahan kepada karyawannya, yakni dengan ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya setidaknya dapat mengarahkan dan memberikan petunjuk atas tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh bawahannya. Selain itu seorang pemimpin harus bisa mendorong karyawannya juga untuk berpartisipasi, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, yaitu dengan memberikan sumbangan ide-ide kreatif, inisiatif, dan lain-lain. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Bukit, P., Yamali, F.R., dan Ananda, R (2019) dan Bukit, P., Surono, Y., dan Priono, H (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja

Karyawan dengan perasaan persepsi dukungan organisasi yang tinggi merasa bahwa dalam situasi di mana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi tersebut bersedia memberikan bantuan. Karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya meningkatkan kerja sama, identifikasi, kinerja, penghargaan, dan timbal balik yang rajin di antara para pekerja. Keadaan ini dapat membuat kinerja karyawan meningkat. Dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nazir, O., & Islam, J.U (2017), Purnami, P.R (2017), Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), dan Arshadi et al, (2013) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.5. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Fink juga mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang muncul dari proses yang disebut sebagai identifikasi yang terjadi ketika seseorang mempunyai pengalaman dengan sesuatu, seseorang, atau beberapa ide sebagai bentuk perpanjangan dari dirinya (Abrivianto, Swasto dan Utami, 2014).

Komitmen organisasional juga didefinisikan oleh Allen dan Mayer sebagai bentuk kecintaan karyawan terhadap tempat kerjanya. George and Jones mengatakan bahwa pekerja yang mempunyai komitmen terhadap organisasi senang

untuk menjadi anggota organisasi, percaya terhadap organisasi dan mempunyai perasaan yang baik tentang organisasi, dan bersedia bersedia membela organisasi, dan mau melakukan sesuatu yang baik untuk organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014).

Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja diantaranya yakni penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), Purnami, P.R (2017), Nazir, O., & Islam, J.U (2017), menyatakan secara signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Artinya apabila pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bernaung, maka dengan senantiasanya pegawai tersebut akan mampu memberikan hasil kerja yang optimal.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang pernah dilakukan pihak lain, yaitu tentang penelitian yang serupa yang memiliki tujuan yang sama dengan yang dinyatakan dalam judul penelitian. Berikut ini ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel *perceived organizational support*, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang dirangkum dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
----	-----------------------------------	-------------------	------------------

1	Khoiroh, N., Bukit, P., Adisetiawan, R (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Batanghari.	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui analisis jalur, yang dilanjutkan dengan pengujian hipotesis melalui uji F (simultan) dan uji t (parsial).	Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara parsial dan simultan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten batang Hari. Begitu pula komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
2	Ramadhani, F.A (2018) Pengaruh Persepsi Dukungan Organizational Terhadap komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi pada SMK SMTI Yogyakarta.	Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.2.0 dengan metode analisis SEM (Structural Equation Modeling)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi.
3	Putra, T.T.S (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dalam Peningkatan kinerja medis dan Paramedis (Studi Di Rumah Sakit Al-Arif Kabupaten Ciamis).	Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan tabulasi data dan analisis verifikatif dengan analisis regresi untuk menguji hipotesis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi serta secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif serta kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
----	-----------------------------------	-------------------	------------------

4	Susmiati dan Sudarma, K (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel intervening.	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan dukungan persepsian terhadap kinerja karyawan.
5	Purnami, P.R (2017) Pengaruh Kompensasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Balimed Karangasem	Teknik analisis data kuantitatif model persamaan struktural SEM berbasis variance atau component base SEM yang dikenal dengan Partila Leasr Square (PLS)	Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. selanjutnya kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Liana, Y. (2020). Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja	Metode analisa data yang digunakan adalah analisa jalur (path analysis)	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
7	Mursidta, S (2017) Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik.	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah persamaan regresi linear berganda.	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan.

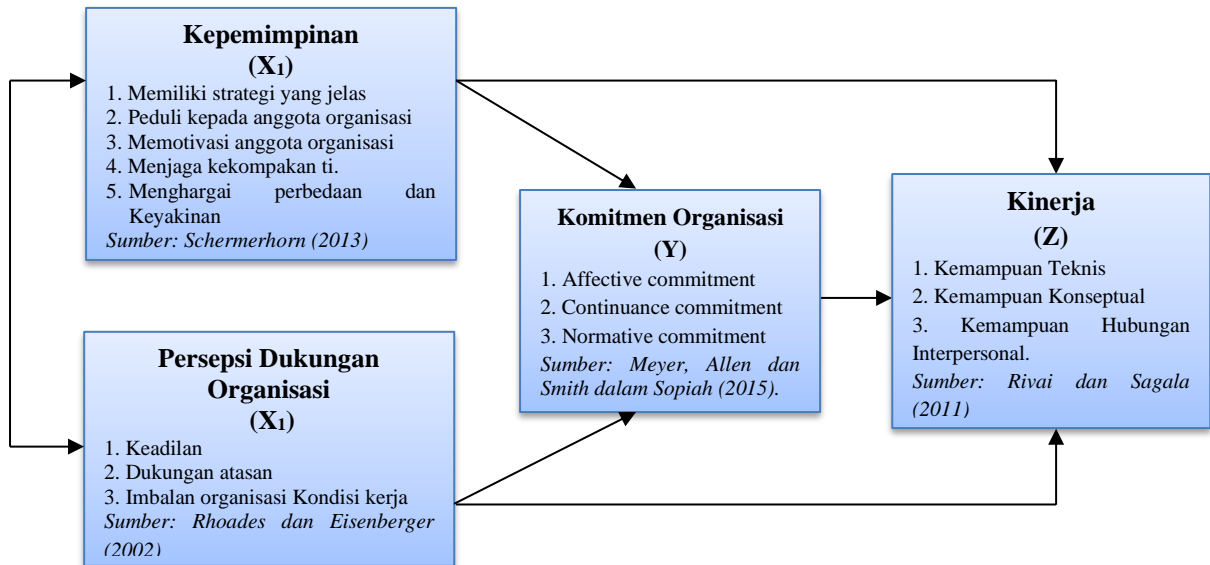
No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
----	-----------------------------------	-------------------	------------------

8	Ariarni, N dan Afrianty, T.W (2017) Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)	Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yakni dengan menggunakan Hierarchical Regression Analysis.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Employee Engagement sebagai variable intervening. Selain itu Employee Engagement mampu memediasi POS terhadap kinerja karyawan.
9	Bukit, P., Yamali, F.R., dan Ananda, R (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi.	Penelitian ini menggunakan analisis analisis jalur (Path Analysis), dan dilanjutkan dengan melakukan pengujian secara parsial melalui uji t dan secara simultan melalui uji F.	Hasil penelitian ini menyimpulkan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai. Begitu pula motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
10	Bukit, P., Surono, Y., dan Priono, H (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Jambi.	Penelitian ini menggunakan analisis analisis jalur (Path Analysis), dan dilanjutkan dengan melakukan pengujian secara parsial melalui uji t dan secara simultan melalui uji F.	Hasil penelitian ini menyimpulkan Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Jambi.
11	Nazir, O., & Islam, J.U (2017) Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check.	Teknik analisis data kuantitatif model persamaan struktural SEM berbasis variance atau component base SEM yang dikenal dengan Partila Leasr Square (PLS)	Hasil penelitian mengungkapkan pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Selain itu, hubungan ini juga ditemukan dimediasi oleh keterlibatan karyawan.

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
12	Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment.	Teknik analisis data kuantitatif model persamaan struktural SEM Amos	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa tingkat burnout secara signifikan lebih tinggi di antara staf perawat dan memiliki hubungan terbalik dengan komitmen afektif. Selanjutnya, dukungan organisasi yang dirasakan dan keadilan prosedural menunjukkan hubungan positif dengan komitmen afektif berbeda dengan kelelahan. Komitmen afektif memiliki pengaruh yang kuat terhadap prestasi kerja staf perawat yang ditunjukkan dengan hubungan langsung.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dikaitkan dengan kepemimpinan dan *perceived organizational support* melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Jambi. Penelitian ini ingin menguji pengaruh kepemimpinan, *perceived organizational support*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi. Berdasarkan pemaparan teori dan kajian dari penelitian terdahulu di atas, maka untuk menjawab permasalahan penelitian dibentuk kerangka pemikiran seperti terlihat pada gambar berikut.



Gambar 2.2. Bagan Kerangka Berpikir

2.5. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa asumsi yang telah dikemukakan terdahulu dapat dirumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara. Penulis merumuskan hipotesis berkenaan dengan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi telah berlangsung dengan baik.
2. Kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Dimana jumlah populasi dalam penelitian sebanyak 54 orang karyawan. Penelitian ini lebih diarahkan pada proses analisis pengaruh antara kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah kepemimpinan (X_1) dan persepsi dukungan organisasi (X_2), sedangkan variabel interveningnya adalah komitmen organisasi (Y) dan variabel terikatnya adalah kinerja (Z) karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bisa memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto, dalam Sarwono, J., 2012). Jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari:

3.2.1. Data Primer

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus yang diperoleh secara langsung di lapangan yang bersumber dari hasil pengamatan langsung di lokasi penelitian yaitu melalui Metode Survey, melakukan

penyebaran kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan yang diberikan kepada responden, kemudian responden sepenuhnya diberikan tanggung jawab untuk memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan yang diberikan.

3.2.2. Data Sekunder

Merupakan data yang berfungsi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, biasanya dari pihak kedua yang mengolah data keperluan orang lain. Data sekunder dapat diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber pada literature dan buku-buku perpustakaan atau data-data dari perusahaan yang berkaitan dengan yang diteliti.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1. Studi Pustaka (*Library Research*)

Menurut Sarwono (2012), teknik pengumpulan data dengan cara studi pustaka yaitu mempelajari berbagai literature yang berhubungan dengan objek penelitian yang akan dibahas guna mendapatkan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti. Melalui studi pustaka ini penulis mengumpulkan data dan mempelajari serta membaca pendapat para ahli yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti untuk memperoleh landasan teori yang dapat menunjang penelitian. Artinya penelitian dilakukan dengan cara membaca buku-buku perpustakaan, dan tulisan-tulisan yang berkaitan dengan masalah-masalah yang akan diteliti oleh penulis, seperti studi kepustakaan melalui jurnak, *textbook*, karya tulis yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.3.2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Menurut Sarwono (2012), studi lapangan dilakukan untuk mengkombinasikan antara pencarian *literature* (literature studi), survey berdasarkan pengalaman dan atau studi kasus dimana peneliti berusaha mengidentifikasi variabel-variabel penting dan hubungan antar variabel tersebut dalam situasi permasalahan tertentu. Dengan kata lain, studi lapangan merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian. Dalam teknik ini penulis terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan, mengelola dan menganalisis data-data yang diperlukan. Adapun studi lapangan yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Observasi (Pengamatan Langsung)

Observasi merupakan pengumpulan data dengan cara mengamati kegiatan organisasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Kegiatan observasi meliputi melakukan pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Dalam hal ini, penulis melakukan pengumpulan data dengan cara penelitian langsung terhadap objek-objek penelitian, khususnya mengenai kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.

b. Interview (Wawancara)

Teknik pengumpulan data melalui wawancara ini dilakukan dengan cara tanya jawab langsung dengan karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi yang berhubungan dengan keperluan penelitian, yaitu yang berhubungan dengan kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala *Likert* dimana pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden sebagai berikut:

- 1) Jawaban Sangat Setuju (SS) dengan Skor = 5
- 2) Jawaban Setuju (S) dengan Skor = 4
- 3) Jawaban Cukup Setuju (CS) dengan Skor = 3
- 4) Jawaban Tidak Setuju (TS) dengan Skor = 2
- 5) Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan Skor = 1

d. Studi Dokumentasi

Studi Dokumentasi merupakan cara yang dilakukan dengan menelaah dan mengkaji catatan/laporan dan dokumen-dokumen lain dari berbagai organisasi yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti, yang dalam hal ini adalah kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui kajian teori yang diperoleh melalui internet dan kunjungan ke pustakaan.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi pada umumnya sering diartikan sekumpulan data/objek yang ditentukan melalui kriteria tertentu, biasanya mengidentifikasi suatu fenomena. Supangat (2013) menyatakan "Populasi yaitu sekumpulan objek yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian (penelaahan) dengan ciri mempunyai karakteristik yang sama. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi dengan status karyawan tetap dan karyawan kontrak yang berjumlah 54 orang karyawan. Dimana informasi jumlah karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi disajikan pada table berikut.

Tabel 3.1. Jumlah Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi

No	Status Karyawan	Jumlah
1	Karyawan Tetap	39
2	Karyawan Kontrak	15
Jumlah		54

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi, 2021.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan. Dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang maka dalam penelitian ini metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus dimana semua karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 54 orang karyawan.

3.5. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian *survey* dengan membuat angket kepada responden (karyawan) yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang pengaruh kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Tingkat eksplanasi (*level of explanation*) penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif, dimana penelitian deskriptif adalah menganalisa data dengan untuk memperoleh deskripsi atau gambaran tentang kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui data sampel sebagaimana adanya, melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Sedangkan penelitian Verifikatif digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan dari lapangan. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, memprediksi dan mengontrol suatu gejala.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian *survey* untuk membuktikan hipotesis yang telah disusun terhadap variabel-variabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Pengamatan menggunakan cakupan waktu yang bersifat *cross section*, yang berarti data dan informasi diperoleh dari hasil pengumpulan data yang dilakukan pada satu waktu tertentu yaitu pada pertengahan tahun 2020 sampai pertengahan tahun 2021.

