

**PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN, PERSEPSI DUKUNGAN  
ORGANISASIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT JUJUR BAROKAH PLASTIK JEPARA**

**SKRIPSI**



Oleh :

Nama : Akhmad Shodiqin

No. Mahasiswa : 123 11 526

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2019**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN, PERSEPSI  
DUKUNGAN ORGANISASIONAL DAN PEMBERDAYAAN  
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT  
JUJUR BAROKAH PLASTIK JEPARA**

**SKRIPSI**

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

Oleh : Akhmad Shodiqin

No. Mahasiswa : 123 11 526

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA**

**2019**

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN, PERSEPSI DUKUNGAN  
ORGANISASIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT JUJUR BAROKAH PLASTIK JEPARA

Nama : Akhmad Shodiqin  
NIM : 12311526  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 Juli 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing.



(Drs. Achmad Sobirin, M.B.A., Ph.D., Ak.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASIONAL  
DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JUJUR  
BAROKAH PLASTIK JEPARA**

Disusun Oleh : **AKHMAD SHODIQIN**

Nomor Mahasiswa : **12311526**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 6 Agustus 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.

  
.....  
  
.....

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 2019

Penulis,



(Akhmad Shodiqin)

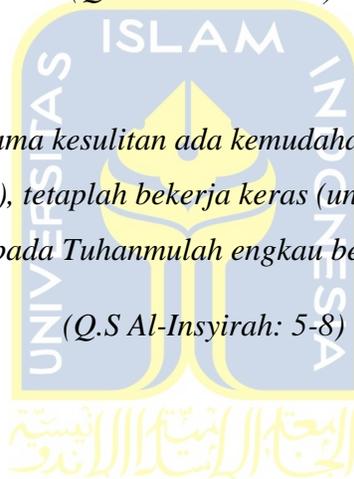
## MOTTO

*Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku, dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam.*

*(Q.S Al-An'am: 162)*

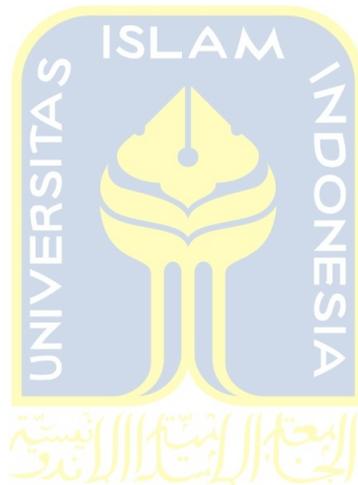
*Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.*

*(Q.S Al-Insyirah: 5-8)*



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Penulis Persembahkan Untuk Kedua Orang Tua dan Orang-Orang Tersayang*



## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarokatuh.*

*Alhamdulillahirabbil'alaamiin*, Puji syukur kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang selalu memberikan limpahan kenikmatan, rahmat, taufik, serta Hidayah-Nya dan Shalawat serta salam kepada junjungan kita, Nabi Muhammad *Shalallahu'alaihi Wa Salam*, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tugas akhir/ skripsi dengan judul “Pengaruh Keterikatan Karyawan, Persepsi Dukungan Organisasional, Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara”. Tugas akhir/ skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

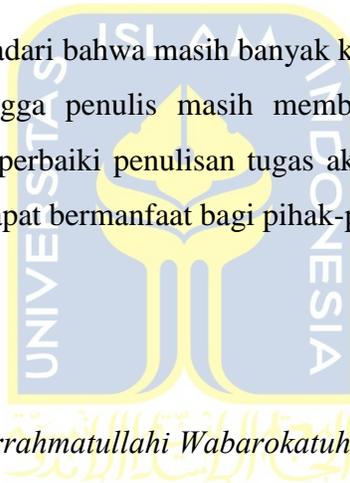
Selama penulis menyusun dan menyelesaikan tugas akhir/ skripsi tak lepas akan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Atas dukungan dan bantuan berbagai pihak, penulis dapat menyusun tugas akhir/ skripsi sampai selesai oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Orang tua penulis, Ibu dan Bapak terimakasih banyak atas dukungan, bimbingan, do'a, nasihat dan motivasi serta kasih sayang yang tidak terbatas sehingga penulis senantiasa semangat dalam menyusun penelitian ini.
2. Dosen Pembimbing skripsi Bapak Drs. Achmad Sobirin M.B.A., Ph.D., Ak. dan Dosen Penguji Skripsi Ibu Suhartini Dra.,M.,S., yang telah memberikan kesempatan, waktu, tenaga, dan pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
3. Bapak Wahyu Mukhammadin SE., MH., selaku direktur PT Jujur Barokah Plastik yang telah memberikan izin dalam melakukan penelitian dan mengumpulkan data untuk menyusun penelitian ini.
4. Saudara dan kerabat penulis yang memberikan semangat, dukungan dan kebahagiaannya sehingga penulis tetap semangat dalam menyusun penelitian ini.

5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Sahabat-sahabat seperjuangan skripsi yang selalu menemani, memberikan semangat dan masukan dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. Teman-teman mahasiswa Program Studi Manajemen yang tidak bisa disebutkan oleh penulis satu per satu yang telah memberikan semangat, do'a dan dukungannya.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tugas akhir/ skripsi.

Semoga kebaikan semua pihak yang telah mendukung penulis selama melakukan penelitian dan penyusunan tugas akhir/ skripsi dibalas oleh Allah *Subhanahu wa Ta'ala*.

Penulis sangat menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tugas akhir/ skripsi ini sehingga penulis masih membutuhkan kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki penulisan tugas akhir/ skripsi ini. Penulis berharap tugas akhir/ skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



*Wa'alaikumussalam Warrahmatullahi Wabarokatuh*

Yogyakarta, 2019

Penulis,

Akhmad Shodiqin

**PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN, PERSEPSI DUKUNGAN  
ORGANISASIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT JUJUR BAROKAH PLASTIK JEPARA**

**AKHMAD SHODIQIN**

**NIM: 123 11 526**

**12311526@students.uii.ac.id**

**Mahasiswa Program Studi Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia**

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, sehingga sampel penelitian adalah seluruh karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara yang berjumlah 108 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Variabel keterikatan karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; (2) Variabel persepsi dukungan organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; (3) Variabel pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya semakin baik pemberdayaan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan (4) Berdasarkan koefisien determinasi nilai *adjusted R square* sebesar 0,355 yang artinya variabel independen keterikatan karyawan ( $X_1$ ), persepsi dukungan organisasional ( $X_2$ ) dan pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ) mampu menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 35,5%, sedangkan sisanya sebesar 64,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini, setelah disesuaikan terhadap sampel dan variabel dependen.

Kata kunci: keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional, pemberdayaan karyawan, kinerja karyawan.

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                    | i              |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....               | ii             |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH</b> ..... | iii            |
| <b>MOTTO</b> .....                            | iv             |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....              | v              |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                   | vi             |
| <b>ABSTRAKSI</b> .....                        | vii            |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                       | viii           |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                     | x              |
| <br>  |                |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                | 1              |
| 1.1. Latar Belakang Masalah.....              | 1              |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                    | 6              |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                  | 6              |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                 | 7              |
| <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b> .....            | 8              |
| 2.1. Landasan Teori.....                      | 8              |
| 2.1.1 Kinerja Karyawan .....                  | 8              |
| 2.1.2 Keterikatan Karyawan.....               | 16             |
| 2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasional.....   | 22             |
| 2.1.4 Pemberdayaan Karyawan.....              | 29             |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....               | 33             |
| 2.3. Kerangka Konseptual .....                | 39             |
| 2.4. Hipotesa Penelitian.....                 | 39             |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....        | 41             |
| 3.1. Jenis Penelitian.....                    | 41             |
| 3.2. Data Penelitian .....                    | 41             |
| 3.2.1. Jenis dan Sumber Data .....            | 41             |
| 3.2.2. Variabel-Variabel Penelitian .....     | 41             |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data.....               | 42        |
| 3.4. Populasi dan Sampel Penelitian .....       | 43        |
| 3.5. Uji Instrumen Penelitian .....             | 43        |
| 3.6. Teknik Analisis Data.....                  | 45        |
| 3.7. Analisis Infrensial .....                  | 48        |
| <b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b> | <b>50</b> |
| 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....       | 50        |
| 4.2. Hasil Uji Intrumen Penelitian .....        | 51        |
| 4.2.1. Hasil Uji Validitas .....                | 51        |
| 4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas.....              | 53        |
| 4.3. Analisis Deskriptif .....                  | 54        |
| 4.4. Analisis Inferensial.....                  | 62        |
| 4.5. Koefisien Determinasi.....                 | 66        |
| 4.6. Uji Hipotesis .....                        | 67        |
| 4.7. Pembahasan.....                            | 71        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>          | <b>75</b> |
| 5.1. Kesimpulan.....                            | 75        |
| 5.2. Keterbatasan Penelitian.....               | 76        |
| 5.3. Saran-saran.....                           | 76        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                     | <b>78</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                            | <b>84</b> |

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 1 Presentase Turnover Karyawan .....                                    | 5              |
| Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....                      | 51             |
| Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....                   | 51             |
| Tabel 4.3. Hasil Pengumpulan Data.....  | 52             |
| Tabel 4.4. Karakteristik Data Responden .....                                 | 56             |
| Tabel 4.5. Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....                 | 57             |
| Tabel 4.6. Analisis Deskripsi Variabel Keterikatan Karyawan .....             | 58             |
| Tabel 4.7. Analisis Deskripsi Variabel Persepsi Dukungan Organisasional ..... | 59             |
| Tabel 4.8. Analisis Deskripsi Variabel Pemberdayaan Karyawan .....            | 61             |
| Tabel 4.9. Hasil Uji Normalitas .....   | 63             |
| Tabel 4.10. Hasil Uji Multikolinearitas.....                                  | 64             |
| Tabel 4.11. Koefisien Determinasi.....  | 66             |
| Tabel 4.12. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....                      | 67             |
| Tabel 4.13. Hasil Uji F Regresi Linear Berganda.....                          | 70             |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kementerian Perindustrian terus mendorong peningkatan investasi industri plastik di dalam negeri, mulai dari sektor hulu sampai hilir. Upaya ini guna memperkuat struktur manufaktur tersebut agar mampu mendongkrak nilai tambah dan mengurangi bahan baku impor. Pemerintah bahkan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan investasi, diantaranya dengan mengeluarkan berbagai program dan kebijakan strategis dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif serta memberikan kemudahan untuk beragam perizinan. Kementerian Perindustrian juga telah memfasilitasi beberapa pembangunan kawasan industri yang terpadu, terutama di luar Jawa. Pemerintah berupaya mengoptimalkan pertumbuhan industri plastik di Indonesia mengingat peran penting produk plastik karena dibutuhkan sektor-sektor manufaktur strategis secara terintegrasi, antara lain industri pangan, permesinan, otomotif, dan elektronika. Oleh karena itu, berdasarkan UU Perindustrian dan RIPIN, pemerintah dan *stakeholders* bersinergi dalam memacu produktivitas dan daya saing industri tersebut (Jawa Pos Online, 2018).

Pengembangan industri plastik di Indonesia diyakini masih cukup prospektif. Saat ini, potensi industri plastik nasional, didukung dengan jumlah 925 perusahaan yang memiliki total produksi mencapai 4,68 juta ton per

tahun untuk berbagai produk plastik dan mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 37.327 orang. Tahun 2018 lalu jumlah permintaan produk plastik nasional juga berhasil mencapai 4,6 juta ton, meningkat lima persen dalam lima tahun terakhir (Jawa Pos Online, 2018). Oleh karena itu, pemerintah berharap agar produk plastik lokal bisa menjadi tuan rumah di negeri sendiri dan mampu bersaing di pasar internasional.

Tumbuhnya industri plastik di Indonesia juga mengakibatkan semakin ketatnya persaingan industri plastik. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan sejumlah terobosan guna memenangkan persaingan tersebut. Salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah meningkatkan SDM yang ada guna mengoptimalkan kinerja karyawan. SDM yang dikelola secara optimal dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Suhartanto dkk., 2018). Ketika karyawan memiliki hubungan baik dengan perusahaan, maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut (Saks dan Rotman, 2006). Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan, terdapat korelasi positif keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan perusahaannya yang dapat mengarah pada kinerja dan profitabilitas yang lebih baik (Farndale dkk., 2014).

*Engagement* (keterikatan) merupakan energi atau motivasi dari karyawan untuk membantu suatu organisasi mencapai tujuannya (Schiemann, 2011). Manfaat dari keterikatan karyawan adalah menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran, kontrak kerja, kepuasan

pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas (Siddhanta, dan Roy, 2010). Penelitian Muliawan, Perizade, & Cahyadi (2017) membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan juga akan optimal jika ada dukungan organisasi. Menurut Han (2013), persepsi dukungan organisasi yang dimaksudkan ialah dukungan pihak organisasi pada pekerjaan karyawan yang mampu menumbuhkan persepsi karyawan. Dalam pandangan Kambu (2011), semakin tinggi tingkat persepsi karyawan, dapat memunculkan loyalitas pada karyawan, sebagai wujud balas budi terhadap organisasi. Hal ini diantaranya dilakukan dengan menunjukkan kinerja yang optimal.

Persepsi dukungan organisasi memang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Arshadi dan Hayavi, 2013). Persepsi dukungan organisasi adalah balasan perilaku yang diterima berupa kinerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai atas Persepsi Dukungan Organisasi yang dirasakan dan digambarkan sebagai perasaan umum dari karyawan terhadap organisasinya. Hal itu menjelaskan apakah organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Karavardar, 2014). Persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan karyawan yang merasa terdukung oleh organisasi dalam arti merasa dihargai dalam bekerja akan memicu munculnya keinginan karyawan membalas dengan melakukan hal positif sebagai wujud balas budi bagi organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja (Afzali et al., 2014).