3.6. Operasional Variabel

Metode penelitian yang dilakukan oleh penulis bersifat metode *survey* dengan membuat angket kepada responden yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Angket atau kuesioner yang dirancang merupakan pengembangan dari teori yang telah dibahas pada BAB II sebelumnya, yang merupakan pengembangan dari masing-masing indikator tiap variabel dan di sesuaikan dengan pokok permasalahan pada objek penelitian. Adapun langkah awal yang dilakukan dalam pembuatan kuesioner ini yaitu dengan menyusun pernyataan-pernyataan berdasarkan masing-masing indikator dalam bentuk operasional variabel; membuat kisi-kisi angket/kuesioner dengan cara menentukan indikator yang akan diteliti; serta mengkonsultasikan butir-butir angket yang telah disusun dengan pembimbing. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.2. Operasional Variabel Penelitian

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	2	3	4	5
1	Kepemimpinan (X₁) Sumber: Schermerhorn (2013).	Memiliki strategi yang jelas	Mengendalikan	Ordinal
			Komunikasi	Ordinal
		Peduli kepada anggota organisasi	Perhatian	Ordinal
			Peduli	Ordinal
		Memotivasi anggota organisasi	Memotivasi	Ordinal
			Memiliki tekad	Ordinal
			Mengajak	Ordinal
		Menjaga	Kesolidan	Ordinal

		kekompakan tim	Keharmonisan	Ordinal
			Menyelesaikan konflik	Ordinal
		Menghargai perbedaan dan Keyakinan	Menghargai	Ordinal
			Menghormati	Ordinal
2	Persepsi Dukungan Organisasi (X₂) <i>Sumber: Rhoades, L dan Eisenberger, R. (2002)</i>	Keadilan	Kontribusi karyawan	Ordinal
			Pengganti karyawan	Ordinal
			Pengakuan kerja ekstra	Ordinal
			Tujuan dan nilai	Ordinal
			Keluhan	Ordinal
		Dukungan atasan	Kepentingan karyawan	Ordinal
			Memberi bantuan	Ordinal
			Peduli kesejahteraan	Ordinal
			Keberhasilan pekerjaan	Ordinal
			Bantuan khusus	Ordinal
		Imbalan organisasi dan Kondisi kerja	Kepuasan kerja	Ordinal
			Mengambil keuntungan	Ordinal
			Perhatian	Ordinal
			Membanggakan	Ordinal
			Pekerjaan menarik	Ordinal

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	2	3	4	5
3	Komitmen Organisasi (Y) <i>Sumber: Meyer,</i>	<i>Affective commitment</i>	Kebanggaan	Ordinal
			Tanggung jawab terhadap	Ordinal

	<i>Allen dan Smith dalam Sopiah, 2015).</i>		pekerjaan yang dijalankan.	
			Persamaan nilai	Ordinal
			Sukarela dalam menjalani pekerjaan	Ordinal
		<i>Continuance commitment</i>	Dapat melaksanakan pekerjaan secara terus menerus	Ordinal
			Komitmen untuk bekerja berdasarkan atas tuntutan kebutuhan	Ordinal
			Akan mendapatkan kesulitan jika meninggalkan organisasi.	Ordinal
		<i>Normative commitment</i>	Bekerja atas norma yang ada untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi	Ordinal
			Sangat peduli atas nasib dan kemajuan organisasi	Ordinal
			Memiliki loyalitas yang tinggi	Ordinal
			Kesetiaan	Ordinal
4	Kinerja (Z) <i>Sumber: Rivai dan Sagala (2011)</i>	Kemampuan Teknis	Pengetahuan	Ordinal
			Keterampilan	Ordinal
			Pengalaman	Ordinal
		Kemampuan Konseptual	Tugas	Ordinal
			Kualitas kerja	Ordinal
			Inisiatif	Ordinal
			Tanggung jawab	Ordinal
Kemampuan	Kemampuan untuk	Ordinal		

		Hubungan Interpersonal.	bekerjasama	
			Komunikasi	Ordinal
			Memotivasi	Ordinal
			Negosiasi	Ordinal

3.7. Transformasi Data

Variabel-variabel penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert Summated Rating's (LSR) untuk setiap pilihan jawaban diberi skor dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal.

Untuk menganalisa data diperlukan data dengan ukuran paling tidak interval sebagai persyaratan dalam menggunakan alat analisis jalur (*Path analysis*). Seluruh variabel yang skala ordinal terlebih dahulu dinaikkan/ ditransformasikan tingkat pengukurannya ke tingkat interval melalui *Method of Succesive Intevals* (MSI) (Ferdinand, 2014), dengan langkah kerja sebagai berikut:

1. Perhatikan setiap item pernyataan dalam kuesioner
2. Untuk setiap item tersebut, tentukan beberapa orang responden yang mendapat skor: 1, 2, 3, 4, 5 ----- disebut frekuensi (f)
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden ----- disebut proporsi (p)
4. Berdasarkan proporsi tersebut, hitung proporsi kumulatif
5. Gunakan table normal, hitung nilai Z setiap proporsi kumulatif
6. Hitung nilai densitas normal (Y) yang sesuai dengan nilai Z
7. Tentukan nilai interval (*scala value*) untuk setiap skor jawaban sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

Dimana:

<i>Density at lower limit</i>	: Kepadatan batas bawah
<i>Density at upper limit</i>	: Kepadatan batas atas
<i>Area under upper limit</i>	: Daerah dibawah batas atas
<i>Area under lower limit</i>	: Daerah dibawah batas bawah

Sesuai dengan skala ordinal ke interval, yaitu *scala value* (SV) yang nilainya terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi sama dengan nilai 1 (satu) *Transformed Scala Value* $Y = SV + (SV \text{ min}) + 1$

3.8. Uji Instrumen Penelitian

Untuk mengetahui bahwa instrument yang digunakan sudah valid sehingga akan menghasilkan data yang akurat sesuai dengan kebutuhan penelitian maka perlu dilakukan pengujian.

3.8.1. Uji Validitas (*Validity*)

Menurut Arikunto (2012) validitas menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sedangkan Umar (2012) mengemukakan bahwa uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang telah disusun benar-benar akurat, sehingga mampu mengukur apa yang seharusnya diukur.

Berkaitan dengan pengujian validitas, instrumen menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Suatu

kuesioner dapat dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Riduwan dan Kuncoro, 2014).

Pengujian statistik mengacu pada kriteria :

- a. $r \text{ hitung} < r \text{ kritis}$ maka tidak valid
- b. $r \text{ hitung} > r \text{ kritis}$ maka valid

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS 21.0 adalah menggunakan Korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [*sig. (2-tailed)*] < taraf signifikan (α) sebesar 0,05.

3.8.2. Uji Reliabilitas (*Reliability*)

Kriteria yang digunakan dalam uji ini adalah *One Shot* yang artinya satu kali pengukuran saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lainnya atau dengan kata lain mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan yang dilakukan pengukuran dengan menggunakan software *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 21.0 for Windows*. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tinggi atau rendahnya koefisien *Cronbach's alpha* yang dihasilkan dari proses pengujian. Jika nilai *Cronboach alpha* lebih besar dari 0,60 maka menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan reliabel/konsisten.

3.9. Metode Analisis

Kegiatan penelitian setelah data dari seluruh sumber data terkumpul adalah melakukan analisis data. Metode analisis adalah proses mencari menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil observasi lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan

sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menurut Sugiyono (2014) mengatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data, mentabulasi data, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Peneliti melakukan analisa terhadap data yang telah diuraikan dengan menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif dengan menggunakan uji kualitas data, regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji parsial dan uji simultan. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing metode yang digunakan:

3.9.1. Metode Deskriptif

Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi dengan menggunakan skala *Likert*. Skala ini dirancang untuk melihat sejauh mana subjek setuju atau tidak dengan pernyataan yang diajukan.

Analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dengan menggunakan alat ukur ini, maka nilai variabel yang diukur dengan menggunakan instrument tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Langkah awal untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah menghitung skor-skor dari setiap butir soal kemudian skor-skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan skor total. Umar (2012) perhitungan skor setiap komponen yang diteliti dengan mengalikan seluruh frekuensi data. Jika jumlah sampel 54 maka untuk menghitung skor terendah adalah:

$$\text{Skor Terendah} = \text{Bobot terendah} \times \text{Jumlah Sampel}$$

$$\text{Skor Terendah} = 1 \times 54$$

$$= 54$$

Untuk menghitung skor tertinggi sebagai berikut:

$$\text{Skor Tertinggi} = \text{Bobot tertinggi} \times \text{Jumlah Sampel}$$

$$\text{Skor Tertinggi} = 5 \times 54 = 270$$

Selanjutnya dibuat skala perkalian untuk untuk masing-masing item pernyataan dengan terlebih dahulu menghitung rentang skalanya dengan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{n(m - 1)}{m}$$

Dimana:

RS : Rentang Skala

n : Jumlah sampel

m : Jumlah alternatif item jawaban

Rentang skala dalam penelitian ini diperoleh untuk 54 responden dan skor 1 sampai 5:

$$RS = \frac{54(5 - 1)}{5} = 44$$

Kemudian penilaian skor nilai tiap item pertanyaan/ Pernyataan dibuat rentang skala sehingga dapat diketahui letak skor penilaian responden terhadap masing-masing indikator dalam penelitian, adapun rentang keputusan rata-ratanya dengan kategori sebagai berikut:

Tabel 3.3. Rentang Skala

No.	% Jumlah Skor	Kriteria
1	54 – 97	Sangat Tidak Baik / Sangat Rendah
2	98 – 140	Tidak Baik / Rendah
3	141 – 183	Cukup Baik / Cukup Tinggi
4	184 – 226	Baik / Tinggi
5	227 – 270	Sangat Baik / Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2021.

Sedangkan untuk melihat masing-masing variabel penelitian, rentang skalanya dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan (X_1)
- | | | |
|-----------------|-------------------|---------|
| Nilai tertinggi | = 5 x 12 x 54 | = 3.240 |
| Nilai terendah | = 1 x 12 x 54 | = 648 |
| Jumlah | = (3.240 – 648)/5 | = 519 |

Berdasarkan proses perhitungan di atas maka diperoleh rentang skala variable kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 3.4. Kriteria Penilaian Variabel Kepemimpinan (X_1)

Skor	Kriteria
648 – 1.166	Sangat Buruk
1.167 – 1.684	Buruk
1.685 – 2.203	Kurang Baik

2.204 – 2.721	Baik
2.722 – 3.240	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2021.

- b. Persepsi Dukungan Organisasi (X_2)
- Nilai tertinggi = $5 \times 15 \times 54 = 4.050$
- Nilai terendah = $1 \times 15 \times 54 = 810$
- Jumlah = $(4.050 - 810)/5 = 648$

Berdasarkan proses perhitungan di atas maka diperoleh rentang skala variable persepsi dukungan organisasi sebagai berikut:

Tabel 3.5. Kriteria Penilaian Variabel *Perceived Organizational Support* (X_2)

Skor	Kriteria
810 – 1.457	Sangat Buruk
1.458 – 2.105	Buruk
2.106 – 2.753	Kurang Baik
2.754 – 3.401	Baik
3.402 – 4.050	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2021.

- c. Komitmen Organisasi (Y)
- Nilai tertinggi = $5 \times 11 \times 54 = 2.970$
- Nilai terendah = $1 \times 11 \times 54 = 594$
- Jumlah = $(2.970 - 594)/5 = 476$

Berdasarkan proses perhitungan di atas maka diperoleh rentang skala variable komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 3.6. Kriteria Penilaian Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Skor	Kriteria
594 – 1.069	Sangat Buruk
1.070 – 1.544	Buruk
1.545 – 2.019	Kurang Baik
2.020 – 2.494	Baik
2.495 – 2.970	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2021.

- d. Kinerja (Z)
- | | | |
|-----------------|-------------------|---------|
| Nilai tertinggi | = 5 x 11 x 54 | = 2.970 |
| Nilai terendah | = 1 x 11 x 54 | = 594 |
| Jumlah | = (2.970 - 594)/5 | = 476 |

Berdasarkan proses perhitungan di atas maka diperoleh rentang skala variable kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.7. Kriteria Penilaian Variabel Kinerja (Z)

Skor	Kriteria
594 – 1.069	Sangat Buruk
1.070 – 1.544	Buruk
1.545 – 2.019	Kurang Baik
2.020 – 2.494	Baik
2.495 – 2.970	Sangat Baik

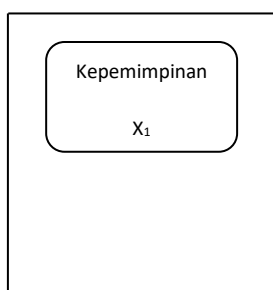
Sumber: Data diolah, 2021.

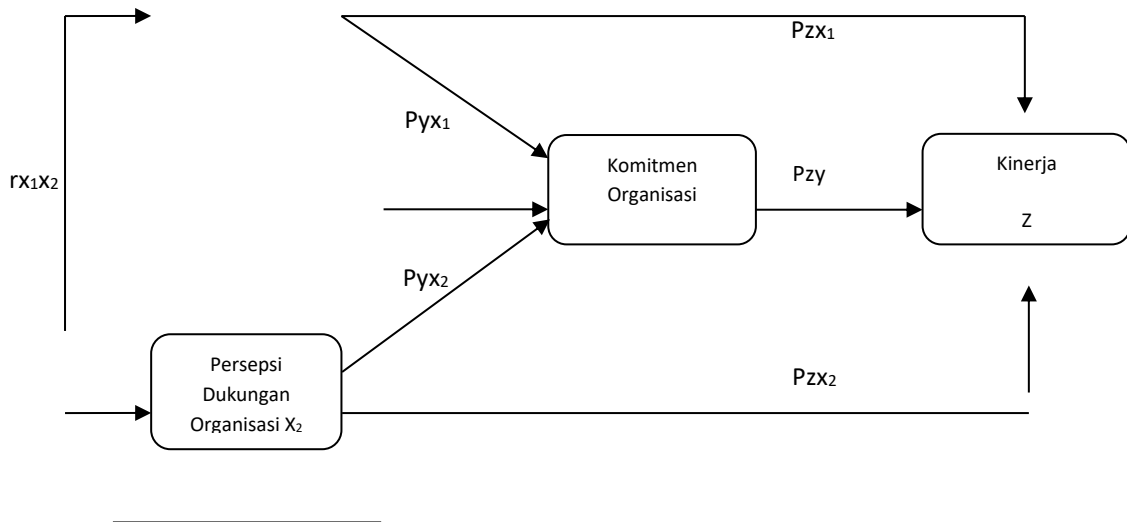
3.9.2. Metode Verifikatif (Analisis Jalur).

Data dan hipotesis penelitian ini akan dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sunyoto (2011) menulis bahwa analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya langsung tetapi juga secara tidak langsung.

Teknik *path analysis*, yang dikembangkan oleh Sewal Wright di tahun 1934, sebenarnya merupakan pengembangan korelasi yang diurai menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. Sewall wright adalah seorang ahli genetik yang mengembangkan *path analysis* untuk membuat kajian hipotesis hubungan sebab akibat dengan menggunakan korelasi. Lebih lanjut, *path analysis* mempunyai kedekatan dengan regresi berganda; atau dengan kata lain, regresi berganda merupakan bentuk khusus dari *path analysis*. Teknik ini juga dikenal sebagai model sebab-akibat (*causing modeling*). Penamaan ini didasarkan pada alasan bahwa analisis jalur memungkinkan pengguna dapat menguji proposisi teoritis mengenai hubungan sebab dan akibat tanpa memanipulasi variabel-variabel (Sarwono, 2012).

Path Analysis adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan struktural atau kausal antara dua atau lebih variabel, dimana dalam hal ini variabel yang dimaksud adalah kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja karyawan dan satu *variabel intervening* yaitu komitmen organisasi. *Variable intervening* merupakan variabel antara atau mediasi yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen kepada variabel dependen. Untuk menguji *variabel intervening* digunakan metode analisis jalur, sebagai perluasan dari analisis regresi linier berganda. Metode analisis jalur (*path analysis*) dapat digambarkan dengan struktur jalur seperti dibawah ini :



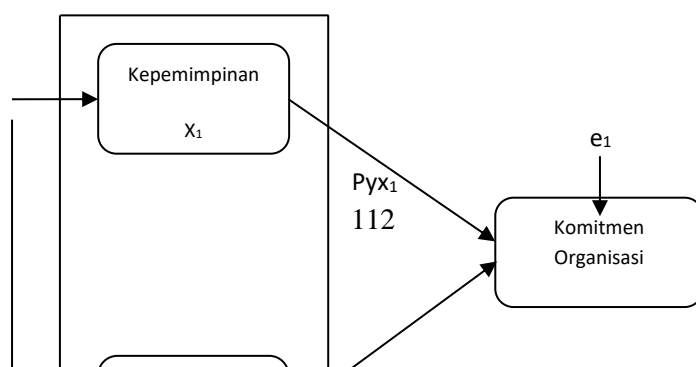


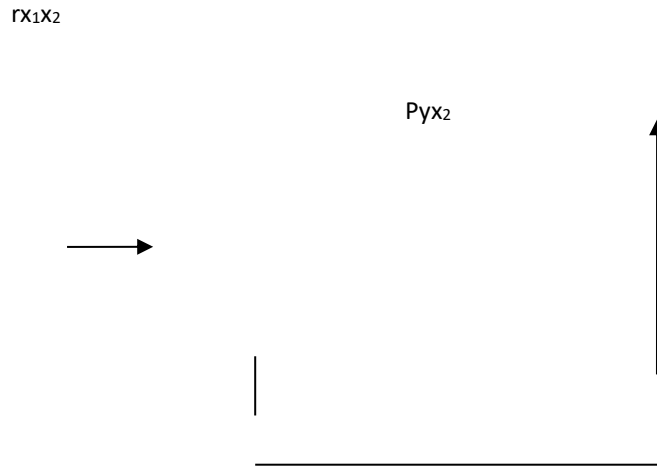
Gambar 3.1. Struktur Jalur Utama

Diagram jalur diatas terdiri dari tiga sub struktural dengan empat persamaan, dimana X₁, dan X₂ adalah variable eksogen (*exogenous*) yaitu variabel yang tidak ada penyebab eksplisit nya, variabel ini berfungsi sebagai variabel bebas/penyebab terhadap variabel urutan sesudah nya yaitu Y serta Z sebagai variabel endogen (*endogenous*) dimana Y merupakan variabel perantara dan Z adalah variabel tergantung (Sarwono, 2012). Sub struktural dan persamaan strukturalnya dapat dilihat sebagai berikut:

a. Sub Struktur Jalur 1

Sub struktur jalur 1 untuk menggambar struktur jalur tujuan penelitian 2 dan 3, dimana kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun secara simultan. Gambar sub struktur jalur 1 seperti terlihat pada gambar 3.2 di bawah ini.





Gambar 3.2. Sub Struktur Jalur 1

Persamaan sub struktur 1 : $Y = \beta_{YX_1} \cdot X_1 + \beta_{YX_2} \cdot X_2 + e_1$

❖ Persamaan pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y

$$X_1 \rightarrow Y = \beta_{YX_1} \cdot \beta_{YX_1} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Y \text{ melalui } X_2 = \beta_{YX_1} \cdot r_{X_1X_2} \cdot \beta_{YX_2} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

❖ Persamaan pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y

$$X_2 \rightarrow Y = \beta_{YX_2} \cdot \beta_{YX_2} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Y \text{ melalui } X_1 = \beta_{YX_2} \cdot r_{X_1X_2} \cdot \beta_{YX_1} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

- ❖ Persamaan pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y .

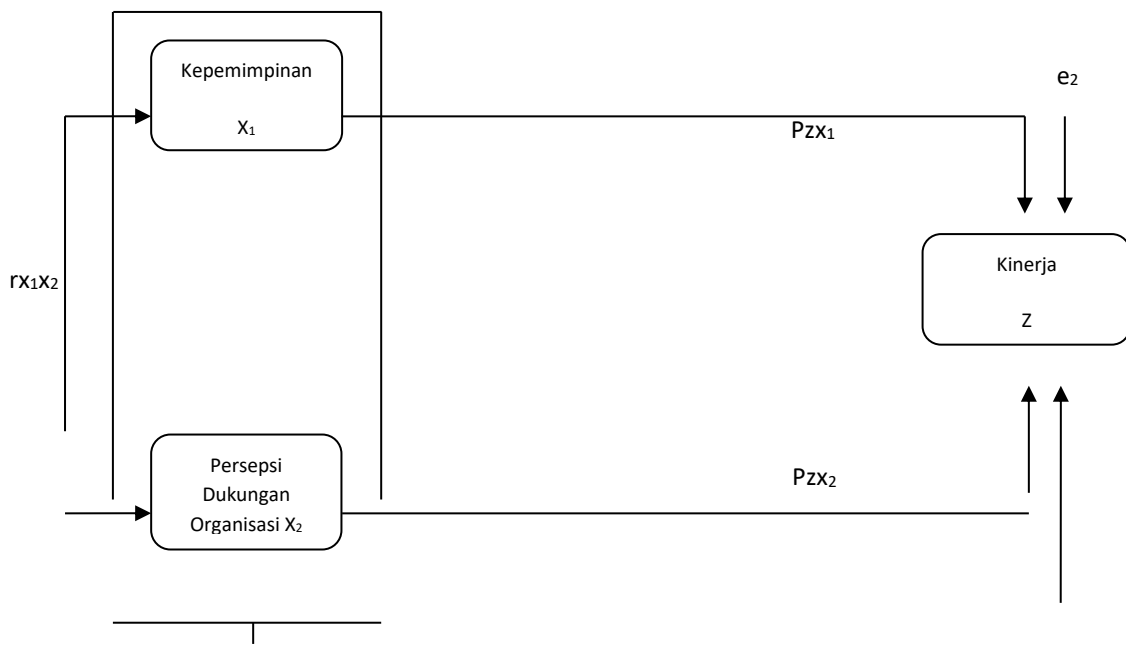
$$X_1 \ \& \ X_2 \ \rightarrow \ Y \ = \ (P_{yX_1} \cdot P_{yX_1}) + (P_{yX_2} + P_{yX_2}) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \ \& \ X_2 \ \rightarrow \ Y \ = \ (P_{yX_1} \cdot r_{X_1X_2} \cdot P_{yX_2}) + (P_{yX_2} \cdot r_{X_1X_2} \cdot P_{yX_1}) \text{ (Pengaruh tidak langsung).}$$

$$\text{Total Pengaruh} \ = \ \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Lansung}$$

b. Sub Struktur Jalur 2

Sub struktur jalur 2 untuk menggambar struktur jalur tujuan penelitian 4 dan 5 kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja baik secara parsial maupun secara simultan. Gambar sub struktur jalur 2 seperti terlihat pada gambar 3.3 di bawah ini.



Gambar 3.3. Sub Struktur Jalur 2

Persamaan sub struktur 2 : $Z = P_{ZX_1} \cdot X_1 + P_{ZX_2} \cdot X_2 + e_2$

❖ Persamaan pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Z

$$X_1 \rightarrow Z = P_{zx_1}, P_{zx_1} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Z \text{ melalui } X_2 = P_{zx_1}, r_{x_1x_2}, P_{zx_2} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Lansung}$$

❖ Persamaan pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Z

$$X_2 \rightarrow Z = P_{zx_2}, P_{zx_2} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Z \text{ melalui } X_1 = P_{zx_2}, r_{x_1x_2}, P_{zx_1} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Lansung}$$

❖ Persamaan pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Z .

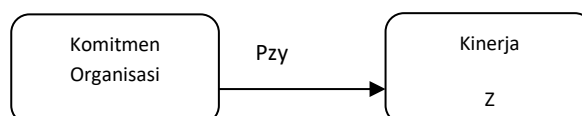
$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Z = (P_{zx_1}, P_{zx_1}) + (P_{zx_2} + P_{zx_2}) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Y_2 = (P_{zx_1}, r_{x_1x_2}, P_{zx_2}) + (P_{zx_2}, r_{x_1x_2}, P_{zx_1}) \text{ (Pengaruh tidak langsung).}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Lansung}$$

c. Sub Struktur Jalur 3

Sub struktur jalur 3 untuk menggambar struktur jalur tujuan penelitian 6, yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja, gambar sub struktur jalur 3 seperti terlihat pada gambar 3.4 di bawah ini.



Gambar 3.4. Sub-Struktur 3

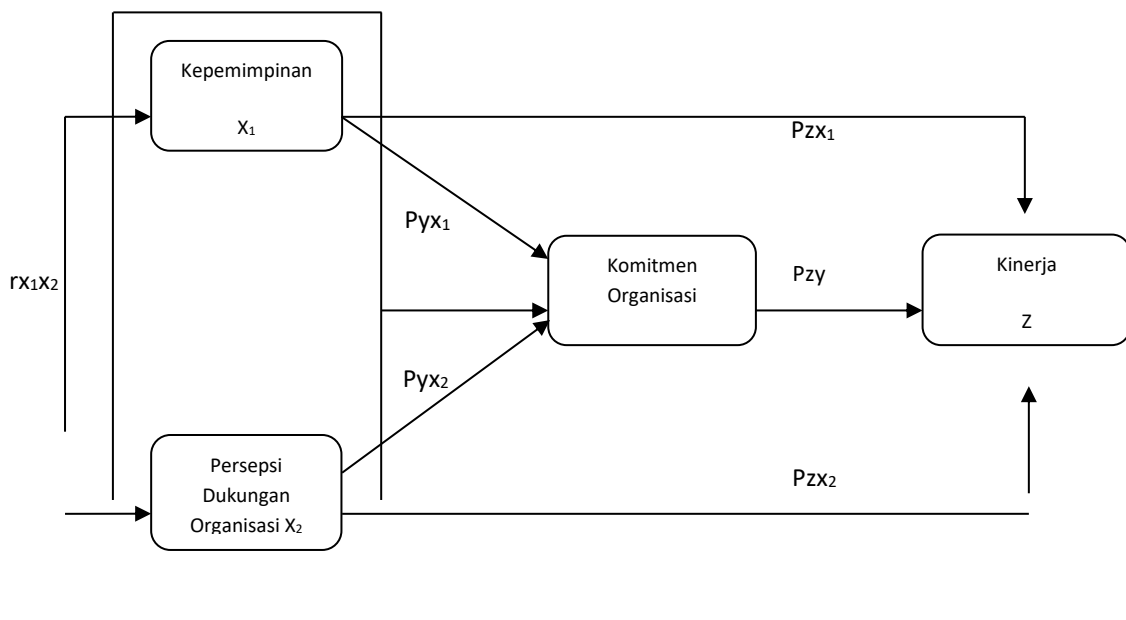
Persamaan substruktur 3: $Z = P_{zy} \cdot Y + e_3$

❖ Pengaruh langsung Y terhadap Z.

$$Y \rightarrow Z = P_{zy} \cdot P_{zy}$$

d. Sub Struktur Jalur 4.

Sub struktur jalur 4 untuk menggambar struktur jalur tujuan penelitian 7, yaitu kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Gambar sub struktur jalur 4 merupakan model utama analisis jalur yang dapat dilihat pada gambar 3.5 berikut.



Gambar 3.5. Model Analisis Jalur

Dengan persamaan struktur 4: $Z = Pz_{X_1}.X_1 + Pz_{X_2}.X_2 + Pzy.Y + e$

❖ Pengaruh langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja.

a. Pengaruh $X_1 \rightarrow Y$ terhadap Z

$$X_1 \rightarrow Z = (Pz_{X_1}) (Py_{X_1}) (Pzy) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Z \text{ melalui } Y = (Pz_{X_1}) (r_{X_1X_2}) (Py_{X_2}) (Pzy) \text{ (Pengaruh Tidak Langsung)}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{langsung} + \text{tidak langsung}$$

b. Pengaruh $X_2 \rightarrow Y$ terhadap Z

$$X_2 \rightarrow Z = (Pz_{X_2}) (Py_{X_2}) (Pzy) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Z \text{ melalui } Y = (Pz_{X_2}) (r_{X_1X_2}) (Py_{X_1}) (Pzy) \text{ (Pengaruh Tidak Langsung)}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{langsung} + \text{tidak langsung}$$

c. Pengaruh secara bersama-sama antara X_1 dan $X_2 \rightarrow Y$ terhadap Z

$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Z = (Pz_{X_1})(Py_{X_1})(Pzy) + (Pz_{X_2})(Py_{X_2})(Pzy) \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Z \text{ melalui } Y = (Pz_{X_1}) (r_{X_1X_2}) (Py_{X_2}) (Pzy) + (Pz_{X_2}) (r_{X_1X_2}) (Py_{X_1}) (Pzy) \text{ (Pengaruh Tidak Langsung)}$$

$$\text{Total Pengaruh} = \text{langsung} + \text{tidak langsung}$$

Dimana:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Persepsi Dukungan Organisasi

Y = Komitmen organisasi

Z = Kinerja

P_{YX_1} = Koefisien jalur kepemimpinan dengan komitmen organisasi

P_{YX_2} = Koefisien jalur persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi

P_{ZX_1} = Koefisien jalur kepemimpinan dengan kinerja

P_{ZX_2} = Koefisien jalur persepsi dukungan organisasi dengan kinerja

$r_{X_1X_2}$ = Korelasi kepemimpinan dengan persepsi dukungan organisasi

e = Epsilon

3.9.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (KD) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah dari nol (0) dan satu (1), nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan variasi variabel dependent. Analisis Koefisien determinasi (KD) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independent (X) berpengaruh terhadap variabel dependent (Y) yang dinyatakan dalam persentase.