Penelitian Mursidta (2017) membuktikan bahwa *perceived organizational support* (persepsi dukungan organisasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik *perceived organizational support* (persepsi dukungan organisasi), maka kinerja karyawannya juga akan semakin baik.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan. Menurut Khan (1997) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya (Fadzilah, 2006). Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh (Setyawan, 2017). Hasil penelitian Rasjid dan Maramis (2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Saat ini PT Jujur Barokah Plastik Jepara juga terus berupaya meningkatkan kinerja karyawannya. Akan tetapi hal ini tidak mudah mengingat adanya sejumlah kendala seperti keterikatan karyawan yang kurang optimal karena masih ada pegawai yang ingin pindah bekerja di perusahaan yang lebih besar, adanya anggapan karyawan bahwa perusahaan kurang mendukung karyawan serta belum optimalnya upaya pemberdayaan

karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari perkembangan jumlah karyawan dalam 4 tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1  
Tabel Jumlah Pegawai Tahun 2015-2018

| No | Tahun | Jumlah Karyawan Awal Tahun | Jumlah Karyawan yang Keluar | Jumlah Karyawan masuk | Jumlah Karyawan Akhir Tahun | Turnover Rate |
|----|-------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------|
| 1  | 2015  | 125                        | 11                          | 7                     | 121                         | 3,25%         |
| 2  | 2016  | 121                        | 9                           | 5                     | 117                         | 3,36%         |
| 3  | 2017  | 117                        | 10                          | 5                     | 115                         | 3,47%         |
| 4  | 2018  | 115                        | 13                          | 6                     | 108                         | 5,38%         |

(Sumber: PT Jujur Barokah Plastik)

Dari data *turnover* yang didapat pada tabel 1 dapat dilihat presentase tingkat *turnover* karyawan pada PT Jujur Barokah Plastik dengan menggunakan rumusan LTO (*Labour Turn Over*). Berdasarkan perhitungan LTO (*Labour Turn Over*) presentase tingkat *turnover* karyawan PT Jujur Barokah Plastik mengalami peningkatan dari tahun 2015 sampai 2018. Berdasarkan kondisi tersebut maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam tentang “Pengaruh Keterikatan Karyawan, Persepsi Dukungan Organisasional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara?
2. Apakah persepsi dukungan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara?
3. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara?
4. Apakah keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini meliputi:

1. Mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.
2. Mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.
3. Mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.
4. Mengetahui pengaruh keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Jujur Barokah Plastik Jepara, penelitian dapat menjadi acuan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, yakni dengan memperhatikan keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti lain yang mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada faktor keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan.



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2008: 64) mengartikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Sedang menurut As'ad (2001: 63) berpendapat bahwa kinerja adalah: suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dalam pandangan Muafi (2003: 7), hasil dari segala upaya yang mampu dilakukan individu bahkan kelompok, dengan wewenang serta tanggung jawab yang dimiliki, demi mencapai keberhasilan tanpa adanya pelanggaran yang terjadi, dapat didefinisikan sebagai kinerja. Indrawan (2009: 79), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga dapat didefinisikan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target

atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal Rivai, 2005: 97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja Penilaian juga diperlukan dalam kinerja karyawan, sebagai bentuk klasifikasi perusahaan terhadap karyawan, sehingga karyawan mampu memperoleh jenjang serta pendapatan terbaik. Hal ini dikenal dengan istilah *performance rating* atau *performance appraisal*. Proses pengkajian karyawan dalam bidang ketenagakerjaan, dengan mempertimbangkan tingkah laku serta hasil kerja karyawan, dapat disebut juga penilaian kinerja (Munandar, 2008: 287).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja menurut mereka mengarah kepada prestasi kerja. Jadi kinerja ialah hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Sebuah konstruk multidimensional dengan banyak faktor yang mempengaruhi, disebut kinerja (Mahmudi, 2010: 20).

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, instruksi, arahan, semangat dan dukungan yang diberikan *team leader* dan manajer.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Wirawan (2009: 7-8) mengemukakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, ialah hal-hal yang berasal dari individu pegawai. Faktor-faktor yang diperoleh, diantaranya kecakapan, kemampuan, serta etos kerja.
- 2) Faktor Faktor lingkungan internal organisasi, ialah bantuan oleh organisasi, dan lewat hal itu mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut seperti arah dan haluan organisasi, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, manajemen, kompensasi, teknologi, serta ekosistem organisasi.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, ialah peristiwa dan perubahan yang terjadi di lingkungan luar organisasi. Faktor-faktor tersebut seperti kondisi perekonomian, ketegangan politik, serta polemik sosial-budaya.

Davis dan Newstrom (2002: 40-41) berpendapat mengenai dua factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Faktor kemampuan yang meliputi:
  - a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
  - b) Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
- 2) Faktor motivasi yang meliputi:
  - a) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
  - b) Serikat kerja: kebutuhan individu, fisiologi, sosial dan egoistik.
  - c) Kondisi fisik: lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor internal diri karyawan seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan salah satunya ditentukan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor internal lainnya adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian Al-dalahmeh dkk. (2018) dalam jurnal *Modern Applied Science* menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dan ketiga dimensi yang meliputi *vigor*, *absorption* dan *dedication* secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Faktor yang kedua adalah faktor eksternal, baik yang berasal dari internal organisasi itu sendiri seperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi. Faktor internal organisasi seperti dukungan organisasional juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian

Mohamed dan Ali (2015) dalam *International Journal of Scientific and Research Publications* membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasional berkorelasi signifikan dengan kinerja karyawan terhadap pekerjaannya.

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Maier dalam As'ad (2001: 63) untuk mengukur kinerja yang umum dianggap kriteria antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Suyudi Prawirosentono (2008: 242) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

#### 1) Penilaian Umum

Penilaian umum merupakan penilaian terhadap kinerja karyawan yang meliputi jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas tugas, kerjasama, tanggung jawab, sikap dan inisiatif. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan berkaitan dengan produktivitas karyawan. Dengan mempertimbangkan banyaknya keberhasilan menyelesaikan pekerjaan, mampu dinilai bahwa kinerja karyawan tersebut memuaskan.

##### b) Kualitas Pekerjaan

Wewenang untuk menyelesaikan pekerjaan, tentunya juga memperhatikan standar mutu yang diberikan. Dengan begitu kinerja karyawan tergolong memuaskan.

c) Pengetahuan Atas Tugas

Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diemban, sehingga pemahaman mendalam terhadap hal itu merupakan kewajiban. Pemahaman terhadap tugas, mampu mempengaruhi efisiensi pekerjaan karyawan.

d) Kerjasama

Hubungan kerjasama setiap karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik.

e) Tanggungjawab

Tanggung jawab ialah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja.

f) Sikap

Kemampuan diri karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam perusahaan, kemampuan menjaga hubungan dengan teman sekerja dan kemampuan dalam bekerja sama.

g) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan daya dorong untuk maju.

## 2). Penilaian Atas Keterampilan

Penilaian keterampilan terdiri dari keterampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan, kepemimpinan, administrasi dan kreatifitas. Hal ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

### a. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

### b. Kemampuan mengambil keputusan atau penyelesaian masalah

*Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

### c. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat "memimpin" sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

### d. Kreativitas

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasan kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

Menurut Maier dalam As'ad (2001: 63) untuk mengukur kinerja yang umum dianggap kriteria antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Gary Dessler (1997: 108) menyebutkan beberapa faktor dalam penilaian kinerja yaitu:

1) Kualitas (mutu) pekerjaan

Kualitas kerja adalah keadaan dimana para karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi. Kualitas kerja karyawan dapat tercapai apabila para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dapat bekerja dalam organisasi. Kualitas kerja adalah akuransi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.

2) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan merupakan kuantitas kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu yang meliputi volume keluaran dan kontribusi.

3) Ketahanan dalam bekerja

Ketahanan dalam bekerja adalah kekuatan/ ketahanan individu untuk terus melanjutkan yang harus dilakukan.

4) Keandalan dalam bekerja

Keandalan dalam bekerja adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.

5) Kemampuan kerjasama

Kemampuan bekerjasama seorang karyawan merupakan kemampuan untuk bekerja secara tim dengan orang-orang lain.

## 6) Kemandirian

Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Kinerja seseorang menurut Mondy (2008:347) dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh berikut ini:

- 1) Kuantitas pekerjaan, yakni mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi
- 2) Mutu pekerjaan, yakni mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas
- 3) Kemandirian, yakni mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya
- 4) Inisiatif, yakni mempertimbangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- 5) Kemampuan beradaptasi, yakni mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi pekerjaan
- 6) Kerjasama, yakni mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang yang lain. Apakah tugas, mencangkup kerja lembur, akan diselesaikan dengan sepenuh hati.

## 2.1.2 Keterikatan Karyawan

### a. Pengertian Keterikatan Kerja

Menurut Scahaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002), keterikatan kerja merupakan kegiatan penuh semangat bekerja yang ditandai dengan karakteristik semangat, dedikasi, dan juga absorpsi pada

pekerjaan. Semangat mengacu pada energi, ketahanan dan usaha dalam melaksanakan pekerjaan. Dedikasi merujuk pada rasa bangga, antusias, dan rasa bermakna. Absorpsi mengacu pada keterlarutan yang ditandai dengan konsentrasi penuh dalam bekerja dan merasa bahwa waktu berjalan lebih cepat.

Robbins (2008) memaparkan bahwa keterikatan kerja juga merupakan tingkat sejauh mana karyawan memihak pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap bahwa pekerjaan tersebut penting bagi dirinya. Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi tidak akan mengeluh dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Blau dan Boal (dalam Setyorini, Maghfiroh & Farida, 2012), keterikatan kerja merupakan suatu tindakan dan pernyataan positif dari keterikatan pekerjaan dengan diri individu sendiri. Karyawan memahami bahwa pekerjaan yang sedang diambil ini memiliki andil dalam membangun kredibilitasnya. Karyawan akan memberikan performa terbaiknya pada perusahaan untuk mencapai hal tersebut.

Menurut Morrison dan Phelps (1999) keterikatan kerja merupakan motivasi dasar intrinsik yang meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan. Memperkuat keteguhan dalam mencapai tujuan dengan semangat yang tinggi, rasa antusiasme, dan rasa bangga pada pekerjaannya. Berdasarkan beberapa paparan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan perasaan positif seperti

semangat dan tenggelam dalam pekerjaannya serta menganggap pekerjaan tersebut penting bagi dirinya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah karyawan yang memiliki keterlibatan secara penuh, antusias terhadap pekerjaannya, sanggup menginvestasikan dirinya dalam suatu pekerjaan, dan seberapa lama karyawan itu akan tetap tinggal dalam organisasi serta berperan dalam pekerjaannya.

### **b. Karakteristik Keterikatan Karyawan**

Tipe karyawan berdasarkan tingkat keterikatan karyawan *Gallup Organization* dalam Macey dan Schneider (2008) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat keterikatan yaitu (lihat tabel di bawah ini).

**Tabel 1. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat Keterikatan karyawan  
(Gallup Organization, 2004)**

| <i>The Three Types of Employees</i> |                            |  |
|-------------------------------------|----------------------------|--|
| 1                                   | <i>Engaged</i>             | <i>Employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward</i>                          |
| 2                                   | <i>Not-Engaged</i>         | <i>Employees are essentially "checked out". They're sleepwalking through their workday. Putting time—but not energy or passion—into their work.</i>                  |
| 3                                   | <i>Actively Disengaged</i> | <i>Employees aren't just unhappy at work, they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.</i> |

Sumber: Gallup Organization dalam Macey dan Schneider (2008)

### 1) Terikat (*Engaged*)

Karyawan yang terikat (*engaged*) adalah seorang pembangun (*builder*). Karyawan ini selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi secara konsisten dan ingin mengetahui keinginan dan harapan dari peran mereka dalam organisasi sehingga mereka dapat meraihnya. Karyawan akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

### 2) Tidak Terikat (*Not-Engaged*)

Karyawan dalam tipe ini cenderung lebih berkonsentrasi dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan daripada untuk mencapai hasil maupun tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah, potensi yang dimiliki tidak digunakan sepenuhnya dan cenderung merasa kontribusi mereka tidak maksimal. Mereka merasakan hal itu karena mereka tidak memiliki hubungan yang produktif dengan atasan maupun dengan rekan kerjanya.

### 3) Sangat Tidak Terikat (*Actively Disengaged*)

Karyawan tipe ini adalah pengguna goa "cave dweller". Mereka secara konsisten menentang semua aspek dalam organisasi. Karyawan ini tidak bahagia dalam bekerja dan berusaha menunjukkan ketidakhahagiaan mereka. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang terikat (*engaged*).

## c. Indikator Keterikatan Karyawan

Indikator pada keterikatan karyawan dijabarkan oleh Schaufeli, et al. (2002), antara lain.

1) *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2) *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

3) *Absorption*

Karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Waktu dalam bekerja terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

#### **d. Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan**

Faktor penggerak terciptanya keterikatan karyawan akan berbeda pada tiap pekerjaan dan organisasi. McBain (2007) mengemukakan bahwa secara umum terdapat tiga kluster utama yang menjadi penggerak keterikatan karyawan, yaitu:

## 1) Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterikatan karyawan adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan

karyawan. Hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.

## 2) Lingkungan Kerja (*Working life*)

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya keterikatan karyawan. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan keterikatan karyawan, yaitu:

- a) Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distribusi dan prosedural.
- b) Lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi.
- c) Organisasi yang memperhatikan keseimbangan hidup kerja dan keluarga karyawan.

## 3) Manajemen dan Kepemimpinan

Keterikatan dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam memonitoring karyawan dalam menciptakan keterikatan karyawan, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa ketrampilan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja yaitu organisasi, lingkungan kerja, manajemen dan kepemimpinan.

### 2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasional

#### a. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Eisenberger dan Rhoades, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dengan menyatunya keanggotaan dalam organisasi dengan identitas karyawan, maka karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi (Eisenberger dan Rhoades, 2002). Eisenberger dan Rhoades (2002) mengungkapkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Keyakinan ini dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor), dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Dari berbagai organisasi ditemukan bahwa karyawan yang merasa 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, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Eisenberger dan Rhoades, 2002). Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan terhadap *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan) (Eisenberger & Rhoades, 2002). Lanjut Eisenberger dan Rhoades (2002), penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai. Oleh karena itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan mereka.

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002), walaupun organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan adalah hal yang penting, organisasi harus tetap memperhatikan bahwa karyawan akan tetap menggabungkan dukungan nyata yang ditunjukkan oleh organisasi dengan persepsi individual yang mereka miliki. Para karyawan yakin bahwa organisasi mempunyai tujuan dan orientasi, baik positif maupun negatif terhadap mereka, yang pada akhirnya akan

berpengaruh terhadap penghargaan akan kontribusi dan kesejahteraan karyawan tersebut.

Persepsi dukungan organisasional dapat didefinisikan sebagai kontribusi yang diberikan oleh individu kemudian mendapatkan perhatian dan kepedulian dari organisasi tentang kesejahteraan mereka. Teori ini mengartikan mereka percaya bahwa organisasi akan memberikan perhatian dan kesejahteraan yang layak sesuai dengan kontribusi kinerja yang dilakukan (Eisenberger, dkk., 1986). Kemudian, Robbins (2008) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasional adalah merupakan tingkat sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka yang kemudian peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Persepsi dukungan organisasional merupakan keyakinan yang secara general dikembangkan oleh individu mengenai sejauh mana komitmen organisasi kepada mereka dilihat dari kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan individu karyawan (Wayde, dkk., 1997).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasional merupakan persepsi karyawan terhadap perhatian organisasi dalam memberi motivasi kepada karyawannya untuk meningkatkan kinerja sehingga hasil maksimal dapat dicapai.

#### **b. Teori Persepsi Dukungan Organisasional**

Persepsi dukungan organisasional bertujuan untuk meningkatkan harapan mereka bahwa organisasi akan menghargai upaya yang lebih

maksimal untuk tujuan organisasi. Sejauh mana persepsi dukungan tersebut memenuhi kebutuhan mereka sehingga dengan demikian, akan mengembangkan ikatan emosional positif individu terhadap organisasi.

Persepsi dukungan organisasional didorong oleh kecenderungan individu untuk menempatkan organisasi seperti karakteristik manusia (Eisenberger, dkk., 1986). Pada dasarnya persepsi dukungan organisasional akan dipengaruhi oleh berbagai aspek perilaku organisasi dan akan mempengaruhi interpretasi mereka terhadap motif organisasi yang mendasari perilaku mereka. Hal tersebut menggambarkan bahwa akan ada kesepakatan antara persepsi dukungan organisasional terhadap organisasi dan dalam berbagai keadaan kemungkinan akan ada reaksi dari organisasi terhadap kinerja mereka yang meningkat dan keinginan memberikan gaji yang adil serta membuat pekerjaan menjadi lebih menarik.

Teori dukungan organisasional yang mendasari konsekuensi dari persepsi dukungan organisasi membahas proses psikologis (Eisenberger dan Rhoades, 2002) sebagai berikut:

- 1) Atas dasar norma *feedback*, persepsi dukungan organisasi memiliki rasa kewajiban dan kepedulian untuk kesejahteraan dan membantu organisasi mencapai tujuannya.
- 2) Kepedulian, izin dan rasa hormat yang dikonotasikan dukungan organisasi harus memenuhi kebutuhan sosioemosional dan mendorong individu untuk memasukkan keanggotaan organisasi serta peran mereka kedalam identitas sosial.

3) Dukungan organisasi harus meyakinkan mereka bahwa organisasi akan mengakui dan menghargai peningkatan kinerja (harapan kinerja kemudian memperoleh penghargaan). Proses tersebut harus memberikan hasil yang saling menguntungkan antara organisasi dan individu. Dimana, melalui proses dukungan organisasional tersebut diharapkan organisasi memperoleh komitmen dari mereka dan kinerja yang afektif serta mengurangi *turnover* sedangkan individu memperoleh meningkatnya kepuasan kerja serta kenyamanan didalam organisasi.

Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahwa dukungan organisasional terdiri dari:

- 1) Pelatihan
- 2) Standar Kerja
- 3) Peralatan dan Teknologi
- 4) Manajemen
- 5) Rekan kerja.

Sedangkan, Kraimer (2001) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasional meliputi 3 bagian antara lain sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian/ Ajustment

Sejauh mana organisasi peduli tentang penyesuaian masing-masing individu (termasuk keluarga).

- 2) Karir

Sejauh mana organisasi peduli akan pengembangan karir.

- 3) Keuangan

Sejauh mana organisasi peduli akan keuangan dan penghargaan bagi mereka.

### c. Indikator Persepsi Dukungan Organisasional

Atas dasar teori dukungan organisasional, individu mempersonifikasikan organisasi, mereka menyimpulkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepeduliannya terhadap kesejahteraannya. Eisenberger dan Rhoades (2002) mengatakan bahwa ada 3 indikator persepsi dukungan organisasional sebagai berikut:

#### 1) *Fairness* (Keadilan)

Keadilan prosedural menyangkut keadilan dan cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya diantara individu (Greenberg, 1990 dalam Eisenberger dan Rhoades, 2002). Aspek sosial dalam keadilan prosedural, biasanya disebut keadilan interaksional yang melibatkan perhatian interpersonal dalam alokasi sumber daya, termasuk juga dalam memperlakukan mereka dengan terhormat dan bermartabat serta memberikan informasi kepada bagaimana output yang dihasilkan.

#### 2) *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Individu membuat persepsi general sejauh mana *supervisor* menilai kontribusi, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dimana, *supervisor* yang bertindak sebagai agen organisasi memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja dan mengarahkan mereka. Indikasi dukungan organisasional berupa

orientasi atasan/*supervisor* yang menguntungkan atau atau tidak terhadap individu (Eisenberger et al., 1986).

### 3) Penghargaan dan Kondisi Kerja

Praktek dalam sumber daya manusia menunjukkan kontribusi individu yang seharusnya berhubungan positif dengan persepsi dukungan organisasional (Shore & Shore, 1995 dalam Eisenberger dan Rhoades, 2002). Berbagai penghargaan dan kondisi kerja terkait dengan dukungan organisasi antara lain sebagai berikut:

#### a) Pengakuan, gaji dan promosi

Teori dukungan organisasi tentang kesempatan untuk memperoleh *reward* memiliki tujuan untuk meningkatkan kontribusi dan dukungan organisasional.

#### b) Keamanan dalam bekerja

Jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan mereka dimasa depan diharapkan memberikan indikasi dukungan organisasional yang kuat (Griffeth, 1990 dalam Eisenberger dan Rhoades, 2002).

#### c) Otonomi

Organisasi harus memberikan kepercayaan kepada individu untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan menyelesaikan pekerjaannya (Eisenberger, dkk., 1990).

#### d) *Role Stresor*

Ada tiga komponen yang membuat individu mengalami *stressor* yang tinggi, (Eisenberger dan Rhoades, 2002) ialah : beban

pekerjaan yang berlebih, minimnya informasi yang jelas terkait tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.

e) Pelatihan

Untuk mengarahkan pada peningkatan dukungan organisasi maka, (Wayde, dkk., 1997) mengatakan bahwa pelatihan kerja merupakan praktek *discretionary* dalam mengkomunikasikan investasi individu.

f) Ukuran organisasi

Dekker dan Barling (1995) mengemukakan bahwa dalam organisasi yang besar individu merasa kurang dihargai, karena sangat formalnya kebijakan dan prosedur sehingga dapat mengurangi fleksibilitas dalam merespon kebutuhan mereka.

#### 2.1.4 Pemberdayaan Karyawan

##### a. Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan berguna sebagai sarana untuk memperkuat komitmen dari karyawan. Tujuannya adalah untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan untuk memaksimalkan agar tumbuh mandiri dan meningkatkan kinerja kerjanya. Pemberdayaan memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan serta pengalaman untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai konsep motivasional dari *self-efficacy*. Pemberdayaan menurut mereka merupakan proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota-anggota organisasi melalui identifikasi yang mendorong ketidakberdayaan dan menyingkirkan hal-hal tersebut melalui praktek organisasi formal dan teknik informal dengan menyediakan informasi.

Pemberdayaan adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2008). Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk, pengambilan keputusan, mengembangkan keandalan karyawan, dan lingkungan kerja tim. Pemberdayaan karyawan juga bertujuan memperluas pekerjaan karyawan sehingga penambahan tanggungjawab dari kewenangan dipindahkan ke level yang serendah mungkin dalam organisasi. Yang berarti melibatkan karyawan di setiap langkah dari proses produksi.

Thomas dan Velthouse (1990) beragumen bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi

(*competence*), pedeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Suwanto dan Prisanca (2011) menjelaskan mengenai pemberdayaan karyawan yaitu hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Setiap karyawan harus mempunyai hubungan yang erat agar menimbulkan suasana kerja yang baik untuk mendapat kepercayaan lebih dari manajemen dan karyawan lainnya. Hubungan itu di landasi dengan keharmonisan dalam lingkungan kerja yang berakibat kepada individual untuk lebih membangun kepercayaan dirinya (Lodjo, 2013).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan adalah serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi. Dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

#### **b. Indikator Pemberdayaan Karyawan**

Indikator-indikator dari pemberdayaan karyawan menurut Spreitzer (1995) yaitu:

##### 1) *Sense of meaning*

*Meaning* merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

##### 2) *Sense of competence*

Kompetensi atau *self-efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

### 3) *Sense of self-determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan.

### 4) *Sense of impact*

*Impact* atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional.

Syarafat Khan yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:123) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi seperti gambar model pemberdayaan tersebut yaitu:

#### 1) *Desire*

Adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan.

#### 2) *Trust*

Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

3) *Confident*

Menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

4) *Credibility*

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat.

5) *Accountability*

Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.

6) *Communication*

Komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Muliawan, Perizade, & Cahyadi (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan di PT. Badja Baru Palembang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Variabel independen adalah Keterikatan Karyawan (X) dan variabel dependen adalah Kinerja (Y). Teknik pengumpulan data menggunakan sampling jenuh atau sensus. Kuisisioner dibagikan kepada semua karyawan PT. Badja Baru Palembang. Data dianalisis menggunakan Analisis Regresi Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Al-dalahmeh dkk. (2018) melakukan penelitian yang berjudul “The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan IT terhadap kinerja organisasi melalui mediasi kepuasan kerja pada karyawan Departemen IT pada sektor perbankan di Jordania. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dan ketiga dimensi yang meliputi *vigor*, *absorption* dan *dedication* secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana *vigor* berkontribusi paling besar. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya secara parsial saja memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi.
3. Lewiuci dan Mustamu (2016) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”. Penelitian ini bertujuan

untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* terhadap kinerja karyawan di subjek penelitian. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada 80 orang karyawan. Analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda dengan alat uji SPSS versi 22.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Mursidta (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Varia Usaha Beton Gresik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 98 karyawan. Teknik analisis data adalah analisis regresi dengan perangkat lunak SPSS 18. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Riantoko, Sudibya dan Sintaasih (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerjaanggota Polsek Kuta Utara”. Tujuan penelitian ini adalah: menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja petugas polisi, dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja polisi. Populasi penelitian ini adalah seluruh personel Polsek Kuta Utara, sebanyak 117 orang. Data dikumpulkan melalui kuisisioner yang disebarakan kepada responden, kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi penelitian ini adalah dengan adanya dukungan dari organisasi mengenai kebutuhan dalam pelaksanaan tugas, maka akan meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan kinerja anggota polisi.
6. Mohamed dan Ali (2015) melakukan penelitian yang berjudul “The Influence of Perceived Organizational Support on Employees’ Job Performance”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh staf di Fakultas elektro dan mesin di Universitas Tun Hussein Onn Malaysia. Sampel dipilih dengan teknik random sampling dari seluruh departemen di fakultas tersebut. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil penelitian dapat

disimpulkan sebagai berikut: (1) keadilan organisasional berkorelasi signifikan dengan persepsi dukungan organisasional, (2) reward organisasional berkorelasi signifikan dengan persepsi dukungan organisasional, (3) kondisi kerja tidak berkorelasi dengan persepsi dukungan organisasional, dan (4) persepsi dukungan organisasional berkorelasi signifikan dengan kinerja karyawan terhadap pekerjaannya.

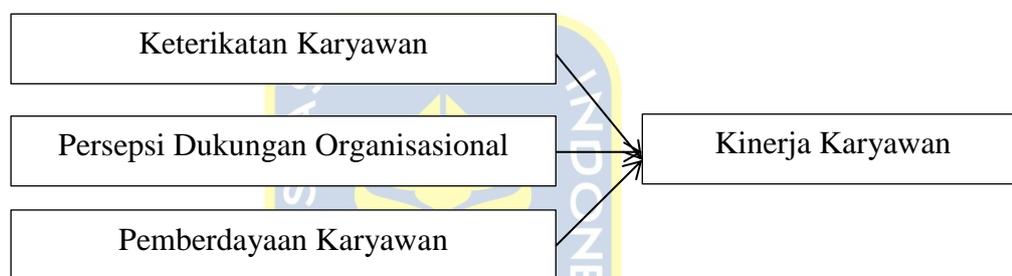
7. Soetrisno dan Sutanto (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Keterikatan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sukses Mekar Abadi”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterikatan kerja dan persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Pengumpulan data akan dilakukan dengan menggunakan angket yang akan disebarkan kepada karyawan PT. Sukses Mekar Abadi sebanyak 42 orang melalui teknik sensus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Variabel keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi; (2) Variabel persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi; (3) Variabel keterikatan kerja dan persepsi dukungan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi.
8. Rasjid dan Maramis (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lingkungan Politeknik Negeri Manado”. Tujuan penelitian : 1) Untuk

mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai., 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan 3) Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Banyaknya responden 36 pegawai dengan menggunakan kuesioner. Hasil analisis regresi berganda pemberdayaan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan hasil analisis korelasi menunjukkan pemberdayaan dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan pemberdayaan dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Politeknik Negeri Manado. Hasil penelitian ini dapat memberikan model pemecahan masalah yang terjadi terkait dengan peningkatan kinerja pegawai kependidikan di lingkungan Politeknik Negeri Manado.