Untuk mencari besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel tak bebas digunakan koefisien determinan dengan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = Koefisien Determinasi (Seberapa jauh perubahan variabel Y dipergunakan oleh variabel X.

R = Koefisien Korelasi

Untuk memudahkan pelaksanaan analisis data, maka penelitian ini akan menggunakan program SPSS.

3.9.4. Uji Hipotesis

a. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Tingkat probabilitas $< 0,05$ dianggap signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2013).

Uji simultan atau uji F adalah untuk menjawab hipotesis empat dan tujuh. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (*independent variable*) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $F_{hitung} >$ dari nilai F_{tabel} , maka beberapa variabel bebas (X_1 dan X_2) secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Namun sebaliknya apabila nilai $F_{hitung} <$ dari nilai F_{tabel} , maka beberapa variabel bebasnya (X_1 dan X_2) secara simultan tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikatnya (Y).

Uji F dapat juga dilakukan dengan melihat nilai probabilitas alphanya, apabila $\alpha < 0.05$ berarti beberapa variabel bebas (X_1, X_2) memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya (Y). Sebaliknya apabila $\alpha > 0.05$ berarti beberapa variabel bebas tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

Kriteria pengujian hipotesis secara simultan pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $\alpha < 0.05$, maka tolak H_0 dan terima H_1
- 2) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $\alpha > 0.05$, maka terima H_0 dan tolak H_1

b. Uji t (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan $\alpha = 0,05$ dan juga penerimaan atau penolakan hipotesis.

Uji parsial (Uji t) untuk menjawab hipotesis dua, tiga, lima, enam dan delapan. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (*independent variable*) memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (X) tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Kriteria dari pengujian hipotesis secara parsial pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\alpha < 0.05$, maka tolak H_0 dan terima H_1
- 2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\alpha > 0.05$, maka terima H_0 dan tolak H_1

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Respoden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi dengan jumlah 54 orang karyawan. Berdasarkan dari sebaran kuesioner yang dilakukan, diperoleh karakteristik responden yang dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk menginterpretasikan data hasil penelitian. Adapun karakteristik responden pada penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin pada dasarnya dapat menentukan aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, berdasarkan penelitian yang dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi, jumlah responden pria yang lebih banyak dari wanita, untuk lebih jelasnya persentase data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	29	53,7
2	Wanita	25	46,3
Total		54	100

Sumber: Data diolah, 2021

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa karakteristik responden menurut jenis kelamin karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi diperoleh informasi jumlah responden pria yang terjaring dalam penelitian ini lebih mendominasi dibanding wanita, dimana jumlah responden pria sebanyak 29 orang atau jika di persentasekan sebesar 53,7 persen dan wanita sebanyak 25 orang atau jika di persentasekan sebesar 46,3 persen.

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Berdasarkan kelompok usia, responden yang terjaring pada penelitian ini dibagi menjadi 4 kelompok yaitu yang berumur 20-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, dan > 46. Berikut ini merupakan gambaran tingkat umur responden yaitu karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi yang ditampilkan dalam bentuk Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia

No	Tingkat Usia	Frekuensi	Persentase
1	20-25	3	5,56
2	26-35	18	33,33
3	36-45	22	40,74
4	> 46	11	20,37
Total		54	100

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.2 di atas, memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa usia karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi termasuk kedalam usia yang produktif dimana karyawan yang berada pada kelompok usia 20 - 25 Tahun sebanyak 3 orang atau sebesar 5,56 persen. Kemudian untuk responden yang berada pada kelompok usia 26 – 35 Tahun sebanyak 18 orang atau sebesar 33,33 persen. Selanjutnya untuk responden yang berada pada kelompok usia 36 – 45 Tahun sebanyak 22 orang atau sebesar 40,74 persen. Dan yang terakhir untuk responden yang berada pada kelompok > 46 Tahun yaitu sebanyak 11 orang atau sebesar 20,37 persen.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan biasanya akan mencerminkan kinerja seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, mampu atau tidak dalam menjalani pekerjaan yang dilaksanakan baik pola pikir, keterampilan serta pengetahuan. Untuk lebih mudah membaca latar belakang pendidikan karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi akan disajikan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	Strata Dua	7	12,96
2	Strata Satu	35	64,81
3	DIPLOMA	8	14,81
4	SMA/SMK	4	7,41
Total		54	100

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.3 di atas ini mengelompokan responden berdasarkan Pendidikan, dan ternyata sebagian besar responden lulusan Strata Satu yaitu sebesar

64,81 persen atau sebanyak 35 orang. Sedangkan sisanya sebanyak 35,19 persen terbagi atas jenjang pendidikan lainnya. Dimana untuk Strata Dua sebanyak 7 orang atau sebesar 12,96 persen. Kemudian untuk Diploma sebanyak 8 orang atau sebesar 14,81 persen. Dan untuk pendidikan SMA/SMK sebanyak 4 orang atau sebesar 7,41 persen.

4.2. Hasil Uji Kualitas Data

Untuk mendapatkan kualitas hasil yang bermutu dan baik sudah semestinya jika rangkaian penelitian yang dilakukan harus baik juga. Perencanaan yang matang mutlak diperlukan, lalu alat-alat yang digunakan juga harus dalam kondisi baik. Oleh karena itu sering kali sebelum penelitian dilakukan, dilakukan penelitian pengujian alat-alat yang digunakan terlebih dahulu. Hal ini dilakukan agar data yang diperoleh valid dan reliabel. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini akan diuraikan berdasarkan sub bab sebagai berikut.

4.2.1. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas konstruk dilakukan melalui software SPSS 21.0 dengan mengkorelasikan masing-masing pernyataan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Suatu data dapat dikatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel dengan taraf signifikan yang digunakan adalah 5%. Untuk nilai r tabel sendiri diambil dengan menggunakan rumus $df = 54 - 2 = 52$ sehingga menghasilkan nilai r tabel sebesar 0,2681. Berikut ini merupakan hasil uji validitas variabel penelitian.

a. Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan pada penelitian ini di ukur melalui 12 pernyataan, untuk mengetahui seberapa banyak butir-butir pernyataan variabel kepemimpinan yang diajukan tersebut layak (valid), hasilnya akan ditampilkan pada table berikut:

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X₁)

No Item	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
X1_1	0,577	0,2681	Valid
X1_2	0,415	0,2681	Valid
X1_3	0,604	0,2681	Valid
X1_4	0,515	0,2681	Valid
X1_5	0,550	0,2681	Valid
X1_6	0,434	0,2681	Valid
X1_7	0,692	0,2681	Valid
X1_8	0,588	0,2681	Valid
X1_9	0,559	0,2681	Valid
X1_10	0,472	0,2681	Valid
X1_11	0,504	0,2681	Valid
X1_12	0,612	0,2681	Valid

Sumber data: Output SPSS 21.0

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Tabel, dapat diketahui bahwa tidak ada nilai r hitungnya lebih kecil dari nilai r Tabel. Hal ini menunjukkan bahwasanya 12 item pernyataan variable kepemimpinan yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan valid, sehingga 12 item pernyataan tersebut dapat diikutsertakan dalam penelitian berikutnya untuk mengukur variabel kepemimpinan.

b. Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

Variabel persepsi dukungan organisasi pada penelitian ini di ukur melalui 15 pernyataan, untuk mengetahui seberapa banyak butir-butir pernyataan variabel persepsi dukungan organisasi yang diajukan tersebut layak (valid), hasilnya akan ditampilkan pada table berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X₂)

No Item	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
X2_1	0,623	0,2681	Valid
X2_2	0,421	0,2681	Valid
X2_3	0,592	0,2681	Valid
X2_4	0,512	0,2681	Valid
X2_5	0,581	0,2681	Valid
X2_6	0,632	0,2681	Valid
X2_7	0,323	0,2681	Valid
X2_8	0,461	0,2681	Valid
X2_9	0,517	0,2681	Valid
X2_10	0,481	0,2681	Valid
X2_11	0,381	0,2681	Valid
X2_12	0,433	0,2681	Valid
X2_13	0,286	0,2681	Valid
X2_14	0,370	0,2681	Valid
X2_15	0,376	0,2681	Valid

Sumber data: Output SPSS 21.0

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Tabel, dapat diketahui bahwa tidak ada nilai r hitungnya lebih kecil dari nilai r Tabel. Hal ini menunjukkan bahwasanya 15 item pernyataan variable persepsi dukungan organisasi yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan valid, sehingga 15 item

pernyataan tersebut dapat diikutsertakan dalam penelitian berikutnya untuk mengukur variabel persepsi dukungan organisasi.

c. Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi pada penelitian ini di ukur melalui 11 pernyataan, untuk mengetahui seberapa banyak butir-butir pernyataan variabel komitmen organisasi yang diajukan tersebut layak (valid), hasilnya akan ditampilkan pada table berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi (Y)

No Item	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
Y_1	0,611	0,2681	Valid
Y_2	0,506	0,2681	Valid
Y_3	0,730	0,2681	Valid
Y_4	0,609	0,2681	Valid
Y_5	0,559	0,2681	Valid
Y_6	0,528	0,2681	Valid
Y_7	0,691	0,2681	Valid
Y_8	0,610	0,2681	Valid
Y_9	0,619	0,2681	Valid
Y_10	0,551	0,2681	Valid
Y_11	0,512	0,2681	Valid

Sumber data: Output SPSS 21.0

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Tabel, dapat diketahui bahwa tidak ada nilai r hitungnya lebih kecil dari nilai r Tabel. Hal ini menunjukkan bahwasanya 11 item pernyataan variable komitmen organisasi yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan valid, sehingga 11 item pernyataan tersebut dapat diikutsertakan dalam penelitian berikutnya untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

d. Variabel Kinerja

Variabel kinerja pada penelitian ini di ukur melalui 11 pernyataan, untuk mengetahui seberapa banyak butir-butir pernyataan variabel kinerja yang diajukan tersebut layak (valid), hasilnya akan ditampilkan pada table berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Z)

No Item	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
Z_1	0,439	0,2681	Valid
Z_2	0,673	0,2681	Valid
Z_3	0,425	0,2681	Valid
Z_4	0,627	0,2681	Valid
Z_5	0,506	0,2681	Valid
Z_6	0,427	0,2681	Valid
Z_7	0,398	0,2681	Valid
Z_8	0,627	0,2681	Valid
Z_9	0,570	0,2681	Valid
Z_10	0,533	0,2681	Valid
Z_11	0,591	0,2681	Valid

Sumber data: Output SPSS 21.0

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Tabel, dapat diketahui bahwa tidak ada nilai r hitungnya lebih kecil dari nilai r Tabel. Hal ini menunjukkan bahwasanya 11 item pernyataan variable kinerja yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan valid, sehingga 11 item pernyataan tersebut dapat diikutsertakan dalam penelitian berikutnya untuk mengukur variabel kinerja.

4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Setelah dapat ditentukan bahwa pernyataan yang dibuat dalam penelitian ini valid, maka selanjutnya dapat dilanjutkan dengan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tinggi atau rendahnya koefisien *Cronbach's alpha* yang dihasilkan dari proses pengujian. Jika nilai *Cronboach alpha* lebih besar dari 0,60 maka menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan reliabel/konsisten. Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas variabel penelitian.

Tabel. 4.8
Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Batasan Pengukuran	Ket.
1	Kepemimpinan (X ₁)	12	0,792	0,6	Reliabel
2	Persepsi Dukungan Organisasi (X ₂)	15	0,779	0,6	Reliabel
3	Komitmen Organisasi (Y)	11	0,818	0,6	Reliabel
4	Kinerja (Z)	11	0,749	0,6	Reliabel

Sumber: Data Diolah Output SPSS 21.0

Hasil reliability statistics menunjukkan angka Cronback's Alpha dari empat variabel penelitian menunjukkan bahwasanya > 0,6. Hal ini menyatakan bahwasanya kriteria seluruh N variabel dinyatakan reliable. Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas pernyataan kuesioner yang diajukan dari empat variabel dalam penelitian ini.

4.3. Hasil Penelitian

4.3.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui sejauhmana indikator-indikator yang dijadikan sebagai item pertanyaan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yakni kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi dengan menggunakan skala *Likert*. Adapun kegiatan dalam analisis data ini dengan mengelompokan data, mentabulasi data, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

a. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Semakin baik kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dari organisasi tersebut. Untuk memperoleh gambaran variabel kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi disajikan dalam Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (X_1)

No	Indikator	Tanggapan Responden					Skor	Ket.
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Mengendalikan	0	3	28	22	1	183	Cukup Setuju
2	Komunikasi	0	4	33	17	0	175	Cukup Setuju
3	Perhatian	0	2	28	24	0	184	Setuju
4	Peduli	0	12	27	15	0	165	Cukup Setuju
5	Memotivasi	0	8	30	16	0	170	Cukup Setuju
6	Memiliki Tekad	0	0	20	34	0	196	Setuju
7	Mengajak	0	8	25	21	0	175	Cukup Setuju
8	Kesolidan	0	2	26	24	2	188	Setuju
9	Keharmonisan	0	10	26	18	0	170	Cukup Setuju

10	Menyelesaikan konflik	0	4	31	19	0	177	Cukup Setuju
11	Menghargai	0	5	30	19	0	176	Cukup Setuju
12	Menghormati	0	7	29	18	0	173	Cukup Setuju
Skor Variabel Kepemimpinan (X₁)							2.132	Cukup Baik

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.9 diatas diperoleh skor variabel kepemimpinan dari Dua belas pernyataan yang diajukan sebesar 2.132, apabila dilihat pada Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal pada BAB III tampak bahwasanya variabel kepemimpinan termasuk pada range 1.684,8 – 2.203,2 berada pada kriteria cukup baik. Artinya kepemimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki peran yang cukup baik dalam memberikan pengarahan kepada karyawannya.