9. Meyerson (2012) melakukan penelitian yang berjudul “Effect of Empowerment on Employees Performance”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan yang meliputi faktor delegasi, implemementasi partisipasi manajemen, dorongan dan memberikan reward dan juga determinasi terhadap klasifikasi prioriritas dan pentingnya pengaruh dari setiap faktor tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan telekomunikasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan kausal komparatif dengan sampel sebanyak 226 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data

menggunakan korelasi Spearman, metode tes Wilcoxon dan multipel regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada kinerja karyawan sebelum dan setelah dilakukan implementasi pemberdayaan. Implementasi pemberdayaan dengan menekankan faktor delegasi, manajemen yang berpartisipasi dan dorongan dan memberikan *reward* menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

### 2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

### 2.4 Hipotesa Penelitian

Hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.
2. Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.
3. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.

4. Keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai jenis penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner.

#### **3.2 Data Penelitian**

##### **3.2.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama. Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan riset atau penelitian

##### **3.2.2 Variabel-Variabel Penelitian**

###### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut menurut Mondy (2008:347) meliputi: kuantitas pekerjaan, mutu pekerjaan, kemandirian, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kerjasama.

## 2. Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam pertumbuhan serta proses hidup suatu organisasi, dengan tanggung jawab dalam peran pekerjaannya. Indikator untuk mengukur keterlibatan karyawan menurut Schaufeli, et al. (2002) meliputi: *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

## 3. Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasional adalah persepsi karyawan terhadap perhatian organisasi dalam memberi motivasi kepada karyawannya untuk meningkatkan kinerja sehingga hasil maksimal dapat dicapai. Persepsi dukungan organisasional menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) meliputi: *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan) dan penghargaan dan kondisi kerja.

## 4. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan adalah upaya signifikan oleh organisasi, dalam rangka mencapai kesejahteraan bagi karyawan, demi mencapai kesinambungan dan loyalitas. Pemberdayaan karyawan diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh Syarafat Khan yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003: 123) yang meliputi: *desire*, *trust*, *confident*, *credibility*, *accountability* dan *communication*.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini fakta yang diungkap merupakan fakta actual yaitu data yang diperoleh dari subjek dengan anggapan bahwa memang subjeklah yang lebih

mengetahui keadaan sebenarnya dan peneliti menggunakan informasi yang diberikan oleh subjek adalah benar Selanjutnya untuk mengungkap fakta actual tersebut peneliti menggunakan kuesioner.

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang harus dijawab dan atau daftar isian yang harus diisi oleh responden. Responden akan menilai setiap pernyataan dengan menggunakan skala likert 5 poin, dari persepsi responden bahwa responden sangat tidak setuju, setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju ataupun sangat setuju yang ada dalam kuesioner.

Tabel 3.1  
Pengukuran dengan sakal likert 5 poin

| Keterangan Jawaban        | Bobot |
|---------------------------|-------|
| Sangat Setuju (SS)        | 5     |
| Ragu-Ragu (RR)            | 4     |
| Setuju (S)                | 3     |
| Tidak Setuju (TS)         | 2     |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1     |

### 3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan subjek atau objek analisis yang sifatnya akan diteliti oleh peneliti. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, sehingga sampel penelitian adalah seluruh karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.

### 3.5 Uji Instrumen Penelitian

Untuk menguji apakah daftar angket yang dibuat berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam tiap variabel penelitian, baik itu untuk

variabel bebas ataupun untuk variabel terikat, sah (*valid*) dan andal (*reliabel*) bila digunakan sebagai alat/ instrumen pengumpul data penelitian, maka digunakan dua alat uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Menurut Riduwan (2004), pengujian validitas instrumen dengan menguji validitas konstruksi (*construct validity*), maka dapat digunakan pendapat dari ahli (*judgment experts*). Setelah instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan menggunakan teori tertentu, maka selanjutnya dikonstruksikan dengan para ahli dengan cara dimintai pendapatnya tentang instrumen yang telah disusun. Pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor item instrumen.

Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir, dengan rumus Pearson Product Moment (Riduwan, 2004):

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{\text{hitung}}$  = Koefisiensi korelasi

X = Skor pertanyaan tiap nomor

Y = Skor total

n = Jumlah responden

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Hal ini ditunjukkan oleh taraf

keajegan (konsistensi) skor yang diperoleh oleh para subjek yang diukur dengan alat yang sama, atau diukur dengan alat yang setara pada kondisi yang berbeda (Suryabrata, 2000). Dalam arti yang paling luas reliabilitas alat ukur menunjukkan kepada sejauh mana perbedaan-perbedaan skor perolehan itu mencerminkan perbedaan-perbedaan atribut yang sebenarnya.

Penelitian ini menggunakan metode Alpha untuk melakukan estimasi reliabilitas. Teknik untuk mengetahui reliabilitas seluruh tes dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Riduwan, 2004):

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas

$\sum S_i^2$  = Jumlah varian skor tiap-tiap item

$S_t^2$  = Varians total

$k$  = Jumlah item

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptik menjelaskan tentang karakteristik responden yang sumber analisis deskriptik beberapa distribusi frekwensi dalam prosentase dari nilai-nilai rasio mean.

#### 2. Analisis Linier Berganda

Model analisis linier berganda dengan 2 variabel bebas dan variabel terikat adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

dimana :

- Y : Variabel terikat/tergantung  
 X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> : Variabel Bebas  
 a : Konstanta  
 b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> : Koefisien regresi

Setelah diketahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Uji statistik yang digunakan adalah uji t dan uji F (Ghozali, 2001:87), yaitu pengambilan keputusan uji hipotesis dengan uji parsial dan uji serentak.

### 1. Uji t

Uji ketepatan parameter *estimate* (penduga), yaitu dengan menggunakan Uji t (uji dua arah). Uji t adalah pengujian secara parsial yang berarti masing-masing pengaruh akan diuji validitasnya.

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b}{S_b}$$

Langkah-langkah pengujian :

#### a. Cara 1

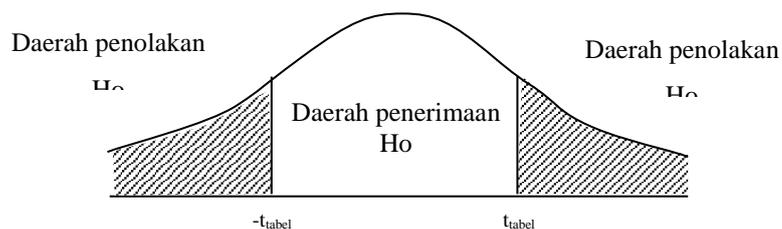
Jika sig. > 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima

Jika sig. < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak

#### b. Cara 2

Jika  $-t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka H<sub>0</sub> diterima

Jika  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka H<sub>0</sub> ditolak



Gambar 3.2  
Penerimaan Uji t  
(Sumber: Wiratna, 2012:4)

## 2. Uji F

Uji F adalah pengujian secara keseluruhan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tak bebasnya. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah suatu model persamaan regresi valid atau tidak.

$$F_{hitung} = \frac{(b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3 y) / (k-1)}{(S_e)^2}$$

Langkah-langkah pengujian :

a. Cara 1

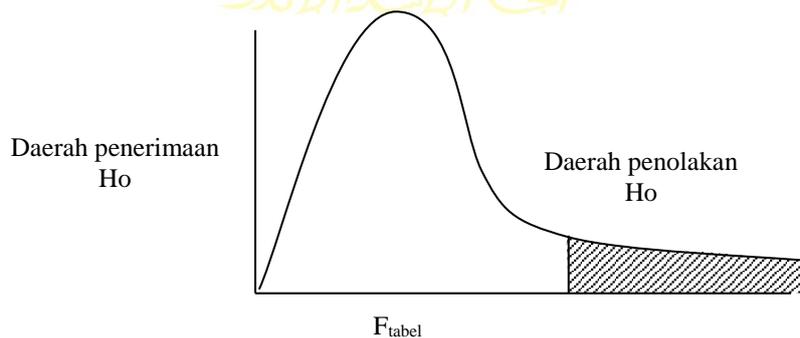
Jika sig. > 0,05 maka  $H_0$  diterima

Jika sig. < 0,05 maka  $H_0$  ditolak

b. Cara 2

Jika  $F_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $F_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak



Gambar 3.3  
Penerimaan Uji F (Sumber: Wiratna, 2012:7)

### 3.7 Analisis Infrensial

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan bebas dari

analisis infrensial statistik baik itu multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Proses pengujian analisis infrensial dilakukan bersama dengan proses uji regresi berganda sehingga langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian analisis infrensial menggunakan kotak kerja yang sama dengan uji regresi.

### 1. Uji Normalitas

Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov dengan rumus:

$$D_n = \max |F_e - F_o|$$

Data dikatakan normal bila  $D_{hitung} > D_{tabel}$ .

$D_n$  = Deviasi absolute tertinggi (Nilai K-S hitung)

$F_e$  = Frekuensi Harapan

$F_o$  = Frekuensi Observasi (Algifari, 1997: 101)

### 2. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel, independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan. dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas (Wiratna, 2012:179).

$$VIF = (1 - R_j^2)^{-1}$$

dimana

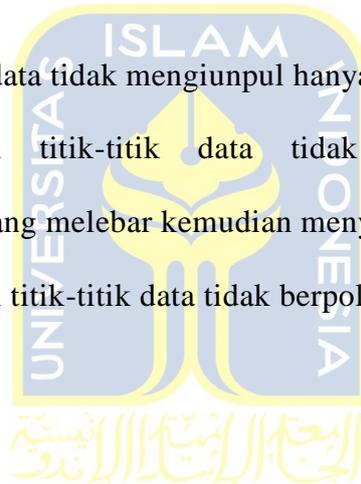
VIF = nilai *variance inflation factor*

$R_i$  = nilai korelasi periode  $i$

### 3. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar Scatterplot, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika, Wiratna (2012:180).

- Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
- Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah
- Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- Penyebaran titik-titik data tidak berpola.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT. Jujur Barokah Plastik adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di dalam data Jepara tahun 2016-2019 dengan SIUP 510/03/PM/I/2016, PT Jujur Barokah Plastik didirikan oleh Bapak Anshori pada tahun 2000 yang berlokasi di Desa Pecangaan Kulon RT. 04 RW. 07 Kecamatan Pecangaan Jepara. Perusahaan manufaktur merupakan industri atau badan usaha yang mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi dengan mengoperasikan tenaga kerja, peralatan dan mesin untuk dijual kepada konsumen.

PT Jujur Barokah Plastik merupakan perusahaan manufaktur yang menghususkan diri pada produksi plastik kemasan yang menghasilkan plastik seperti : *High Density Polyethylene (HDPE)*, *Polypropylene (PP)*, *Polyethylene (PE)*, sampai saat ini (tahun 2019) PT Jujur Barokah Plastik memiliki 12 unit mesin yang terdiri dari 8 mesin produksi, 3 mesin pemotong, 1 mesin daur ulang dan 108 karyawan, dalam kegiatan sehari-hari perusahaan manufaktur mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dimiliki oleh setiap perusahaan untuk kelancaran dalam bekerja.

## 4.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

### 4.2.1. Hasil Uji Validitas

Sebelum kuesiner digunakan pada sampel penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba (*try out*) untuk mengetahui apakah instrumen penelitian dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian atau tidak. Uji coba tersebut menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas untuk variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1.  
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

| Variabel             | Item | <i>corrected item-total correlation</i> | r tabel | keterangan |
|----------------------|------|---|---------|------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | Y.1  | 0,693                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.2  | 0,753                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.3  | 0,655                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.4  | 0,699                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.5  | 0,714                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.6  | 0,725                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.7  | 0,760                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.8  | 0,739                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.9  | 0,789                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.10 | 0,591                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.11 | 0,815                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.12 | 0,723                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.13 | 0,716                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.14 | 0,784                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.15 | 0,758                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.16 | 0,730                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.17 | 0,684                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.18 | 0,602                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.19 | 0,470                                   | 0,196   | valid      |
|                      | Y.20 | 0,421                                   | 0,196   | valid      |