Dimana skor tertinggi berada pada indikator keenam dengan pernyataan “Pemimpin memiliki tekad yang dalam memajukan organisasi”. Hal ini menjelaskan bahwa pimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki tekad yang kuat dalam memajukan organisasi untuk menjadi organisasi yang besar dan berkelanjutan untuk kedepannya. Agar BPJS Ketenagakerjaan senantiasa kedepannya dapat terus dirasakan manfaatnya oleh karyawan di seluruh Indonesia.

Meskipun pemimpin memiliki tekad yang dalam memajukan organisasi, namun sayangnya berdasarkan hasil survey yang dilakukan pemimpin kurang memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap bawahannya. Hal ini berdasarkan hasil survey yang dilakukan diketahui bahwa indikator ke empat dengan pernyataan “Pemimpin memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap bawahannya”, memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan lainnya. Ini menjelaskan bahwa pemimpin

yang ada saat ini kurang begitu memiliki rasa peduli dengan karyawannya, serta kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Hasil ini sejalan dengan pengamatan awal yang dilakukan yang mengemukakan bahwa pimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi kurang begitu peduli dengan anggota organisasi, sehingga membuat karyawan terkadang merasa jenuh dalam bekerja.

Hal ini tentu saja tidak baik, karena akan mengganggu kinerja organisasi. Karena sudah semestinya seorang pemimpin memiliki rasa peduli yang tinggi pada karyawannya, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya, menghargai hasil kerja, serta memotivasi karyawannya agar dapat bekerja secara maksimal. Ini semua dilakukan agar karyawan lebih loyal pada pimpinan untuk senantiasa dapat bekerja secara optimal dengan mengikuti segala perintah pimpinan dalam rangka memajukan organisasi kedepannya.

Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Analisis Deskriptif Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

Setiap organisasi pada dasarnya perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan hal tersebut karyawan akan merasa dihargai. Persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Untuk memperoleh gambaran persepsi responden terhadap dukungan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi pada karyawannya disajikan dalam Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X₂)

No	Indikator	Tanggapan Responden					Skor	Ket.
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Kontribusi karyawan	0	5	23	26	0	183	Cukup Setuju
2	Pengganti karyawan	0	0	33	21	0	183	Cukup Setuju
3	Pengakuan kerja ekstra	0	5	27	22	0	179	Cukup Setuju
4	Tujuan dan nilai	0	2	25	27	0	187	Setuju
5	Keluhan	0	2	27	25	0	185	Setuju
6	Kepentingan karyawan	0	5	21	28	0	185	Setuju
7	Memberi bantuan	0	0	32	22	0	184	Setuju
8	Peduli kesejahteraan	0	8	27	19	0	173	Cukup Setuju
9	Keberhasilan pekerjaan	0	3	27	22	2	185	Setuju
10	Bantuan khusus	0	5	22	27	0	184	Setuju
11	Kepuasan kerja	0	0	34	20	0	182	Cukup Setuju
12	Mengambil keuntungan	0	3	30	21	0	180	Cukup Setuju
13	Perhatian	0	6	31	17	0	173	Cukup Setuju
14	Membanggakan	0	2	36	16	0	176	Cukup Setuju
15	Pekerjaan menarik	0	3	33	18	0	177	Cukup Setuju
Skor Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X₂)							2.716	Cukup Baik

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.10 diatas diperoleh skor variabel persepsi dukungan organisasi dari lima belas pernyataan yang diajukan sebesar 2.716, apabila dilihat pada Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal pada BAB III tampak bahwasanya

variabel persepsi dukungan organisasi termasuk pada range 2.106 – 2.754 berada pada kriteria cukup baik. Artinya karyawan memiliki persepsi yang cukup baik atas dukungan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi pada karyawannya. Artinya secara pribadi karyawan cukup merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui oleh organisasi. Sehingga membuat karyawan cukup merasa nyaman dengan dukungan organisasi selama ini.

Dari hasil survey yang dilakukan diperoleh skor tertinggi berada pada indikator keempat dengan pernyataan “Organisasi mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh tujuan dan nilai-nilai karyawan”. Hal ini mendeskripsikan bahwasanya BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi mampu mempertimbangkan dengan baik dan sungguh-sungguh tujuan dan nilai-nilai karyawan.

Meskipun organisasi mampu mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh tujuan dan nilai-nilai karyawannya. Namun sayangnya berdasarkan hasil survey yang dilakukan karyawan merasa organisasi kurang begitu bersungguh-sungguh peduli dan perhatian dengan kesejahteraan karyawannya. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan diketahui bahwa indikator kedelapan dan ketiga belas dengan pernyataan “Organisasi sungguh-sungguh peduli dengan kesejahteraan karyawannya” dan “Organisasi menunjukkan cukup perhatian kepada karyawannya”, memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan lainnya. Ini menjelaskan bahwa organisasi saat ini kurang begitu bersungguh-sungguh peduli dan perhatian terhadap karyawannya sehingga membuat tingginya tingkat pengunduran diri karyawan dalam beberapa tahun terakhir.

Hal ini tentu saja tidak baik bagi keberlangsungan organisasi kedepan, karena akan mengganggu kinerja organisasi, apalagi jika karyawan yang keluar tersebut adalah karyawan yang memiliki tingkat kemampuan dan pengetahuan yang tinggi dalam bekerja. Untuk itu sudah semestinyalah organisasi mampu memberikan perhatian dan penghargaan kepada karyawannya, dengan menghargai kontribusi kerja karyawannya, memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi, menanggapi keluhan karyawannya, serta memberikan bantuan kepada karyawannya ketika menghadapi kesulitan. Hal ini dilakukan agar karyawan merasa bahwa organisasi benar-benar peduli dengan karyawannya, sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat bekerja ekstra untuk kemajuan organisasi.

Persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Afzali et al, 2014). Tingkat karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perawatan dan penekanan organisasi. Karyawan dengan perasaan POS merasa bahwa dalam situasi di mana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi tersebut bersedia memberikan bantuan. Karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya meningkatkan kerja sama, identifikasi, kinerja, penghargaan, dan timbal balik yang rajin di antara para pekerja.

c. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai, seorang pegawai juga harus memiliki komitmen kerja yang tinggi dalam bekerja,

untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen dirasa penting karena komitmen organisasional pada dasarnya dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Untuk memperoleh gambaran mengenai variabel komitmen organisasi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi disajikan dalam Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi (Y)

No	Indikator	Tanggapan Responden					Skor	Ket.
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Kebanggaan	0	3	26	25	0	184	Setuju
2	Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dijalankan.	0	0	18	36	0	198	Setuju
3	Persamaan nilai	0	5	24	25	0	182	Cukup Setuju
4	Sukarela dalam menjalani pekerjaan	0	12	25	17	0	167	Cukup Setuju
5	Dapat melaksanakan pekerjaan secara terus menerus	0	0	21	33	0	195	Setuju
6	Komitmen untuk bekerja berdasarkan tuntutan kebutuhan	0	0	17	36	1	200	Setuju
7	Akan mendapatkan kesulitan jika meninggalkan organisasi.	0	5	26	23	0	180	Cukup Setuju
8	Bekerja atas norma yang ada untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi	0	2	17	35	0	195	Setuju
9	Sangat peduli atas nasib dan kemajuan organisasi	0	5	28	20	1	179	Cukup Setuju
10	Memiliki loyalitas yang tinggi	0	3	28	23	0	182	Cukup Setuju
11	Kesetiaan	0	4	32	17	1	177	Cukup Setuju
Skor Variabel Komitmen Organisasi (Y)							2.039	Cukup Tinggi

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.11 diatas diperoleh skor variabel komitmen organisasi dari enam belas pernyataan yang diajukan sebesar 2.039, apabila dilihat pada Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal pada BAB III tampak bahwasanya variabel komitmen organisasi termasuk pada range 1.544,4 – 2.494,6 berada pada kriteria cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwasanya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki komitmen yang cukup tinggi terhadap organisasinya.

Dimana skor tertinggi berada pada indikator ke enam dengan pernyataan “Komitmen untuk bekerja berdasarkan atas tuntutan kebutuhan”. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya karyawan komitmen bekerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi atas dasar tuntutan kebutuhan hidup, sehingga mereka harus dapat terus bekerja.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada indikator keempat dengan pernyataan “Sukarela dalam menjalani pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi”. Dari hasil survey yang dilakukan pernyataan ini memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya karyawan pada dasarnya belumlah begitu sukarela dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini dikarenakan pada dasarnya karyawan hanya bekerja atas dasar tuntutan kebutuhan, dan sangat jarang sekali ada karyawan yang benar-benar sukarela dalam menjalani pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian

tujuan. Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012) menjelaskan bahwasanya komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologi dengan karakteristik sebagai berikut: 1) meyakini dan menerima tujuan yang dimiliki oleh organisasi; 2) kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi; 3) mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi suatu organisasi, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja dapat dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja organisasi. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan maka akan sangat membantu dalam perkembangan suatu organisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi tentu harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal. Untuk memperoleh gambaran variabel kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi disajikan dalam Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Z)

No	Indikator	Tanggapan Responden					Skor	Ket.
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	Pengetahuan	0	7	27	20	0	175	Cukup Setuju
2	Keterampilan	0	8	28	18	0	172	Cukup Setuju
3	Pengalaman	0	1	24	29	0	190	Setuju
4	Tugas	0	7	31	16	0	171	Cukup Setuju
5	Kualitas kerja	0	2	26	26	0	186	Setuju
6	Inisiatif	0	0	31	23	0	185	Setuju
7	Tanggung jawab	0	1	28	25	0	186	Setuju
8	Kemampuan untuk bekerjasama	0	0	23	30	1	194	Setuju
9	Komunikasi	0	2	30	22	0	182	Cukup Setuju
10	Memotivasi	0	7	15	32	0	187	Setuju
11	Negosiasi	0	2	30	22	0	182	Cukup Setuju
Skor Variabel Kinerja (Z)							2.010	Cukup Baik

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.12 diatas diperoleh skor rata-rata variabel kinerja dari sebelas pernyataan yang diajukan diperoleh skor sebesar 2.010, apabila dilihat pada Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal pada BAB III tampak bahwasanya variabel kinerja termasuk pada range 1.544,4 – 2.019,6 berada pada kriteria Cukup Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja yang diberikan karyawan selama ini telah berlangsung dengan cukup baik untuk kemajuan organisasi.

Berdasarkan survey yang dilakukan di peroleh skor tertinggi berada pada indikator kedelapan dengan pernyataan “Dapat bekerjasama dengan baik dengan rekan-rekan kerja”. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan mampu menjalin kerjasama dengan baik dengan rekan-rekan kerja.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada indikator keempat dengan pernyataan “Mampu melaksanakan semua tugas dengan baik dan memuaskan”. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, pernyataan ini memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan belum dapat melaksanakan semua tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dan memuaskan. Dimana hal ini tampak dari beberapa jenis pekerjaan yang belum dapat diselesaikan dengan SOP yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga menyebabkan keterlambatan. Hal ini tentu saja tidak baik bagi organisasi dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal bagi peserta jaminan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Tujuan-tujuan organisasi akan mampu diwujudkan apabila setiap anggota organisasi mampu bekerja dengan optimal atau memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi dari anggota organisasi pada akhirnya akan menyebabkan jalanya roda organisasi bekerja efektif dan efisien. Sebaliknya, organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan-tujuannya manakala kinerja pegawai tidak efektif, dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting karena ia merupakan tolak ukur bagi keberhasilannya dalam mengelola unit kerja yang dipimpinnya. Jadi, kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen untuk mengenali dalam mengelola organisasi. Karena itu, adalah penting bagi manajemen untuk mengenali

dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik dari faktor-faktor penyebabnya maupun dari segi faktor-faktor akibatnya.

4.3.2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Data dan hipotesis pada penelitian ini dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya langsung tetapi juga secara tidak langsung. Untuk menjawab semua hipotesis pada penelitian ini, model utama pada penelitian ini dibagi menjadi tiga sub struktur. Dimana struktur pertama untuk menjawab hipotesis 2 dan 3, kemudian sub struktur kedua untuk menjawab hipotesis 4 dan 5, dan struktur ketiga untuk menjawab hipotesis 6.

Sebelum dilakukan proses perhitungan analisis jalur, untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, terlebih dahulu harus diketahui nilai matriks korelasi antar variable independent sebagai berikut.

Tabel 4.13
Matriks Korelasi Antar Variabel
Correlations

		Kepemimpinan_ X1	POS_X2
Kepemimpinan_X1	Pearson Correlation	1	,745**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	54	54
POS_X2	Pearson Correlation	,745**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan hasil matriks korelasi antar variable independent di atas diperoleh nilai sebesar 0,745. Nilai ini menunjukkan korelasi atau hubungan variable kepemimpinan

dengan persepsi dukungan organisasi. Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan matriks korelasi tersebut, dapat dihitung koefisien jalur berdasarkan sub struktur sebagai berikut.

a. Analisis Jalur Sub Struktur 1, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.

Analisis jalur sub struktur pertama pada penelitian ini untuk menjawab tujuan penelitian kedua, yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan proses hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut.

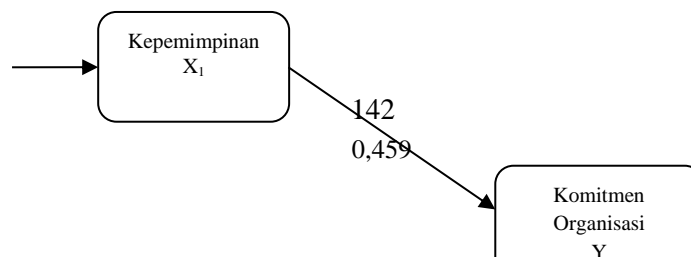
Tabel 4.14
Hasil Persamaan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

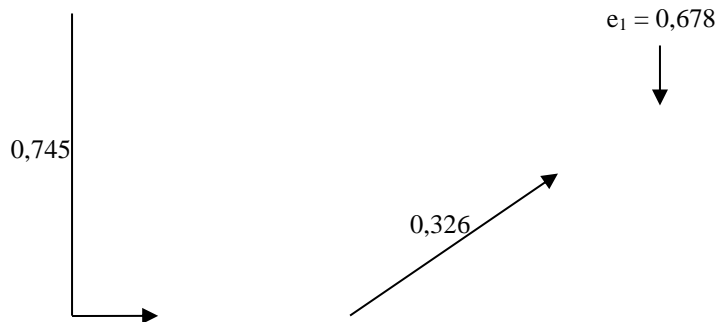
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	6,519	3,673		
1					
Kepemimpinan_X1	,480	,149	,459	3,227	,002
POS_X2	,360	,157	,326	2,293	,026

a. Dependent Variable: KomOrg_Y

Sumber: Output SPSS

Hasil persamaan di atas di masukkan ke dalam gambar persamaan struktur satu sebagai berikut:





Gambar 4.1
Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 1

1) Pengaruh Kepemimpinan (X₁) Terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Adapun besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X₁ terhadap Y.