|   |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|
|   | Y.21  | 0,348 | 0,196 | valid |
|   | Y.22  | 0,670 | 0,196 | valid |
|   | Y.23  | 0,694 | 0,196 | valid |
|   | Y.24  | 0,669 | 0,196 | valid |
| Keterikatan<br>karyawan (X <sub>1</sub> )                   | X1.1  | 0,727 | 0,196 | valid |
|   | X1.2  | 0,759 | 0,196 | valid |
|   | X1.3  | 0,796 | 0,196 | valid |
|   | X1.4  | 0,689 | 0,196 | valid |
|   | X1.5  | 0,760 | 0,196 | valid |
|   | X1.6  | 0,753 | 0,196 | valid |
|   | X1.7  | 0,754 | 0,196 | valid |
|   | X1.8  | 0,782 | 0,196 | valid |
|   | X1.9  | 0,654 | 0,196 | valid |
|   | X1.10 | 0,725 | 0,196 | valid |
|   | X1.11 | 0,784 | 0,196 | valid |
|   | X1.12 | 0,758 | 0,196 | valid |
|   | X1.13 | 0,696 | 0,196 | valid |
|   | X1.14 | 0,733 | 0,196 | valid |
|   | X1.15 | 0,730 | 0,196 | valid |
|   | X1.16 | 0,656 | 0,196 | valid |
|   | X1.17 | 0,740 | 0,196 | valid |
|   | X1.18 | 0,697 | 0,196 | valid |
| Persepsi<br>dukungan<br>organisasional<br>(X <sub>2</sub> ) | X2.1  | 0,644 | 0,196 | valid |
|   | X2.2  | 0,714 | 0,196 | valid |
|   | X2.3  | 0,670 | 0,196 | valid |
|   | X2.4  | 0,713 | 0,196 | valid |
|   | X2.5  | 0,655 | 0,196 | valid |
|   | X2.6  | 0,668 | 0,196 | valid |
|   | X2.7  | 0,744 | 0,196 | valid |
|   | X2.8  | 0,689 | 0,196 | valid |
|   | X2.9  | 0,666 | 0,196 | valid |
|   | X2.10 | 0,650 | 0,196 | valid |
|   | X2.11 | 0,720 | 0,196 | valid |
|   | X2.12 | 0,749 | 0,196 | valid |
|   | X2.13 | 0,754 | 0,196 | valid |
|   | X2.14 | 0,701 | 0,196 | valid |
|   | X2.15 | 0,709 | 0,196 | valid |
| Pemberdaya-<br>an karyawan<br>(X <sub>3</sub> )             | X3.1  | 0,719 | 0,196 | valid |
|   | X3.2  | 0,682 | 0,196 | valid |
|   | X3.3  | 0,721 | 0,196 | valid |
|   | X3.4  | 0,762 | 0,196 | valid |

|  |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|
|  | X3.5  | 0,705 | 0,196 | valid |
|  | X3.6  | 0,782 | 0,196 | valid |
|  | X3.7  | 0,624 | 0,196 | valid |
|  | X3.8  | 0,706 | 0,196 | valid |
|  | X3.9  | 0,712 | 0,196 | valid |
|  | X3.10 | 0,706 | 0,196 | valid |
|  | X3.11 | 0,704 | 0,196 | valid |
|  | X3.12 | 0,746 | 0,196 | valid |
|  | X3.13 | 0,704 | 0,196 | valid |
|  | X3.14 | 0,769 | 0,196 | valid |
|  | X3.15 | 0,806 | 0,196 | valid |
|  | X3.16 | 0,713 | 0,196 | valid |
|  | X3.17 | 0,688 | 0,196 | valid |
|  | X3.18 | 0,745 | 0,196 | valid |

(Sumber: data diolah 2019)

Dengan melihat tabel 4.1, dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi seluruh butir pertanyaan memiliki signifikansi pearson correlation lebih besar dari r tabel, dimana r tabel sebesar 0,196 ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

#### 4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat *reliable*. Suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar

dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 23*. Berikut adalah hasil uji reliabilitas :

Tabel 4.2.  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

| Item pertanyaan                                    | <i>Cronbach's alpha</i> | Keterangan |
|--|-------------------------|------------|
| Kinerja karyawan (Y)                               | 0,956                   | reliabel   |
| Keterikatan karyawan (X <sub>1</sub> )             | 0,958                   | reliabel   |
| Persepsi dukungan organisasional (X <sub>2</sub> ) | 0,941                   | reliabel   |
| Pemberdayaan karyawan (X <sub>3</sub> )            | 0,956                   | reliabel   |

(Sumber: data diolah 2019)

Berdasarkan hasil uji validitas seperti yang terangkum dalam Tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,6, maka semua variabel dalam penelitian ini kinerja karyawan, keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional, dan pemberdayaan karyawan adalah reliabel.

### 4.3. Analisis Deskriptif

Penelitian ini menguraikan pengaruh keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan cara membagikan kuesioner kepada responden. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara. Kuesioner yang disebar sebanyak 108 lembar, dan berikut data kuesioner yang disebar.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Pengumpulan Data**

| Keterangan                   | Jumlah | Persentase |
|------------------------------|--------|------------|
| Kuesioner yang disebar       | 108    | 100,0%     |
| Kuesioner yang tidak kembali | 7      | 6,5%       |
| Kuisisioner yang kembali     | 101    | 93,5%      |
| Kuesioner yang tidak layak   | 3      | 2,8%       |
| Kuesioner yang digunakan     | 98     | 90,7%      |

(Sumber: data diolah 2019)

#### 4.3.1. Karakteristik responden

Karakteristik karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara meliputi jenis kelamin, usia dan lama bekerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.4.**  
**Karakteristik Data Responden**

| No | Karakteristik | Frekuensi (F) | Prosentase (%) |
|----|---------------|---------------|----------------|
| 1. | Jenis kelamin |               |                |
|    | Laki-laki     | 54            | 55,1           |
|    | Perempuan     | 44            | 45,9           |
|    | Jumlah        | 98            | 100,0          |
| 2. | Usia          |               |                |
|    | < 35 tahun    | 21            | 21,4           |
|    | 35 – 50 tahun | 41            | 41,8           |
|    | > 50 tahun    | 36            | 36,7           |
|    | Jumlah        | 98            | 100,0          |
| 3. | Lama bekerja  |               |                |
|    | < 5 tahun     | 24            | 24,5           |
|    | 5 – 10 tahun  | 43            | 43,9           |
|    | > 10 tahun    | 31            | 31,6           |
|    | Jumlah        | 98            | 100,0          |

(Sumber: data diolah 2019)

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut diatas dapat diketahui bahwa data responden laki-laki (55,1%) lebih banyak dari pada perempuan (45,9%).

Apabila dilihat dari usia sebagian besar karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara berusia 35 – 50 tahun (41,8%). Lama bekerja responden didominasi oleh karyawan yang telah bekerja selama 5 sampai 10 tahun yaitu sebanyak 43 orang (43,9%).

#### 4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Penilaian responden terhadap variabel tersebut secara deskriptif dapat dilihat dari nilai rata-rata dan standard deviasi. Penentuan kategori penilaian dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan interval berdasarkan kategori. Penentuan interval skor nilai jawaban responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Range/interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

Penentuan kategori dengan 5 kategori adalah sebagai berikut:

$$\text{Range/interval} = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

Kategori ditentukan sebagai berikut:

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1 – (1 + 0,8)      | = sangat kurang |
| 1,81 – (1,8 + 0,8) | = kurang        |
| 2,61 – (2,6 + 0,8) | = cukup baik    |
| 3,41 – (3,4 + 0,8) | = baik          |
| 4,21 – (4,2 + 0,8) | = sangat baik   |

**Tabel 4.5.**  
**Analisis Deskripsi Variabel Kinerja**

| No   | Pertanyaan   | Rerata |
|------|--|--------|
| Y.1  | Saya bekerja dengan mempertimbangkan volume pekerjaan  | 3,10   |
| Y.2  | Saya berhasil menyelesaikan setiap jumlah pekerjaan yang ditargetkan oleh pimpinan                     | 3,07   |
| Y.3  | Saya berusaha memenuhi produktivitas kerja sesuai standar perusahaan                                   | 3,08   |
| Y.4  | Selama ini saya berhasil mencapai produktivitas kerja yang optimal                                     | 3,07   |
| Y.5  | Setiap tugas saya selesaikan dengan mempertimbangkan aspek ketelitian                                  | 3,03   |
| Y.6  | Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan secara presisi  | 2,96   |
| Y.7  | Saya senantiasa mengedepankan kerapian ketika menyelesaikan tugas                                      | 2,97   |
| Y.8  | Saya mengedepankan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas kantor                                   | 2,89   |
| Y.9  | Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa pengawasan pimpinan  | 3,02   |
| Y.10 | Saya dapat bekerja secara mandiri karena pimpinan memberikan pekerjaan sesuai kemampuan                | 2,89   |
| Y.11 | Saya dapat dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai keahlian secara mandiri                      | 3,01   |
| Y.12 | Saya berkomitmen untuk bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan setiap tugas dari pimpinan           | 3,04   |
| Y.13 | Saya berinisitif untuk mandiri dalam mengatasi masalah pekerjaan                                       | 2,92   |
| Y.14 | Saya senantiasa menerapkan fleksibilitas berfikir dalam menangani kesulitan pekerjaan                  | 2,96   |
| Y.15 | Saya bersedia untuk menerima tanggung-jawab pekerjaan dari pimpinan                                    | 2,87   |
| Y.16 | Saya berinisiatif untuk mengatasi berbagai tanggung-jawab pekerjaan yang masih sesuai dengan kemampuan | 2,87   |
| Y.17 | Saya mampu beradaptasi terhadap berbagai tugas baru  | 2,82   |
| Y.18 | Saya mampu menyesuaikan diri terhadap beragam tugas dari pimpinan                                      | 2,84   |

|        |  |      |
|--------|--|------|
| Y.19   | Saya senantiasa mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap berbagai kebutuhan untuk mendukung penyelesaian tugas | 2,73 |
| Y.20   | Saya akan menyesuaikan diri dengan kemampuan ketika menghadapi berbagai kondisi kerja                                    | 3,23 |
| Y.21   | Saya mampu bekerjasama dalam tim   | 3,12 |
| Y.22   | Saya senantiasa mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain  | 3,07 |
| Y.23   | Saya bersedia bekerjasama dengan rekan kantor untuk kerja lembur   | 3,07 |
| Y.24   | Saya senantiasa bekerjasama dalam menyelesaikan tugas kantor dengan sepenuh hati   | 3,11 |
| Rerata |  | 2,99 |

(Sumber: data diolah, 2019 )

Variabel kinerja mempunyai rata-rata sebesar 2,99 atau dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan PT. Jujur Barokah Plastik termasuk dalam kategori cukup baik. Kinerja karyawan terbaik (3,23) adalah “Saya akan menyesuaikan diri dengan kemampuan ketika menghadapi berbagai kondisi kerja”, sedangkan kinerja karyawan terendah (2,88) adalah “Saya senantiasa mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap berbagai kebutuhan untuk mendukung penyelesaian tugas”.

**Tabel 4.6.**  
**Analisis Deskripsi Variabel Keterikatan Karyawan**

| No   | Pertanyaan  | Rerata |
|------|---|--------|
| X1.1 | Saya merasa penuh energi dalam menyelesaikan pekerjaan saya.      | 3,17   |
| X1.2 | Saya merasa tangguh dan hebat dalam menyelesaikan pekerjaan saya. | 3,22   |
| X1.3 | Saya merasa semangat bekerja setiap bangun tidur.                 | 3,19   |
| X1.4 | Saya mampu bekerja dalam kurun waktu yang lama pada suatu waktu.  | 3,18   |
| X1.5 | Saya sangat ulet dalam bekerja.                                   | 3,18   |

|        |   |      |
|--------|---|------|
| X1.6   | Saya tetap gigih bekerja bahkan ketika hal-hal buruk terjadi.             | 3,11 |
| X1.7   | Saya merasa pekerjaan saya ini penuh makna dan tujuan.                    | 3,12 |
| X1.8   | Saya sangat antusias dengan pekerjaan yang saya miliki.                   | 3,13 |
| X1.9   | Pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi saya.                            | 3,07 |
| X1.10  | Saya bangga dengan pekerjaan saya saat ini.                               | 3,10 |
| X1.11  | Pekerjaan saya saat ini senantiasa menantang                              | 3,18 |
| X1.12  | Saya berniat mendedikasikan diri saya untuk bekerja di perusahaan ini     | 3,19 |
| X1.13  | Ketika sedang bekerja, saya merasa waktu cepat sekali berlalu.            | 3,15 |
| X1.14  | Saya lupa akan segala sesuatu di sekitar saya ketika saya sedang bekerja. | 3,20 |
| X1.15  | Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens.                     | 3,22 |
| X1.16  | Saya merasa larut didalam pekerjaan saya saat ini.                        | 3,16 |
| X1.17  | Saya merasa terbawa oleh pekerjaan ketika saya sedang bekerja.            | 3,16 |
| X1.18  | Saya sulit melepaskan diri saya dari pekerjaan yang saya miliki.          | 3,11 |
| Rerata |   | 3,16 |

(Sumber: data diolah, 2019 )

Variabel keterikatan karyawan mempunyai rata-rata sebesar 3,16 atau dapat dikatakan bahwa keterikatan karyawan PT. Jujur Barokah Plastik termasuk dalam kategori cukup baik. Keterikatan karyawan terbaik (3,22) adalah “Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens”, sedangkan keterikatan karyawan terendah (3,07) adalah “Pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi saya”.

**Tabel 4.7.**  
**Analisis Deskripsi Variabel Persepsi Dukungan Organisasional**

| No | Pertanyaan | Rerata |
|----|------------|--------|
|----|------------|--------|

|        |   |      |
|--------|---|------|
| X2.1   | Perusahaan telah memberitahu prosedur pekerjaan secara rinci kepada setiap karyawan.              | 2,92 |
| X2.2   | Perusahaan memberikan perhatian yang tulus kepada setiap karyawan secara merata                   | 2,88 |
| X2.3   | Perusahaan memberikan fasilitas kerja yang adil bagi setiap karyawan                              | 2,95 |
| X2.4   | Setiap karyawan di perusahaan ini telah diperlakukan secara terhormat                             | 2,93 |
| X2.5   | Perusahaan telah menghargai jasa karyawan secara adil   | 2,95 |
| X2.6   | Supervisor mendukung setiap langkah karyawan dalam bekerja  | 3,05 |
| X2.7   | Supervisor senantiasa menghargai setiap jeri payah karyawan                                       | 2,95 |
| X2.8   | Supervisor berusaha agar kesejahteraan karyawan terpenuhi   | 2,88 |
| X2.9   | Supervisor mengevaluasi kinerja karyawan secara adil  | 2,88 |
| X2.10  | Supervisor senantiasa mengarahkan karyawan agar mampu bekerja sesuai target                       | 2,88 |
| X2.11  | Perusahaan memberikan kesempatan yang adil bagi karyawan yang ingin mendapat promosi jabatan      | 2,88 |
| X2.12  | Perusahaan telah menjamin keamanan karyawan dalam bekerja   | 2,87 |
| X2.13  | Perusahaan memberikan kepercayaan kepada setiap karyawan untuk mengatasi masalahnya dalam bekerja | 2,96 |
| X2.14  | Perusahaan memberikan beban kerja yang wajar kepada setiap karyawan                               | 2,89 |
| X2.15  | Setiap karyawan mendapat kesempatan untuk mendapat pelatihan kerja                                | 2,96 |
| Rerata |   | 2,92 |

(Sumber: data diolah, 2019 )

Variabel persepsi dukungan organisasional mempunyai rata-rata sebesar 2,92 atau dapat dikatakan bahwa persepsi dukungan organisasional PT. Jujur Barokah Plastik termasuk dalam kategori cukup

baik. Persepsi dukungan organisasional terbaik (3,05) adalah “Supervisor mendukung setiap langkah karyawan dalam bekerja”, sedangkan persepsi dukungan organisasional terendah (2,87) adalah “Perusahaan telah menjamin keamanan karyawan dalam bekerja”.

**Tabel 4.8.**  
**Analisis Deskripsi Variabel Pemberdayaan Karyawan**

| No    | Pertanyaan   | Rerata |
|-------|--|--------|
| X3.1  | Manajemen perusahaan telah melakukan pembagian kerja secara rinci kepada setiap karyawan                   | 2,98   |
| X3.2  | Perusahaan telah mendelegasikan tugas pekerjaan kepada karyawan sesuai posisi/ jabatannya                  | 2,97   |
| X3.3  | Perusahaan senantiasa melibatkan karyawan dalam berbagai urusan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan | 2,99   |
| X3.4  | Dalam unit pekerjaan saya, karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.                   | 2,91   |
| X3.5  | Karyawan di unit pekerjaan saya memiliki otonomi dalam perencanaan manajemen.                              | 3,08   |
| X3.6  | Karyawan di unit pekerjaan saya diberi kebebasan untuk mengorganisir pekerjaan mereka.                     | 3,01   |
| X3.7  | Perusahaan senantiasa menghargai kemampuan karyawannya.  | 2,98   |
| X3.8  | Perusahaan memberikan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kompetensi karyawan.                       | 3,05   |
| X3.9  | Perusahaan menghargai kerja karyawan secara layak.   | 3,01   |
| X3.10 | Perusahaan telah menjaga kredibilitas perusahaan secara optimal.   | 2,96   |
| X3.11 | Perusahaan telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.                                   | 3,04   |
| X3.12 | Perusahaan telah mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat dalam bekerja.                         | 2,96   |
| X3.13 | Perusahaan telah mengajarkan karyawan untuk bertanggung-jawab terhadap pekerjaannya.                       | 2,99   |

|        |  |      |
|--------|--|------|
| X3.14  | Setiap karyawan telah diberikan kebebasan secara bertanggung-jawab dalam menjalankan wewenangnya.    | 2,99 |
| X3.15  | Perusahaan telah menanamkan rasa pertanggung-jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.          | 2,90 |
| X3.16  | Perusahaan senantiasa berkomunikasi secara terbuka mengenai kondisi perusahaan dengan para karyawan. | 2,88 |
| X3.17  | Perusahaan senantiasa transparan dalam membagikan informasi tentang kondisi perusahaan.              | 3,01 |
| X3.18  | Pimpinan dan karyawan di perusahaan ini dapat berkomunikasi sehari-hari secara nyaman.               | 2,90 |
| Rerata |  | 2,98 |

(Sumber: data diolah, 2019 )

Variabel pemberdayaan karyawan mempunyai rata-rata sebesar 2,98 atau dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan PT. Jujur Barokah Plastik termasuk dalam kategori cukup baik. Pemberdayaan karyawan terbaik (3,08) adalah “Karyawan di unit pekerjaan saya memiliki otonomi dalam perencanaan manajemen”, sedangkan pemberdayaan karyawan terendah (2,88) adalah “Perusahaan senantiasa berkomunikasi secara terbuka mengenai kondisi perusahaan dengan para karyawan”.

#### 4.4. Analisis Inferensial

Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Uji prasyarat ini hanya

digunakan pada analisis regresi linear berganda saja. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

#### 4.4.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi berdistribusi normal atau tidak, uji ini menggunakan teknik *Kolmogorov Smirnov*. Adapun hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.9.**  
**Hasil Uji Normalitas**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 98                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | ,0000000                |
|                                  | Std. Deviation | ,38582573               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,082                    |
|                                  | Positive       | ,082                    |
|                                  | Negative       | -,051                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | ,813                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,523                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

(Sumber: data diolah 2019)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,523 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.

#### 4.4.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Analisis terhadap problem multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *variante inflation factor* (VIF), jika nilai VIF yang diamati > 10 maka diduga terjadi problem multikolinearitas.

**Tabel 4.10.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | ,728                        | ,305       |                           | 2,384 | ,019 |                         |       |
|       | X1         | ,251                        | ,077       | ,285                      | 3,272 | ,001 | ,879                    | 1,138 |
|       | X2         | ,280                        | ,086       | ,300                      | 3,263 | ,002 | ,785                    | 1,274 |
|       | X3         | ,219                        | ,088       | ,232                      | 2,496 | ,014 | ,772                    | 1,295 |

a. Dependent Variable: Y

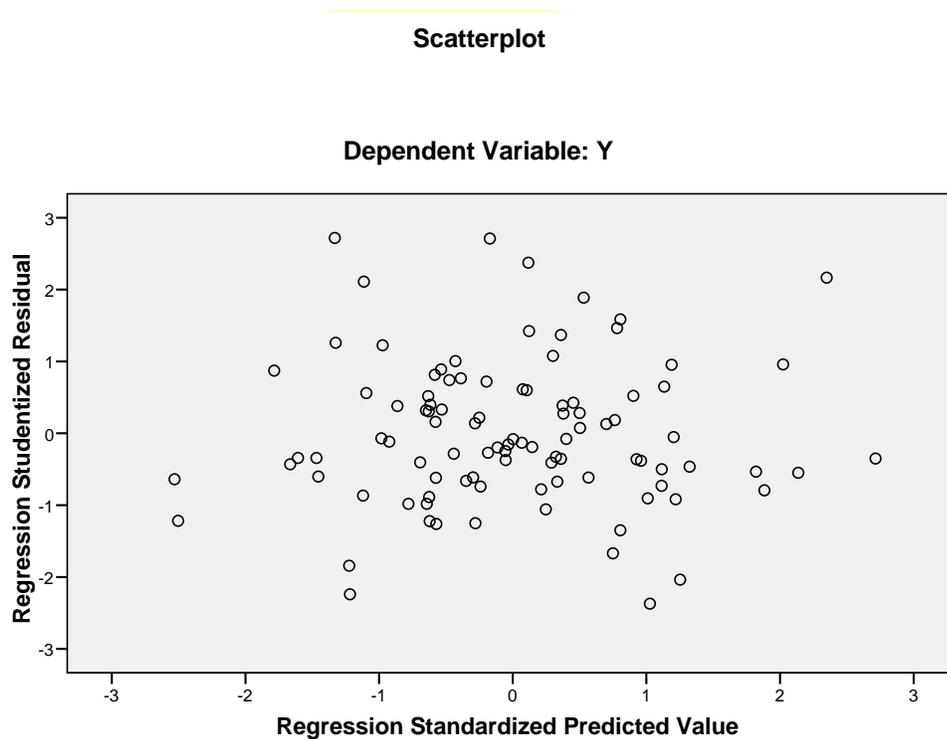
(Sumber: data diolah 2019)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.9, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X<sub>1</sub> adalah sebesar 0,879 dan 1,138, untuk variabel X<sub>2</sub> adalah sebesar 0,785 dan 1,274, sedangkan untuk variabel X<sub>3</sub> adalah sebesar 0,772 dan 1,295. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai *tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh dibawah angka 10.

#### 4.4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu

pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Analisis ada atau tidaknya problem heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* dimana sumbu X dan Y yang telah diprediksi dan sumbu X dan residual. Adapun hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat dalam grafik berikut ini:



**Gambar 4.2 Grafik *Scatterplot***

(Sumber: data diolah 2019)

Berdasarkan gambar 4.1 di atas titik-titik pada *scatterplot* menyebar di kiri dan di kanan titik 0 pada sumbu X serta menyebar di bawah dan diatas titik 0 pada sumbu Y, dan juga tidak membentuk pola

tertentu, ini menunjukkan bahwa data-data kinerja karyawan, keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

#### 4.5. Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Nilai  $R^2$  terletak antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Tujuan menghitung koefisien determinasi adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 23. Dari hasil analisis data diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,612 <sup>a</sup> | ,374     | ,355              | ,39193                     |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

(Sumber: data diolah 2019)

Berdasarkan tabel 4.11, diperoleh hasil bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,355 hal ini berarti keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 35,5%, setelah disesuaikan terhadap sampel dan variabel

independen. Sedangkan sisanya 64,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

#### 4.6. Hasil Uji Hipotesis

##### 4.6.1. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Uji regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 23*.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,728                        | ,305       |                           | 2,384 | ,019 |
|       | X1         | ,251                        | ,077       | ,285                      | 3,272 | ,001 |
|       | X2         | ,280                        | ,086       | ,300                      | 3,263 | ,002 |
|       | X3         | ,219                        | ,088       | ,232                      | 2,496 | ,014 |

a. Dependent Variable: Y

(Sumber: data diolah 2019)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,728 + 0,251X_1 + 0,280X_2 + 0,219X_3$$

Dari persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 9,12 menunjukkan bahwa jika variabel-variabel independen (keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional, dan pemberdayaan karyawan) diasumsikan tidak mengalami perubahan (konstan) maka nilai Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,728 satuan.
2. Koefisien variabel keterikatan karyawan ( $X_1$ ) sebesar 0,251 berarti setiap kenaikan variabel keterikatan karyawan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,251 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.
3. Koefisien variabel persepsi dukungan organisasional ( $X_2$ ) sebesar 0,280 berarti setiap kenaikan variabel keterikatan karyawan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,280 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.
4. Koefisien variabel pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ) sebesar 0,219 berarti setiap kenaikan variabel keterikatan karyawan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,219 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.

#### 4.6.2. Hasil Uji T

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t. Uji t dilakukan menggunakan aplikasi SPSS Statistic 23. Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan hasil penelitian ini sebagai berikut :

#### **4.6.2.1. Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan**

Hasil dari pengujian hipotesis pertama keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,001. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,251 juga mendukung bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6.2.2. Pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan**

Hasil dari pengujian hipotesis kedua persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,002. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,280 juga mendukung bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6.2.3. Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan**

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,014. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,219 juga mendukung bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### 4.6.3. Hasil Uji F

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik F. Uji F dilakukan menggunakan aplikasi SPSS Statistic 23. Adapun hasil uji F dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji F Regresi Linear Berganda**

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,645          | 3  | 2,882       | 18,760 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 14,440         | 94 | ,154        |        |                   |
|       | Total      | 23,085         | 97 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

(Sumber: data diolah 2019)

Hasil dari pengujian hipotesis keempat keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keempat ( $H_4$ ) diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000.

#### 4.7. Pembahasan

Hasil dari pengujian hipotesis pertama keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,001. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,251 juga mendukung bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan apabila keterikatan karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya apabila keterikatan karyawan menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Muliawan, Perizade, & Cahyadi (2017) maupun Al-dalahmeh dkk. (2018) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Engagement* (keterikatan) merupakan energi atau motivasi dari karyawan untuk membantu suatu organisasi mencapai tujuannya (Schiemann, 2011). Manfaat dari keterikatan karyawan adalah menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan,

produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas (Siddhanta, dan Roy, 2010).

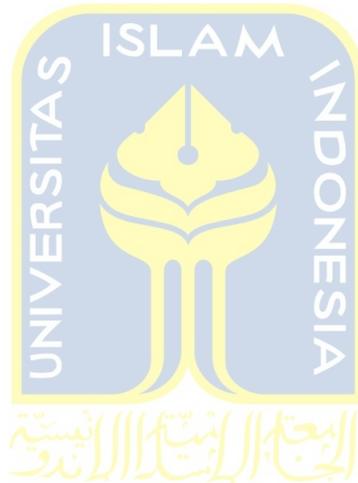
Hasil dari pengujian hipotesis kedua persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,002. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,280 juga mendukung bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan apabila persepsi dukungan organisasional meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya apabila persepsi dukungan organisasional menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Mursidta (2017) maupun Riantoko, Sudibya dan Sintaasih (2017) serta Mohamed dan Ali (2015) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi karyawan yang baik akibat adanya dukungan organisasi akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri karyawan terhadap organisasi sehingga merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya (Kambu et al., 2011). Hal ini diantaranya dilakukan dengan menunjukkan kinerja yang optimal.

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai

signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,014. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,219 juga mendukung bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan apabila pemberdayaan karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya apabila pemberdayaan karyawan menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Rasjid dan Maramis (2017) serta Meyerson (2012) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Khan (1997) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya (Fadzilah, 2006). Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh (Setyawan, 2017)

Hasil dari pengujian hipotesis keempat keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini dikarenakan pengaruh keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan apabila keterikatan karyawan, persepsi

dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya apabila keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keterikatan karyawan ( $X_1$ ), persepsi dukungan organisasional ( $X_2$ ), dan pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel *coefficients*, menunjukkan hasil Model regresi linier berganda telah diuji kelayakan asumsi normalitas, multikolinieritas dan heteroskedastisitas yang hasilnya bahwa model regresi berganda di atas layak untuk memprediksi variabel dependen.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis :
  - a. Variabel keterikatan karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
  - b. Variabel persepsi dukungan organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
  - c. Variabel pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya semakin baik pemberdayaan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

3. Berdasarkan koefisien determinasi nilai *adjusted R square* sebesar 0,355 yang artinya variabel independen keterikatan karyawan ( $X_1$ ), persepsi dukungan organisasional ( $X_2$ ) dan pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ) mampu menjelaskan variable dependen kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 35,5%, sedangkan sisanya sebesar 64,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini, setelah disesuaikan terhadap sampel dan variabel dependen.