- Pengaruh langsung X₁ terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Y &= (P_{yx_1}) (P_{yx_1}) \\
 &= (0,459) (0,459) \\
 &= 0,210681 = 21,07\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X₁ terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ terhadap } Y \text{ } \Omega \text{ } X_2 &= (P_{yx_1}) (r_{x_1x_2}) (P_{yx_2}) \\
 &= (0,459) (0,745) (0,326) \\
 &= 0,111477 = 11,15\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0,2106816 + 0,111477 \\
 &= 0,32158 = 32,22\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian di atas didapat pengaruh langsung kepemimpinan (X₁) terhadap komitmen organisasi (Y) bernilai positif sebesar 21,07%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 11,15% dan pengaruh total sebesar 32,22%,

hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila perusahaan memiliki pemimpin yang baik dan mampu menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga karyawanpun akan semakin komitmen untuk bekerja pada organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

2) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (X₂) Terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Adapun besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X₂ terhadap Y.

- Pengaruh langsung X₂ terhadap Y

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Y &= (P_{yx_2}) (P_{yx_2}) \\ &= (0,326) (0,326) \\ &= 0,106276 = 10,63\% \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X₂ terhadap Y

$$\begin{aligned} X_2 \text{ terhadap } Y \Omega X_1 &= (P_{yx_2}) (r_{x_2x_1}) (P_{yx_1}) \\ &= (0,326) (0,745) (0,459) \\ &= 0,111477 = 11,15\% \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 0,106276 + 0,111477 \\ &= 0,217753 = 21,78\% \end{aligned}$$

Dari uraian di atas didapat pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y) bernilai positif sebesar 10,63%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 11,15% dan total pengaruhnya sebesar 21,78%, hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hal ini menjelaskan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi serta didukung dengan adanya kepemimpinan yang baik dari organisasi, maka hal ini akan semakin menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

3) Pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Persepsi Dukungan Organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasi (Y).

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

- Pengaruh langsung X_1 & X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned} X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Y &= (P_{YX_1} \cdot P_{YX_1}) + (P_{YX_2} \cdot P_{YX_2}) \\ &= 21,07\% + 10,63\% \\ &= 31,7\% \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned} &= (P_{YX_1} (r_{X_1X_2}) (P_{YX_2}) + (P_{YX_2} (r_{X_1X_2}) (P_{YX_1})) \\ &= 11,15\% + 11,15\% \\ &= 22,30\% \end{aligned}$$

➤ Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 32,22\% + 21,78\%$$

$$= 53,99\%$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi sebesar 53,99%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 53,99%. Adapun hasil proses perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dirangkum pada table berikut.

Tabel 4.15

Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.

Variabel	Pengaruh		Sub Total	Total Pengaruh
	Langsung	Tidak Langsung		
		X ₁	X ₂	
Kepemimpinan (X ₁)	21,07%	11,15%	11,15%	32,22%
Persepsi Dukungan Organisasi (X ₂)	10,63%	11,15%	11,15%	21,78%
Besarnya Pengaruh X₁ dan X₂ Terhadap Y				53,99%
Faktor Lainnya				46,01%

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.15 di atas diperoleh nilai besarnya pengaruh kepemimpinan (X₁) dan persepsi dukungan organisasi (X₂) terhadap komitmen organisasi yaitu sebesar 53,99%, dimana nilai ini memiliki makna bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi yaitu sebesar 53,99, sedangkan sisanya sebesar 46,01% merupakan pengaruh dari faktor lainnya yang tidak dibahas pada model penelitian ini.

Besarnya nilai pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi di atas menunjukkan nilai yang sama dengan nilai koefisien determinasi pada output model summary yang diperoleh seperti yang tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 ^a	,540	,523	2,4704

a. Predictors: (Constant), POS_X2, Kepemimpinan_X1

Sumber: Output SPSS.

Nilai R sebesar 0,735 seperti yang tampak pada Tabel 4.16 di atas menunjukkan korelasi ganda (kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi) dengan komitmen organisasi. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Square sebesar 0,540 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar 54% dan sisanya 46% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini.

b. Analisis Jalur Sub Struktur 2, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.

Analisis jalur sub struktur kedua pada penelitian ini untuk menjawab tujuan penelitian ketiga, yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan proses hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut.

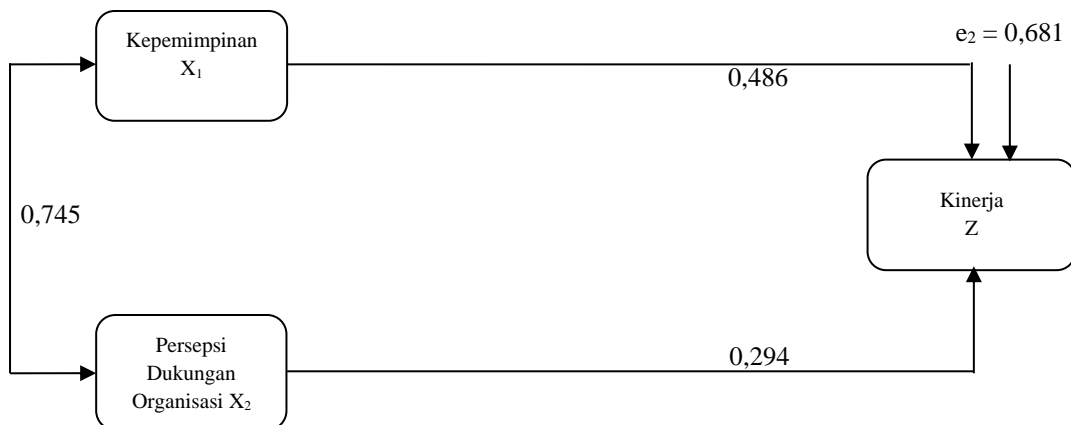
Tabel 4.17
 Hasil Persamaan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi
 Terhadap Kinerja

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
(Constant)	9,565	3,236			2,956	,005
1						
Kepemimpinan_X1	,445	,131	,486		3,400	,001
POS_X2	,284	,138	,294		2,057	,045

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Sumber: Output SPSS.

Hasil persamaan di atas di masukkan ke dalam gambar persamaan struktur satu sebagai berikut:



Gambar 4.2. Hasil Analisis Jalur Struktur 2

1) Pengaruh Kepemimpinan (X₁) Terhadap Kinerja (Z)

Adapun besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X₁ terhadap Z.

➤ Pengaruh langsung X₁ terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Z &= (P_{zx_1}) (P_{zx_1}) \\
 &= (0,486) (0,486) \\
 &= 0,236196 = 23,62\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned} X_1 \text{ terhadap } Z \text{ } \Omega X_2 &= (P_{zx_1}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx_2}) \\ &= (0,486) (0,745) (0,294) \\ &= 0,106449 = 10,64\% \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 0,236196 + 0,106449 \\ &= 0,342645 = 34,26\% \end{aligned}$$

Dari uraian di atas didapat pengaruh langsung kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) bernilai positif sebesar 23,62%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 10,64% dan pengaruh total sebesar 34,26%, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila semakin baik kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dari organisasi tersebut.

2) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (X_2) Terhadap Kinerja (Z)

Adapun besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Z .

- Pengaruh langsung X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Z &= (P_{zx_2}) (P_{zx_2}) \\ &= (0,294) (0,294) \\ &= 0,086436 = 8,64\% \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned}
X_2 \text{ terhadap } Z \text{ \Ø } X_1 &= (P_{zx_2}) (r_{x_2x_1}) (P_{zx_1}) \\
&= (0,294) (0,745) (0,486) \\
&= 0,106449 = 10,64\%
\end{aligned}$$

➤ Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
&= 0,086436 + 0,106449 \\
&= 0,192885 = 19,29\%
\end{aligned}$$

Dari uraian di atas didapat pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi (X_2) terhadap kinerja (Z) bernilai positif sebesar 8,64%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 10,64% dan total pengaruhnya sebesar 19,29%, hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hal ini menjelaskan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi serta di dukung dengan adanya kepemimpinan yang baik dari organisasi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik.

3) Pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Persepsi Dukungan Organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Z).

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

➤ Pengaruh langsung X_1 & X_2 terhadap Z

$$X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Z = (P_{zx_1}.P_{zx_1}) + (P_{zx_2}.P_{zx_2})$$

$$= 23,62\% + 8,64\%$$

$$= 32,26\%$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Z

$$= (P_{zx_1}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx_2}) + (P_{zx_2}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx_1})$$

$$= 10,64\% + 10,64\%$$

$$= 21,29\%$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 34,26\% + 19,29\%$$

$$= 53,55\%$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 53,55%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 53,55%. Adapun hasil proses perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dirangkum pada table berikut.

Tabel 4.18

Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.

Variabel	Pengaruh	Sub	Total
----------	----------	-----	-------

	Langsung	Tidak Langsung		Total	Pengaruh
		X ₁	X ₂		
Kepemimpinan (X ₁)	23,62%		10,64%	10,64%	34,26%
Persepsi Dukungan Organisasi (X ₂)	8,64%	10,64%		10,64%	19,29%
Besarnya Pengaruh X₁ dan X₂ Terhadap Z					53,55%
Faktor Lainnya					46,45%

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari Tabel 4.18 di atas diperoleh nilai besarnya pengaruh kepemimpinan (X₁) dan persepsi dukungan organisasi (X₂) terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 53,55%, dimana nilai ini memiliki makna bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 53,55, sedangkan sisanya sebesar 46,45% merupakan pengaruh dari faktor lainnya yang tidak dibahas pada model penelitian ini.

Besarnya nilai pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di atas menunjukkan nilai yang sama dengan nilai koefisien determinasi pada output model summary yang diperoleh seperti yang tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.19

Koefisien Determinasi Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,732 ^a	,536	,518	2,1767

a. Predictors: (Constant), POS_X2, Kepemimpinan_X1

Sumber: Output SPSS.

Nilai R sebesar 0,732 seperti yang tampak pada Tabel 4.19 di atas menunjukkan korelasi ganda (kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi) dengan kinerja. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Square sebesar 0,536

yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 53,6% dan sisanya 46,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini.

c. Analisis Jalur Sub Struktur 3, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.

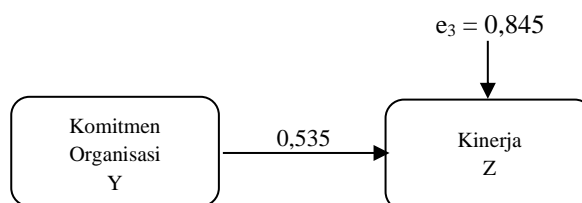
Analisis jalur sub struktur ketiga pada penelitian ini untuk menjawab tujuan penelitian keempat, yaitu pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan proses hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.20
Hasil Persamaan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,674	3,560		4,964	,000
	KomOrg_Y	,469	,103	,535	4,568	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Hasil persamaan di atas di masukkan ke dalam gambar persamaan struktur seperti dibawah ini:



Gambar 4.3

Hasil Analisis Jalur Sub Struktu 3

Pengaruh Komitmen Organisasi (Y) Terhadap Kinerja (Z)

Untuk melihat besarnya pengaruh langsung variabel Y terhadap Z sebagai berikut:

- Pengaruh langsung Y terhadap Z

$$\begin{aligned} Y \rightarrow Z &= Pzy. Pzy \\ &= (0,535) (0,535) \\ &= 0,286225 = 28,62\% \end{aligned}$$

Dari proses perhitungan di atas didapat pengaruh langsung komitmen organisasi (Y) terhadap kinerja (Z) sebesar yaitu 28,62%, nilai ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya, maka karyawan tersebut akan dengan senantiasanya dan penuh suka rela akan mampu memberikan kontribusi kerja yang baik pula dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan.

Sedangkan untuk melihat seberapa besar variabel komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi berikut.

Tabel 4.21
Koefisien Determinasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

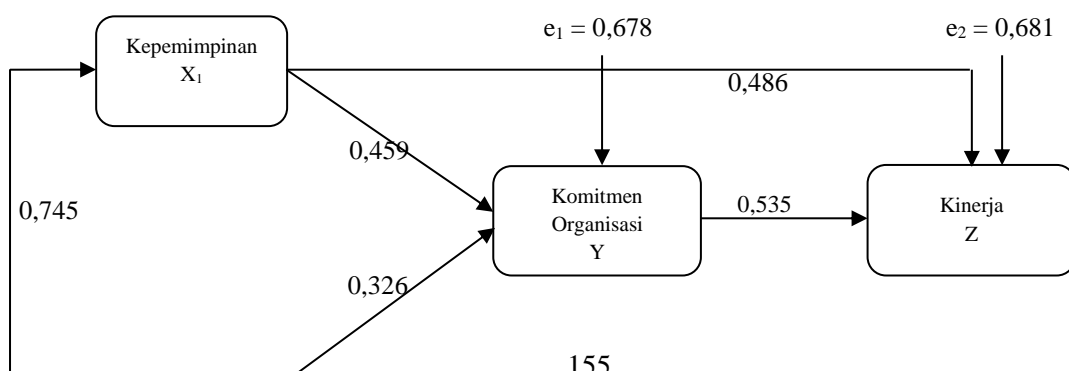
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,535 ^a	,286	,273	2,6736

a. Predictors: (Constant), KomOrg_Y

Nilai R Square sebesar 0,286 menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 28,6% dan sisanya sebesar 71,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini.

d. Analisis Jalur Struktur 4, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.

Berdasarkan perolehan nilai pada masing-masing sub struktur koefisien jalur yang telah diuraikan dan dijelaskan baik secara langsung maupun tidak langsung, serta pengaruh total antara masing-masing variabel bebas, seperti kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi terhadap variabel terikat kinerja maka apabila tiga struktur tersebut dijadikan menjadi satu kesatuan utuh dari analisis koefisien jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.