## 5.2. Keterbatasan Penelitian

Didalam melakukan penelitian ini tentunya tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada satu perusahaan.
2. Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel independen, keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan,.
3. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dimana jawaban dari responden kadang tidak sesuai dengan kenyataan dalam diri responden.

## 5.3. Saran-saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dibahas sebelumnya dan dari penarikan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi PT Jujur Barokah Plastik Jepara, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dalam bekerja menjadi lebih baik lagi serta untuk mempertimbangkan realisasi persepsi dukungan organisasional, peningkatan keterikatan karyawan dan pemberdayaan karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan agar penelitian dikembangkan kepada variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan dengan analisis yang lebih mendalam (*in-depth*).

#### 5.4 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa hal yang bisa dipertimbangkan bagi pihak terkait, antara lain:

##### 1. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan kompensasi, serta disiplin kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Serta diharapkan perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pendidikan yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan keterikatan karyawan dari para karyawannya.

##### 2. Bagi Karyawan

Karyawan hendaknya selalu meningkatkan kompetensi dan disiplin dalam bekerja, agar menghasilkan kinerja yang maksimal dan terwujudnya hubungan baik dengan atasan, bawahan maupun sesama karyawan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afzali, Ahmad., A.A. Motahari, dan L.H. Shirkouhi. 2014. Investigating The Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. *Technical Gazette*. Volume 21. No. 3. Halaman 623-629.
- Al-dalahmeh1, M.; Masa'deh, R.; Khalaf, R.K.A.; & Obeidat, B.Y. 2018. The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*; Vol. 12, No. 6; pg. 17-43.
- Algifari, 1997, *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*, Edisi pertama. Yogyakarta: BPF. Universitas Gajah Mada.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ke-2, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- 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 Science*. Vol.84: pp 739 – 743.
- As'ad, M., 2001, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Cetakan Kelima, Liberty, Yogyakarta.
- Ashar Sunyoto Munandar. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. 1988. "The empowerment process: integrating theory and practice". *Academy of Management Review*. 13:3:471-82.
- Dekker, I., & Barling, J. 1995. Workforce size and work related role stress. *Work and Stress*, 9, 45-54.
- Eisenberger, R., dan Rhoades, L. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 698-714.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and LaMastro, V.D. 1990, "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 No. 1, pp. 51- 59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa Debora. 1986. Perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology*. Vol 71. 500-507.
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self Of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Volume 3, Nomor 1 Januari 2006.
- Farndale, E., Beijer, S., Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. 2014. Work and organization engagement: Aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1(2), 157-176.
- Gary Dessler, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia, Diterjemahkan Benjamin Molan, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, Sia Tjun., dkk. 2012. Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Volume 14. No. 2. Halaman 109-117.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawan, M. Isa. 2009. *Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM*, *Jurnal Ilmiah Abadi Ilmu*, Vol. 2 No.1 Mei 2009.
- Kajian Pustaka. 2018. *Perhitungan Turnover Karyawan*. Diakses dari <https://www.kajianpustaka.com/2018/02/pengertian-jenis-penyebab-dan-perhitungan-turnover.html>
- Jawa Pos Online. 2018. *Kemenperin: Produksi Plastik Nasional Capai 4,6 Juta Ton*. Diakses dari <https://www.jawapos.com/ekonomi/bisnis/03/05/2018/kemenperin-produksi-plastik-nasional-capai-46-juta-ton/>.
- Kambu, Arius., E.A. Troena, Surachman, dan M. Setiawan. 2012. Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 10. Nomor 2. Halaman 262-272.

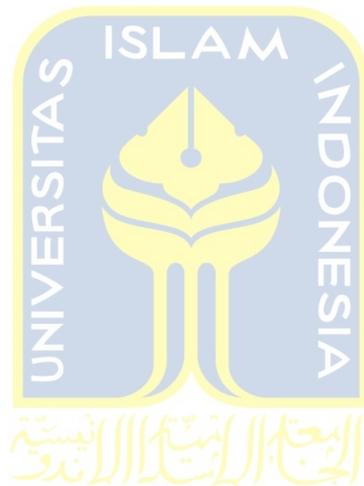
- Karavardar, Gulsah. 2014. "Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey". *International Journal of Business and Management*. Vol.9(14): pp 131-139.
- Khan, Sarafat, 1997 *The Key to being a. Leader company; Empowerment*, Journal Personality and Participation.
- Kraimer. J. 2001. *Organisasi dan Konsep Manajemen Terpadu*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lewiuci, P.C. dan Mustamu, R.H. 2016. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin". *AGORA* Vol. 4, No. 2, (2016), hal. 101-107.
- Lodjo, F. S. 2013) Pengaruh pelatihan pemberdayaan dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja, *Jurnal EMBA* 1 (3). 747-755.
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior*. New York McGraw-Hill Companies, Inc.
- Macey, W.H. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* Vol. 1: hal. 3-30.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- McBain. 2007. The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*, Vol. 6. Iss: 6. Pp. 16 – 19.
- Mohamed, S.A. dan Ali, M. 2015. The Influence of Perceived Organizational Support on Employees' Job Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, Issue 4, April 2015, pg.1-6.
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Morrison, E. W., and Phelps, C. C. 1999, Taking charge at work: Extra-role Efforts to Initiate Workplace Change, *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.

- Muafi. 2003. *Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan Terhadap Kinerja Religius*. Yogyakarta: Jurnal Siasat Bisnis, Fakultas Ekonomi UII.
- Muliawan, Y.; Perizade, B. & Cahyadi, A. 2017. Pengaruh Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan di PT. Badja Baru Palembang. *JEMBATAN – Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* Tahun XIV No 2, Oktober 2017, hal. 69-78.
- 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 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, hal. 1-12.
- Rasjid, E. dan Maramis, D.R.S. 2017. Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lingkungan Politeknik Negeri Manado. *Prosiding Sentrinov Tahun 2017 Volume 3 – ISSN: 2477 – 2097*.
- Riantoko, R.; Sudibya, I.G.A.; dan Sintaasih, D.K. 2017. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.3 (2017): 1145-1176.
- Riduwan, 2004, *Dasar-Dasar Statistik Edisi Revisi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saks, A.M. and Rotman, J.L. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross- National Study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3, Issue 1: hal. 71-92.
- Schiemann, W. A. 2011. *Alignment, Capability, Engagement: Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi* (1st ed.). Jakarta: PPM Manajemen.

- Setyawan, 2017, S. Pengaruh *Self Efficacy* Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasional, *Jurnal Akses* Volume 12 Nomor 24 – Oktober 2017, hal. 99-106.
- Setyorini, Maghfiroh dan Farida. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Media Riset Akuntansi*, Vol.2, No.1, Februari 2012.
- Siddhanta, A., dan Roy, D. 2010. Employee engagement – Engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research. Online Open Access Publishing platform for Management Research*, 1(1).
- Soetrisno, L.C.P. dan Sutanto, E.M. 2017. Pengaruh Keterikatan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sukses Mekar Abadi. *AGORA* Vol. 5, No. 3, hal. 1-10.
- Spreitzer, G. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38 (5): 1442–1465.
- Suhartantoa, D.; Dean, D.; Nansuric, R. dan Triyuni, N.N. 2018. "The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees," *Journal of Business Research*, vol. 83, pp. 130-137.
- Suryabrata, S. 2000. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali.
- Suwanto dan Prisanca, D. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyudi Prawirosentono. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Thomas, K., & Velthouse, B. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Veithzal Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahibur Rokhman. 2003, *Pemberdayaan dan Komitmen: Upaya Mencapai Kesuksesan Organisasi dalam Menghadapi Persaingan Global*. Yogyakarta: Amara Books.
- Wayde, S.J, Shore, L.M & Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40, 82-111.

Wiratna, Sujarweni V. 2012. *Belajar Mudah SPSS Untuk Penelitian, Cetakan Pertama*, Yogyakarta: Penerbit Ardana Media.

Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.



## ANGKET PENELITIAN

### Identitas

Nama :

Jenis kelamin :

Usia :

Lama bekerja :

### A. Petunjuk

Tuliskan pendapat Anda terhadap setiap pernyataan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada lembar berikut :

1. STS : Jika pernyataan sangat tidak sesuai dengan keadaan diri anda
2. TS : Jika pernyataan tidak sesuai dengan keadaan diri anda
3. RR : Jika pernyataan ragu-ragu dengan keadaan diri anda
4. S : Jika pernyataan sesuai dengan keadaan diri anda
5. SS : Jika pernyataan sangat sesuai dengan keadaan diri anda

### ANGKET KINERJA KARYAWAN

| No | PERNYATAAN   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
|    | <b>Kuantitas pekerjaan</b>   |     |    |    |   |    |
| 1  | Saya bekerja dengan mempertimbangkan volume pekerjaan  |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya berhasil menyelesaikan setiap jumlah pekerjaan yang ditargetkan oleh pimpinan                     |     |    |    |   |    |
| 3  | Saya berusaha memenuhi produktivitas kerja sesuai standar perusahaan                                   |     |    |    |   |    |
| 4  | Selama ini saya berhasil mencapai produktivitas kerja yang optimal                                     |     |    |    |   |    |
|    | <b>Mutu pekerjaan</b>  |     |    |    |   |    |
| 5  | Setiap tugas saya selesaikan dengan mempertimbangkan aspek ketelitian                                  |     |    |    |   |    |
| 6  | Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan secara presisi  |     |    |    |   |    |
| 7  | Saya senantiasa mengedepankan kerapihan ketika menyelesaikan tugas                                     |     |    |    |   |    |
| 8  | Saya mengedepankan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas kantor                                   |     |    |    |   |    |
|    | <b>Kemandirian</b>   |     |    |    |   |    |
| 9  | Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa pengawasan pimpinan  |     |    |    |   |    |
| 10 | Saya dapat bekerja secara mandiri karena pimpinan memberikan pekerjaan sesuai kemampuan                |     |    |    |   |    |
| 11 | Saya dapat dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai keahlian secara mandiri                      |     |    |    |   |    |
| 12 | Saya berkomitmen untuk bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan setiap tugas dari pimpinan           |     |    |    |   |    |
|    | <b>Inisiatif</b>   |     |    |    |   |    |
| 13 | Saya berinisiatif untuk mandiri dalam mengatasi masalah pekerjaan                                      |     |    |    |   |    |
| 14 | Saya senantiasa menerapkan fleksibilitas berfikir dalam menangani kesulitan pekerjaan                  |     |    |    |   |    |
| 15 | Saya bersedia untuk menerima tanggung-jawab pekerjaan dari pimpinan                                    |     |    |    |   |    |
| 16 | Saya berinisiatif untuk mengatasi berbagai tanggung-jawab pekerjaan yang masih sesuai dengan kemampuan |     |    |    |   |    |
|    | <b>Kemampuan beradaptasi</b>   |     |    |    |   |    |
| 17 | Saya mampu beradaptasi terhadap berbagai tugas baru  |     |    |    |   |    |

| No | PERNYATAAN   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 18 | Saya mampu menyesuaikan diri terhadap beragam tugas dari pimpinan  |     |    |    |   |    |
| 19 | Saya senantiasa mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap berbagai kebutuhan untuk mendukung penyelesaian tugas |     |    |    |   |    |
| 20 | Saya akan menyesuaikan diri dengan kemampuan ketika menghadapi berbagai kondisi kerja                                    |     |    |    |   |    |
|    | <b>Kerjasama</b>   |     |    |    |   |    |
| 21 | Saya mampu bekerjasama dalam tim   |     |    |    |   |    |
| 22 | Saya senantiasa mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain  |     |    |    |   |    |
| 23 | Saya bersedia bekerjasama dengan rekan kantor untuk kerja lembur   |     |    |    |   |    |
| 24 | Saya senantiasa bekerjasama dalam menyelesaikan tugas kantor dengan sepenuh hati   |     |    |    |   |    |

### ANGKET KETERIKATAN KARYAWAN

| No | PERNYATAAN  | STS | TS | RR | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
|    | <b>Vigor</b>  |     |    |    |   |    |
| 1  | Saya merasa penuh energi dalam menyelesaikan pekerjaan saya.      |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya merasa tangguh dan hebat dalam menyelesaikan pekerjaan saya. |     |    |    |   |    |
| 3  | Saya merasa semangat bekerja setiap bangun tidur.                 |     |    |    |   |    |
| 4  | Saya mampu bekerja dalam kurun waktu yang lama pada suatu waktu.  |     |    |    |   |    |
| 5  | Saya sangat ulet dalam bekerja.                                   |     |    |    |   |    |
| 6  | Saya tetap gigih bekerja bahkan ketika hal-hal buruk terjadi.     |     |    |    |   |    |
|    | <b>Dedication</b>   |     |    |    |   |    |
| 7  | Saya merasa pekerjaan saya ini penuh makna dan tujuan.            |     |    |    |   |    |
| 8  | Saya sangat antusias dengan pekerjaan yang saya miliki.           |     |    |    |   |    |
| 9  | Pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi saya.                    |     |    |    |   |    |
| 10 | Saya bangga dengan pekerjaan saya saat ini.                       |     |    |    |   |    |

| No | PERNYATAAN  | STS | TS | RR | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| 11 | Pekerjaan saya saat ini senantiasa menantang                              |     |    |    |   |    |
| 12 | Saya berniat mendedikasikan diri saya untuk bekerja di perusahaan ini     |     |    |    |   |    |
|    | <b>Absorption</b>   |     |    |    |   |    |
| 13 | Ketika sedang bekerja, saya merasa waktu cepat sekali berlalu.            |     |    |    |   |    |
| 14 | Saya lupa akan segala sesuatu di sekitar saya ketika saya sedang bekerja. |     |    |    |   |    |
| 15 | Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens.                     |     |    |    |   |    |
| 16 | Saya merasa larut didalam pekerjaan saya saat ini.                        |     |    |    |   |    |
| 17 | Saya merasa terbawa oleh pekerjaan ketika saya sedang bekerja.            |     |    |    |   |    |
| 18 | Saya sulit melepaskan diri saya dari pekerjaan yang saya miliki.          |     |    |    |   |    |