Gambar 4.4

Hubungan Kausalitas Analisis Koefisien Jalur Antara Variabel Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

1) Pengaruh Kepemimpinan Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

➤ Pengaruh X_1 terhadap Z melalui Y.

$$\begin{aligned}
 &= (P_{zx_1}) (P_{yx_1}) (P_{zy}) \\
 &= (0,486) (0,459) (0,535) \\
 &= 0,11934 \text{ (11,93\%)}
 \end{aligned}$$

➤ Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Z melalui X_2 dan Y

$$\begin{aligned}
 &= (P_{zx_1}) (r_{x_1x_2}) (P_{yx_2}) (P_{zy}) \\
 &= (0,486) (0,745) (0,326) (0,535) \\
 &= 0,06315 \text{ (6,31\%)}
 \end{aligned}$$

➤ Total pengaruh X_1 melalui Y terhadap Z

$$\begin{aligned}
 &= 11,93\% + 6,31\% \\
 &= 18,25\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 11,93%, dan

pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui persepsi dukungan dan komitmen organisasi sebesar 6,31% dan total pengaruhnya adalah sebesar 18,25% dimana angka tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan melalui komitmen organisasi memberikan sumbangan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.

Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

➤ Pengaruh X_2 terhadap Z melalui Y.

$$\begin{aligned} &= (P_{zx_2}) (P_{yx_2}) (P_{zy}) \\ &= (0,294) (0,326) (0,535) \\ &= 0,05128 (5,13\%) \end{aligned}$$

➤ Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Z melalui X_1 dan Y

$$\begin{aligned} &= (P_{zx_2}) (r_{x_1x_2}) (P_{yx_1}) (P_{zy}) \\ &= (0,294) (0,745) (0,459) (0,535) \\ &= 0,05379 (5,38\%) \end{aligned}$$

➤ Total pengaruh X_2 melalui Y terhadap Z

$$\begin{aligned} &= 11,93\% + 6,31\% \\ &= 18,25\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 5,13%, dan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja melalui

kepemimpinan dan komitmen organisasi yaitu sebesar 5,38% dan total pengaruhnya adalah sebesar 10,51% dimana angka tersebut menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi memberikan sumbangan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.

➤ Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Z melalui Y adalah:

$$= (P_{zx_1}) (P_{yx_1}) (P_{zy}) + (P_{zx_2}) (P_{yx_2}) (P_{zy})$$

$$= 11,93\% + 5,13\%$$

$$= 17,06\%$$

➤ Pengaruh tidak langsung X_1 dan X_2 terhadap Z melalui Y

$$= (P_{zx_1}) (r_{x_1x_2})(P_{yx_2})(P_{zy}) + (P_{zx_2}) (r_{x_1x_2})(P_{yx_1})(P_{zy})$$

$$= 6,31\% + 5,38\%$$

$$= 11,69\%$$

➤ Total pengaruh X_1 dan X_2 melalui Y terhadap Z sebesar:

$$= 18,25\% + 10,51\%$$

$$= 28,76\%$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 17,06%, pengaruh tidak langsungnya adalah sebesar 11,69% dan total pengaruhnya adalah sebesar 28,76%. Dengan demikian, secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan

persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi memberikan sumbangan terhadap kinerja karyawan.

4.4. Uji Hipotesis

4.4.1. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi baik secara simultan maupun secara parsial. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi baik secara simultan maupun secara parsial, maka dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Ho = Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan terhadap komitmen organisasi.

Ha = Terdapat pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan terhadap komitmen organisasi.

Berikut ini merupakan output dari hasil uji simultan kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Tabel 4.22. Hasil Uji Simultan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	366,235	2	183,117	30,005	,000 ^b
	Residual	311,247	51	6,103		
	Total	677,481	53			

a. Dependent Variable: KomOrg_Y

b. Predictors: (Constant), POS_X2, Kepemimpinan_X1

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 21.0 didapat F_{hitung} sebesar 30,005, dikarenakan nilai F_{hitung} $30,005 > 3,18$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap komitmen organisasi. Sedangkan untuk melihat nilai signifikannya, diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh lebih $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

1) Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

H_0 = Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

H_a = Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Dari hasil perhitungan persamaan sub struktur satu seperti yang disajikan pada Tabel 4.14 di atas diperoleh angka t hitung variabel kepemimpinan sebesar 3,227, dikarenakan nilai t_{hitung} $3,227 > 2,0066$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan untuk melihat nilai signifikannya, diperoleh nilai signifikan sebesar 0,002, dikarenakan angka taraf signifikansi $< 0,05$ ($0,002 < 0,05$) maka dapat disimpulkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

2) Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

H_0 = Tidak terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.

H_a = Terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Dari hasil perhitungan persamaan sub struktur satu seperti yang disajikan pada Tabel 4.14 di atas diperoleh angka t hitung variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 2,293, dikarenakan nilai t_{hitung} 2,293 > 2,0066 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Sedangkan untuk melihat nilai signifikannya, diperoleh nilai signifikan sebesar 0,026, dikarenakan angka taraf signifikansi < 0,05 (0,026 < 0,05) maka dapat disimpulkan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.4.2. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja baik secara simultan maupun secara parsial. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja baik secara parsial maupun secara simultan, maka dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

H_0 = Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan terhadap kinerja.

H_a = Terdapat pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan terhadap kinerja.

Berikut ini merupakan output dari hasil uji simultan kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.

Tabel 4.23. Hasil Uji Simultan Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	279,184	2	139,592	29,463	,000 ^b
	Residual	241,631	51	4,738		
	Total	520,815	53			

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

b. Predictors: (Constant), POS_X2, Kepemimpinan_X1

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 21.0 didapat F_{hitung} sebesar 29,463, dikarenakan nilai F_{hitung} $29,463 > 3,18$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk melihat nilai signifikannya, diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh lebih $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

1) Kepemimpinan Terhadap Kinerja

H_0 = Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

H_a = Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Dari hasil perhitungan persamaan sub struktur dua seperti yang disajikan pada Tabel 4.17 di atas diperoleh angka t hitung variabel kepemimpinan sebesar 3,400, dikarenakan nilai t_{hitung} $3,400 > 2,0066$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang

artinya ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Sedangkan untuk melihat nilai signifikannya, diperoleh nilai signifikan sebesar 0,001, dikarenakan angka taraf signifikansi $< 0,05$ ($0,001 < 0,05$) maka dapat disimpulkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2) Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja

Ho = Tidak terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.

Ha = Terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.

Dari hasil perhitungan persamaan sub struktur dua seperti yang disajikan pada Tabel 4.17 di atas diperoleh angka t hitung variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 2,057, dikarenakan nilai $t_{hitung} 2,057 > 2,0066$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima yang artinya ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja. Sedangkan untuk melihat nilai signifikannya, diperoleh nilai signifikan sebesar 0,045, dikarenakan angka taraf signifikansi $< 0,05$ ($0,045 < 0,05$) maka dapat disimpulkan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.4.3. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja personil baik secara parsial. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja personil secara parsial, maka dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

Ho = Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

Ha = Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

Dari hasil uji regresi pada Tabel 4.20 di atas dengan menggunakan SPSS 21.0 diperoleh angka t hitung variabel komitmen organisasi sebesar 4,568, dikarenakan nilai t_{hitung} $4,568 > 2,0066$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Sedangkan untuk melihat nilai signifikannya, diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka dapat disimpulkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.5. Analisis dan Pembahasan

4.5.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, adapun deskriptif kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jambi adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Dari hasil pengujian deskriptif untuk variabel kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria cukup baik. Artinya kepemimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki peran yang cukup baik dalam memberikan pengarahan kepada karyawannya.

Dimana skor tertinggi berada pada indikator keenam dengan pernyataan “Pemimpin memiliki tekad yang dalam memajukan organisasi”. Hal ini menjelaskan bahwa pimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki tekad yang kuat dalam memajukan organisasi untuk

menjadi organisasi yang besar dan berkelanjutan untuk kedepannya. Agar BPJS Ketenagakerjaan senantiasa kedepannya dapat terus dirasakan manfaatnya oleh karyawan di seluruh Indonesia.

Meskipun pemimpin memiliki tekad yang dalam memajukan organisasi, namun sayangnya berdasarkan hasil survey yang dilakukan pemimpin kurang memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap bawahannya. Hal ini berdasarkan hasil survey yang dilakukan diketahui bahwa indikator ke empat dengan pernyataan “Pemimpin memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap bawahannya”, memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan lainnya. Ini menjelaskan bahwa pemimpin yang ada saat ini kurang begitu memiliki rasa peduli dengan karyawannya, serta kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Hasil ini sejalan dengan pengamatan awal yang dilakukan yang mengemukakan bahwa pimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi kurang begitu peduli dengan anggota organisasi, sehingga membuat karyawan terkadang merasa jenuh dalam bekerja.

Hal ini tentu saja tidak baik, karena akan mengganggu kinerja organisasi. Karena sudah semestinya seorang pemimpin memiliki rasa peduli yang tinggi pada karyawannya, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya, menghargai hasil kerja, serta memotivasi karyawannya agar dapat bekerja secara maksimal. Ini semua dilakukan agar karyawan lebih loyal pada pimpinan untuk senantiasa dapat bekerja secara optimal dengan mengikuti segala perintah pimpinan dalam rangka memajukan organisasi kedepannya.

Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Persepsi Dukungan Organisasi

Dari hasil pengujian deskriptif untuk variabel persepsi dukungan organisasi, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria cukup baik, yang menjelaskan bahwa karyawan memiliki persepsi yang cukup baik atas dukungan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi pada karyawannya. Artinya secara pribadi karyawan cukup merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui oleh organisasi. Sehingga membuat karyawan cukup merasa nyaman dengan dukungan organisasi selama ini.

Dari hasil survey yang dilakukan diperoleh skor tertinggi berada pada indikator keempat dengan pernyataan “Organisasi mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh tujuan dan nilai-nilai karyawan”. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi mampu mempertimbangkan dengan baik dan sungguh-sungguh tujuan dan nilai-nilai karyawan.

Meskipun organisasi mampu mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh tujuan dan nilai-nilai karyawannya. Namun sayangnya berdasarkan hasil survey yang dilakukan karyawan merasa organisasi kurang begitu bersungguh-sungguh peduli dan perhatian dengan kesejahteraan karyawannya. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan diketahui bahwa indikator kedelapan dan ketiga belas dengan pernyataan “Organisasi sungguh-sungguh peduli dengan kesejahteraan saya” dan “Organisasi menunjukkan cukup perhatian kepada saya”, memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan lainnya. Ini menjelaskan bahwa organisasi saat ini kurang begitu bersungguh-sungguh peduli dan perhatian terhadap karyawannya sehingga membuat tingginya tingkat pengunduran diri karyawan dalam beberapa tahun terakhir.

Hal ini tentu saja tidak baik bagi keberlangsungan organisasi kedepan, karena akan mengganggu kinerja organisasi, apalagi jika karyawan yang keluar tersebut adalah karyawan yang memiliki tingkat kemampuan dan pengetahuan yang tinggi dalam bekerja. Untuk itu sudah semestinyalah organisasi mampu memberikan perhatian dan penghargaan kepada karyawannya, dengan menghargai kontribusi kerja karyawannya, memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi, menanggapi keluhan karyawannya, serta memberikan bantuan kepada karyawannya ketika menghadapi kesulitan. Hal ini dilakukan agar karyawan merasa bahwa organisasi benar-benar peduli dengan karyawannya, sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat bekerja ekstra untuk kemajuan organisasi.

Persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Afzali et al, 2014). Tingkat karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perawatan dan penekanan organisasi. Karyawan dengan perasaan POS merasa bahwa dalam situasi di mana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi tersebut bersedia memberikan bantuan. Karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya meningkatkan kerja sama, identifikasi, kinerja, penghargaan, dan timbal balik yang rajin di antara para pekerja.

c. Komitmen Organisasi

Dari hasil pengujian deskriptif untuk variabel komitmen organisasi, dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwasanya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki komitmen yang cukup tinggi terhadap organisasinya. Dimana skor tertinggi berada pada indikator ke enam dengan pernyataan “Komitmen untuk bekerja berdasarkan atas tuntutan kebutuhan”. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya karyawan komitmen bekerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi atas dasar tuntutan kebutuhan hidup, sehingga mereka harus dapat terus bekerja.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada indikator keempat dengan pernyataan “Sukarela dalam menjalani pekerjaan dalam mencapai

tujuan organisasi”. Dari hasil survey yang dilakukan pernyataan ini memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya karyawan pada dasarnya belumlah begitu sukarela dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini dikarenakan pada dasarnya karyawan hanya bekerja atas dasar tuntutan kebutuhan, dan sangat jarang sekali ada karyawan yang benar-benar sukarela dalam menjalani pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan. Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012) menjelaskan bahwasanya komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologi dengan karakteristik sebagai berikut: 1) meyakini dan menerima tujuan yang dimiliki oleh organisasi; 2) kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi; 3) mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

d. Kinerja

Dari hasil pengujian deskriptif untuk variabel kinerja, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria Cukup Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja yang diberikan karyawan selama ini telah berlangsung dengan cukup baik untuk kemajuan organisasi.

Berdasarkan survey yang dilakukan di peroleh skor tertinggi berada pada indikator kedelapan dengan pernyataan “Dapat bekerjasama dengan baik dengan rekan-rekan kerja”. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan mampu menjalin kerjasama dengan baik dengan rekan-rekan kerja.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada indikator keempat dengan pernyataan “Mampu melaksanakan semua tugas dengan baik dan memuaskan”. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, pernyataan ini memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan belum dapat melaksanakan semua tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dan memuaskan. Dimana hal ini tampak dari beberapa jenis pekerjaan yang belum dapat diselesaikan dengan SOP yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga menyebabkan keterlambatan. Hal ini tentu saja tidak baik bagi organisasi dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal bagi peserta jaminan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Tujuan-tujuan organisasi akan mampu diwujudkan apabila setiap anggota organisasi mampu bekerja dengan optimal atau memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi dari anggota organisasi pada akhirnya akan menyebabkan jalanya roda organisasi bekerja efektif dan efisien. Sebaliknya, organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan-tujuannya manakala kinerja pegawai tidak efektif, dalam arti tidak

dapat memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting karena ia merupakan tolak ukur bagi keberhasilannya dalam mengelola unit kerja yang dipimpinnya. Jadi, kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen untuk mengenali dalam mengelola organisasi. Karena itu, adalah penting bagi manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik dari faktor-faktor penyebabnya maupun dari segi faktor-faktor akibatnya.

4.5.2. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Simultan dan Parsial Terhadap Komitmen Organisasi.

a. Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Simultan Terhadap Komitmen Organisasi.

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dimana besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi sebesar 53,99%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 53,99%, sedangkan sisanya sebesar 46,01% merupakan pengaruh dari faktor lainnya yang tidak dibahas pada model penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khoiroh, N., Bukit, P., Adisetiawan, R (2019), Putra, T.T.S (2019), Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), Purnami, P.R (2017), Nazir & Islam (2017), dan Sharma & Dhar (2016), yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai pada sebuah organisasi.

b. Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Parsial Terhadap Komitmen Organisasi.

1) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa kepemimpinannya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila perusahaan memiliki pemimpin yang baik dan mampu menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga karyawanpun akan semakin komitmen untuk bekerja pada organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Khoiroh, N., Bukit, P., Adisetiawan, R (2019) dan Putra, T.T.S

(2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan membuat karyawan merasa nyaman sehingga nantinya timbul keinginan untuk bertahan dan mendedikasikan kemampuan mereka terhadap perusahaan. Kepemimpinan yang baik nantinya akan memunculkan jajaran karyawan yang baik pula. Kepemimpinan yang efektif adalah ketika mereka mampu meningkatkan komitmen karena gaya kepemimpinan yang diterapkan seseorang dapat membuat seseorang merasa dihargai dan akhirnya memilih untuk bertahan pada organisasi dan memberikan yang terbaik untuk organisasi mereka (Liana, Y., 2020).

2) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hal ini menjelaskan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi serta didukung dengan adanya kepemimpinan yang baik dari organisasi, maka hal ini akan semakin menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), Purnami, P.R (2017), Nazir & Islam (2017), dan Sharma & Dhar (2016) yang menyatakan

bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen keorganisasian, yang mengindikasikan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menanamkan rasa memiliki terhadap suatu organisasi. Ini menunjukkan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi akan semakin menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, begitu pula sebaliknya.

Kemudian Ramadhani (2018) dalam penelitiannya juga mengemukakan semakin positif persepsi karyawan pada organisasi, maka akan membuat karyawan ingin tetap tinggal atau mempertahankan pekerjaannya pada organisasi. Selain itu Rhoades dan Eisenberger (2002) juga mengemukakan apabila organisasi dapat menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka karyawan secara umum juga akan memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka.

Persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Afzali et al., 2014). Persepsi dukungan organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) merupakan dukungan organisasi yang dirasakan atau tingkat di mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Persepsi dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana

komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya.

4.5.3. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Simultan dan Parsial Terhadap Kinerja.

a. Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja.

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 53,55%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 53,55%, sedangkan sisanya sebesar 46,45% merupakan pengaruh dari faktor lainnya yang tidak dibahas pada model penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bukit, P., Yamali, F.R., dan Ananda, R (2019), Bukit, P., Surono, Y., dan Priono, H (2020), Nazir, O., & Islam, J.U (2017), Purnami, P.R (2017), Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), dan Arshadi et al, (2013), yang menyatakan bahwa

kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja pegawai pada sebuah organisasi.

b. Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Secara Parsial Terhadap Kinerja.

1) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila semakin baik kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dari organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Bukit, P., Yamali, F.R., dan Ananda, R (2019) dan Bukit, P., Surono, Y., dan Priono, H (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Semakin baik kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dari organisasi

tersebut. Kepemimpinan diharapkan akan menjadi penunjuk arah bagi bawahannya dalam sebuah organisasi yang akan berdampak pada kinerja karyawan (Liana, Y., 2020).

Pemimpin harus mempunyai peran yang bagus dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya, yakni dengan ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya setidaknya dapat mengarahkan dan memberikan petunjuk atas tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh bawahannya. Selain itu seorang pemimpin harus bisa mendorong bawahannya juga untuk berpartisipasi, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, yaitu dengan memberikan sumbangan ide-ide kreatif, inisiatif, dan lain-lain.

2) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja.

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hal ini menjelaskan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi serta di dukung dengan adanya kepemimpinan yang baik dari organisasi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Nazir, O., & Islam, J.U (2017), Purnami, P.R (2017), Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), dan Arshadi et al, (2013) yang

menyatakan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Karyawan dengan perasaan persepsi dukungan organisasi yang tinggi merasa bahwa dalam situasi di mana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi tersebut bersedia memberikan bantuan. Karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya meningkatkan kerja sama, identifikasi, kinerja, penghargaan, dan timbal balik yang rajin di antara para pekerja. Keadaan ini dapat membuat kinerja karyawan meningkat. Dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.4. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Secara Parsial Terhadap Kinerja.

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya, maka karyawan tersebut akan dengan senantiasa dan penuh suka rela akan mampu memberikan kontribusi kerja yang baik pula dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, F.A (2018), Susmiati dan Sudarna, K (2015), Purnami, P.R (2017), Nazir, O., & Islam, J.U (2017), menyatakan secara signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Artinya apabila pegawai memiliki

komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bernaung, maka dengan senantiasanya pegawai tersebut akan mampu memberikan hasil kerja yang optimal.

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Fink juga mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang muncul dari proses yang disebut sebagai identifikasi yang terjadi ketika seseorang mempunyai pengalaman dengan sesuatu, seseorang, atau beberapa ide sebagai bentuk perpanjangan dari dirinya (Abrivianto, Swasto dan Utami, 2014).

Komitmen organisasional juga didefinisikan oleh Allen dan Mayer sebagai bentuk kecintaan karyawan terhadap tempat kerjanya. George and Jones mengatakan bahwa pekerja yang mempunyai komitmen terhadap organisasi senang untuk menjadi anggota organisasi, percaya terhadap organisasi dan mempunyai perasaan yang baik tentang organisasi, dan bersedia membela organisasi, dan mau melakukan sesuatu yang baik untuk organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014).

4.5.5. Pengaruh Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.

Dari proses perhitungan analisis jalur yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan jika sebuah organisasi memiliki kepemimpinan yang baik, serta di dukung dengan semakin

banyaknya dukungan organisasi maka hal ini akan semakin meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik.

Komitmen pegawai pada organisasi menjadi hal penting dalam menciptakan kelangsungan hidup. pegawai sebagai anggota organisasi akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang tinggi jika mempunyai perilaku dan sikap positif. Artinya, dengan menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota organisasi akan tetapi juga paham terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, pegawai akan dapat memahami sasaran dan kebijakan organisasi. Pada akhirnya pegawai akan dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi. Rendahnya komitmen memberikan kerugian tidak hanya kepada organisasi, tetapi juga kerugian kepada diri individu yang keluar dari organisasi. Indikasi paling jelas dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis adalah tingginya jumlah pegawai yang mangkir dan mengundurkan diri atau keluar dari organisasi. Keinginan untuk mengundurkan diri tersebut tentunya tidak mudah untuk diwujudkan mengingat berbagai kondisi yang tidak atau kurang memungkinkan bagi pegawai untuk pindah. Akhirnya, bentuk ketidakmampuan mereka untuk keluar tersebut diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan mereka serta tidak merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi (Purnami, 2017).

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2013). Komitmen organisasi menjadi suatu hal yang penting pada zaman sekarang ini.

Ketika sebuah organisasi sangat sulit mencari pegawai yang memiliki kualifikasi yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya, komitmen organisasi adalah salah satu cara dalam menentukan pegawai yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan kinerja yang baik. Dengan kata lain, komitmen organisasi dijadikan sebagai hal yang penting dalam menentukan pegawai pada level kinerja didalam suatu organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:
 - a. Kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria cukup baik. Artinya kepemimpinan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki peran yang cukup baik dalam memberikan pengarahan kepada karyawannya.
 - b. Persepsi dukungan organisasi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria cukup baik, yang menjelaskan bahwa karyawan memiliki persepsi yang cukup baik atas dukungan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi pada karyawannya. Artinya secara pribadi karyawan cukup merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui oleh organisasi. Sehingga membuat karyawan cukup merasa nyaman dengan dukungan organisasi selama ini.
 - c. Komitmen organisasi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwasanya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi memiliki komitmen yang cukup tinggi terhadap organisasinya.

- d. kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi berada pada kriteria Cukup Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja yang diberikan karyawan selama ini telah berlangsung dengan cukup baik untuk kemajuan organisasi.
2. Kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.
 3. Kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.
 4. Komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.
 5. Kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi.

5.2. Saran

5.2.1. Secara Praktis

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kedepan diharapkan pada pimpinan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi lebih memiliki rasa peduli yang tinggi pada karyawannya, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya, menghargai hasil kerja, serta memotivasi karyawannya agar dapat bekerja secara maksimal. Ini semua dilakukan agar karyawan lebih loyal pada pimpinan untuk senantiasa dapat bekerja secara optimal dengan mengikuti segala perintah pimpinan dalam rangka memajukan organisasi kedepannya.
2. Kedepan diharapkan pada manajemen BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi untuk lebih memperhatikan dan menghargai karyawannya dengan menghargai kontribusi kerja karyawannya, memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi, menanggapi keluhan karyawannya, serta memberikan bantuan kepada karyawannya ketika menghadapi kesulitan. Hal ini dilakukan agar karyawan merasa bahwa organisasi benar-benar peduli dengan karyawannya, sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat bekerja ekstra untuk kemajuan organisasi.
3. Untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan, kedepan diharapkan pada manajemen BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi dapat memberikan penghargaan kepada karyawannya, terutama untuk karyawannya yang berprestasi, agar nantinya karyawan menjadi lebih berkomitmen lagi untuk dapat bekerja lebih baik, dan bukan hanya bekerja untuk sekedar tuntutan kebutuhan hidup semata, namun lebih dari itu karyawan benar-benar sukarela menjalani pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Jambi, diharapkan kedepan pimpinan maupun manajemen perusahaan dapat lebih mendorong karyawannya untuk dapat bekerja secara maksimal, dengan melaksanakan semua pekerjaan dengan baik dan memuaskan. Yakni dapat berupa pemberian reward, bonus, promosi jabatan, ataupun pemberian sanksi bagi karyawan yang lalai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar karyawan lebih terdorong lagi untuk dapat bekerja secara maksimal.

5.2.2. Secara Akademis

Peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan pada penelitian ini. Untuk itu disarankan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan tema yang sejenis untuk lebih memperluas objek penelitian tidak hanya terbatas pada satu Kabupaten/Kota saja, melainkan bisa dilakukan pada beberapa Kabupaten/Kota dalam sebuah provinsi dengan cakupan wilayah yang lebih luas. Selain itu peneliti berikutnya juga dapat menambahkan beberapa variable lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abrivianto, O.P., Swasto, B dan Utami, H.N. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan

- bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 7 No. 2.
- Afzali, A., Motahari, Amir A., dan Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating The Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. *Technical Gazette* 21. 3. 623-629.
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Ariarni, N dan Afrianty, T.W. (2017). Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 50, No. 4.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arshadi, Nasrin dan Hayavi, Ghazal. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84. 739 – 743.
- Bukit, P., Surono, Y., dan Priono, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 5(2).
- Bukit, P., Yamali, F.R., dan Ananda, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 4(2).
- Cahyana, B., & Irvianti, S. D. (2013). Analisis pengaruh perceived organizational support dan organizational trust terhadap kepuasan karyawan dan dampaknya terhadap retensi karyawan pada pt. lestarindo perkasa. (*Doctoral dissertation, BINUS*).
- Daft, Richard L. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP

- Handoko, T. H. (2011). *Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. S. P., (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Khoiroh, N., Bukit, P., Adisetiawan, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Batanghari. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 4(1).
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Liana, Y. (2020). Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Makro, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 5 No.2.
- Mageshkumar, S.D. (2016). Influence of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior among Marketing Executives. *The International Journal of Indian Psychology*. Volume 4. Issue 1. No. 81.
- Man, G.S.& Hadi, C. (2013). Hubungan Antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement pada Guru SMA Swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 2 No. 2.
- Mangkunegara, A. P. (2014), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama. Bandung : Refika Aditama.
- Manullang, M. (2011). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Cita Pustaka.
- Mursidta, S. (2017). Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5, Nomor 1*.
- Nawawi. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Nisar, Q.A., Marwa, A., Ahmad, U., Ahmad, S. (2014). Impact of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior: Empirical Evidence from Pakistan. *International Journal of Research (IJR) Vol-1, Issue-5*.
- Panggabean, M.S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Putra, T.T.S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dalam Peningkatan kinerja medis dan Paramedis (Studi Di Rumah Sakit Al-Arif Kabupaten Ciamis). *IDEA: Jurnal Humaniora, Volume 2, No. 1.*
- Purnami, P.R. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Balimed Karangasem. *JOGADITHA: Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 4, No. 1.*
- Ramadhani, F.A. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organizational Terhadap komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi pada SMK SMTI Yogyakarta. *Jurnal UII.*
- Riduwan dan Kuncoro E.A. (2014). *Cara menggunakan dan memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V dan Sagala, E.J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Rhoades, L dan Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology, 87 (4): 698-714.*
- Robbins, S.P & Coulter, M. (2012). *Manajemen*, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P and Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Samsudin, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-1 Bandung : Pustaka Setia.
- Sarwono, J. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Schermerhorn, John R. (2013). *Management*, 12th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Shore, L., & Wayne, S. (2006). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78 (5), 774-780.*
- Sigit, Soehardi. (2003). *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Lukman Offset.

- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi keempat, cetakan pertama. Yogyakarta: YKPN.
- Siswanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Sopiah. (2015). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabet
- Sukirno, S. (2015). *Mikro Ekonomi, Teori Pengantar*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Supangat, A. (2013). *Statistika Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Nonparametrik*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Susmiati dan Sudarna, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel intervening. *Management Analysis Journal, Vol. 4, No. 1*.
- Thoha. Miftah. (2014). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Umar, H. (2012). *Metode Riset Bisnis: Dilengkapi Contoh Proposal dan Riset Bidang Manajemen dan Akuntansi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wukir. (2013). *Manajemen Sumber daya Manusia dalam Organisasi sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yuniarsih, T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfa Beta.