#### ANGKET PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASIONAL

| No | PERNYATAAN   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
|    | <b>Fairness (Keadilan)</b>   |     |    |    |   |    |
| 1  | Perusahaan telah memberitahu prosedur pekerjaan secara rinci kepada setiap karyawan. |     |    |    |   |    |
| 2  | Perusahaan memberikan perhatian yang tulus kepada setiap karyawan secara merata      |     |    |    |   |    |
| 3  | Perusahaan memberikan fasilitas kerja yang adil bagi setiap karyawan                 |     |    |    |   |    |
| 4  | Setiap karyawan di perusahaan ini telah diperlakukan secara terhormat                |     |    |    |   |    |
| 5  | Perusahaan telah menghargai jasa karyawan secara adil                                |     |    |    |   |    |
|    | <b>Supervisor Support (Dukungan Atasan)</b>  |     |    |    |   |    |
| 6  | Supervisor mendukung setiap langkah karyawan dalam bekerja                           |     |    |    |   |    |
| 7  | Supervisor senantiasa menghargai setiap jeri payah karyawan                          |     |    |    |   |    |
| 8  | Supervisor berusaha agar kesejahteraan karyawan terpenuhi                            |     |    |    |   |    |
| 9  | Supervisor mengevaluasi kinerja karyawan secara adil                                 |     |    |    |   |    |
| 10 | Supervisor senantiasa mengarahkan karyawan agar mampu bekerja sesuai target          |     |    |    |   |    |

| No | PERNYATAAN  | STS | TS | RR | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
|    | <b>Penghargaan dan Kondisi Kerja</b>  |     |    |    |   |    |
| 11 | Perusahaan memberikan kesempatan yang adil bagi karyawan yang ingin mendapat promosi jabatan      |     |    |    |   |    |
| 12 | Perusahaan telah menjamin keamanan karyawan dalam bekerja   |     |    |    |   |    |
| 13 | Perusahaan memberikan kepercayaan kepada setiap karyawan untuk mengatasi masalahnya dalam bekerja |     |    |    |   |    |
| 14 | Perusahaan memberikan beban kerja yang wajar kepada setiap karyawan                               |     |    |    |   |    |
| 15 | Setiap karyawan mendapat kesempatan untuk mendapat pelatihan kerja                                |     |    |    |   |    |

### ANGKET PEMBERDAYAAN KARYAWAN

| No | PERNYATAAN   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
|    | <b><i>Desire</i></b>   |     |    |    |   |    |
| 1  | Manajemen perusahaan telah melakukan pembagian kerja secara rinci kepada setiap karyawan                   |     |    |    |   |    |
| 2  | Perusahaan telah mendelegasikan tugas pekerjaan kepada karyawan sesuai posisi/jabatannya                   |     |    |    |   |    |
| 3  | Perusahaan senantiasa melibatkan karyawan dalam berbagai urusan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan |     |    |    |   |    |
|    | <b><i>Trust</i></b>  |     |    |    |   |    |
| 4  | Dalam unit pekerjaan saya, karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.                   |     |    |    |   |    |
| 5  | Karyawan di unit pekerjaan saya memiliki otonomi dalam perencanaan manajemen.                              |     |    |    |   |    |
| 6  | Karyawan di unit pekerjaan saya diberi kebebasan untuk mengorganisir pekerjaan mereka.                     |     |    |    |   |    |
|    | <b><i>Confident</i></b>  |     |    |    |   |    |
| 7  | Perusahaan senantiasa menghargai kemampuan karyawannya.  |     |    |    |   |    |
| 8  | Perusahaan memberikan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kompetensi karyawan.                       |     |    |    |   |    |

| No | PERNYATAAN   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 9  | Perusahaan menghargai kerja karyawan secara layak.   |     |    |    |   |    |
|    | <b><i>Credibility</i></b>  |     |    |    |   |    |
| 10 | Perusahaan telah menjaga kredibilitas perusahaan secara optimal.                                     |     |    |    |   |    |
| 11 | Perusahaan telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.                             |     |    |    |   |    |
| 12 | Perusahaan telah mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat dalam bekerja.                   |     |    |    |   |    |
|    | <b><i>Accountability</i></b>   |     |    |    |   |    |
| 13 | Perusahaan telah mengajarkan karyawan untuk bertanggung-jawab terhadap pekerjaannya.                 |     |    |    |   |    |
| 14 | Setiap karyawan telah diberikan kebebasan secara bertanggung-jawab dalam menjalankan wewenangnya.    |     |    |    |   |    |
| 15 | Perusahaan telah menanamkan rasa pertanggung-jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.          |     |    |    |   |    |
|    | <b><i>Communication</i></b>  |     |    |    |   |    |
| 16 | Perusahaan senantiasa berkomunikasi secara terbuka mengenai kondisi perusahaan dengan para karyawan. |     |    |    |   |    |
| 17 | Perusahaan senantiasa transparan dalam membagikan informasi tentang kondisi perusahaan.              |     |    |    |   |    |
| 18 | Pimpinan dan karyawan di perusahaan ini dapat berkomunikasi sehari-hari secara nyaman.               |     |    |    |   |    |

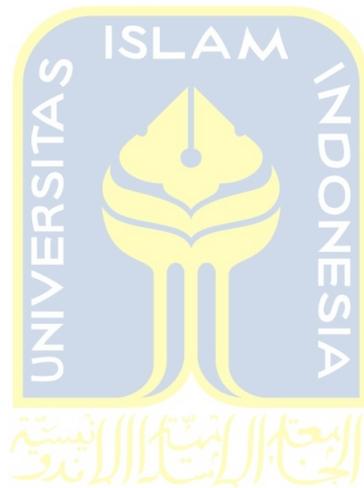
## DATA PENELITIAN

### Keterikatan Karyawan

| Resp | Keterkaitan karyawan (X1) |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X1j  | X1r  |
|------|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
|      | X1.1                      | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13 | X1.14 | X1.15 | X1.16 | X1.17 | X1.18 |      |      |
| 1    | 3                         | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 43   | 2,39 |
| 2    | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 39   | 2,17 |
| 3    | 3                         | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 55   | 3,06 |
| 4    | 3                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 63   | 3,50 |
| 5    | 3                         | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 49   | 2,72 |
| 6    | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 54   | 3,00 |
| 7    | 4                         | 3    | 4    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 65   | 3,61 |
| 8    | 2                         | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 56   | 3,11 |
| 9    | 3                         | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 68   | 3,78 |
| 10   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 37   | 2,06 |
| 11   | 3                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 65   | 3,61 |
| 12   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 36   | 2,00 |
| 13   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 48   | 2,67 |
| 14   | 5                         | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 3     | 4     | 3     | 74   | 4,11 |
| 15   | 5                         | 4    | 3    | 3    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 74   | 4,11 |
| 16   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 68   | 3,78 |
| 17   | 5                         | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 3    | 5     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 72   | 4,00 |
| 18   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 39    | 2,17 |      |
| 19   | 3                         | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 39   | 2,17 |
| 20   | 3                         | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 62   | 3,44 |
| 21   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 71   | 3,94 |
| 22   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 53   | 2,94 |
| 23   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 53   | 2,94 |
| 24   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 71   | 3,94 |
| 25   | 3                         | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 62   | 3,44 |
| 26   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 66   | 3,67 |
| 27   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 70   | 3,89 |
| 28   | 3                         | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 59   | 3,28 |
| 29   | 3                         | 3    | 3    | 2    | 4    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4     | 2     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 52   | 2,89 |
| 30   | 3                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 61   | 3,39 |
| 31   | 5                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 79   | 4,39 |
| 32   | 4                         | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 66   | 3,67 |
| 33   | 3                         | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 61   | 3,39 |
| 34   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 2     | 50   | 2,78 |
| 35   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 45   | 2,50 |
| 36   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 50   | 2,78 |
| 37   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 65   | 3,61 |
| 38   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 53   | 2,94 |
| 39   | 4                         | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 59   | 3,28 |
| 40   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 53   | 2,94 |
| 41   | 3                         | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 45   | 2,50 |
| 42   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 61   | 3,39 |
| 43   | 4                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 62   | 3,44 |
| 44   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 39   | 2,17 |
| 45   | 3                         | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 2    | 4     | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 60   | 3,33 |
| 46   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 36   | 2,00 |
| 47   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 52   | 2,89 |
| 48   | 3                         | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 63   | 3,50 |

| Resp | Keterkaitan karyawan (X1) |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X1j  | X1r  |
|------|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
|      | X1.1                      | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13 | X1.14 | X1.15 | X1.16 | X1.17 | X1.18 |      |      |
| 49   | 3                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 63   | 3,50 |
| 50   | 4                         | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 66   | 3,67 |
| 51   | 4                         | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 62   | 3,44 |
| 52   | 3                         | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 48   | 2,67 |
| 53   | 4                         | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 65   | 3,61 |
| 54   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 65   | 3,61 |
| 55   | 3                         | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 43   | 2,39 |
| 56   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 55   | 3,06 |
| 57   | 2                         | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 41   | 2,28 |
| 58   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 56   | 3,11 |
| 59   | 2                         | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 42   | 2,33 |
| 60   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 54   | 3,00 |
| 61   | 4                         | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 63   | 3,50 |
| 62   | 4                         | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 63   | 3,50 |
| 63   | 3                         | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 56   | 3,11 |
| 64   | 3                         | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 62   | 3,44 |
| 65   | 4                         | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 67   | 3,72 |
| 66   | 3                         | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 48   | 2,67 |
| 67   | 2                         | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 4     | 4     | 58   | 3,22 |
| 68   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 51   | 2,83 |
| 69   | 3                         | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 56   | 3,11 |
| 70   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 4     | 3     | 2     | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 48   | 2,67 |
| 71   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 50   | 2,78 |
| 72   | 3                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 76   | 4,22 |
| 73   | 3                         | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 59   | 3,28 |
| 74   | 3                         | 3    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 3    | 2    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2     | 3     | 3     | 57   | 3,17 |
| 75   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 53   | 2,94 |
| 76   | 3                         | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 61   | 3,39 |
| 77   | 4                         | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 62   | 3,44 |
| 78   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 52   | 2,89 |
| 79   | 3                         | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 67   | 3,72 |
| 80   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 52   | 2,89 |
| 81   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 46   | 2,56 |
| 82   | 3                         | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 39   | 2,17 |
| 83   | 4                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 59   | 3,28 |
| 84   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 77   | 4,28 |
| 85   | 4                         | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 60   | 3,33 |
| 86   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 62   | 3,44 |
| 87   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 50   | 2,78 |
| 88   | 3                         | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 4     | 58   | 3,22 |
| 89   | 3                         | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 59   | 3,28 |
| 90   | 2                         | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 44    | 2,44 |      |
| 91   | 3                         | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 59   | 3,28 |
| 92   | 3                         | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 63   | 3,50 |
| 93   | 3                         | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 58   | 3,22 |
| 94   | 2                         | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 44   | 2,44 |
| 95   | 3                         | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 66   | 3,67 |
| 96   | 3                         | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 60   | 3,33 |
| 97   | 4                         | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 61   | 3,39 |
| 98   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 67   | 3,72 |

Persepsi Dukungan Organisasional



| Resp | Persepsi Dukungan Organisasional (X2) |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       | X2j | X2   |
|------|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|------|
|      | X2.1                                  | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2.14 | X2.15 |     |      |
| 1    | 2                                     | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 36  | 2,40 |
| 2    | 3                                     | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 37  | 2,47 |
| 3    | 3                                     | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 37  | 2,47 |
| 4    | 2                                     | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 38  | 2,53 |
| 5    | 4                                     | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 45  | 3,00 |
| 6    | 2                                     | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 31  | 2,07 |
| 7    | 2                                     | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 42  | 2,80 |
| 8    | 4                                     | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 47  | 3,13 |
| 9    | 3                                     | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 46  | 3,07 |
| 10   | 2                                     | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 35  | 2,33 |
| 11   | 3                                     | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 48  | 3,20 |
| 12   | 2                                     | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 41  | 2,73 |
| 13   | 2                                     | 2    | 2    | 1    | 2    | 1    | 2    | 2    | 2    | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 27  | 1,80 |
| 14   | 3                                     | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 52  | 3,47 |
| 15   | 3                                     | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 44  | 2,93 |
| 16   | 4                                     | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 59  | 3,93 |
| 17   | 3                                     | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 58  | 3,87 |
| 18   | 4                                     | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 53  | 3,53 |
| 19   | 4                                     | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 49  | 3,27 |
| 20   | 3                                     | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 51  | 3,40 |
| 21   | 3                                     | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 40  | 2,67 |
| 22   | 3                                     | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 49  | 3,27 |
| 23   | 1                                     | 1    | 2    | 2    | 1    | 2    | 1    | 2    | 2    | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 1     | 23  | 1,53 |
| 24   | 4                                     | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 64  | 4,27 |
| 25   | 3                                     | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 41  | 2,73 |
| 26   | 4                                     | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 59  | 3,93 |
| 27   | 3                                     | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 44  | 2,93 |
| 28   | 4                                     | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 59  | 3,93 |
| 29   | 3                                     | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 43  | 2,87 |
| 30   | 3                                     | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 2     | 47  | 3,13 |
| 31   | 3                                     | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 43  | 2,87 |
| 32   | 3                                     | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 3     | 50  | 3,33 |
| 33   | 3                                     | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 2     | 38  | 2,53 |
| 34   | 3                                     | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 45  | 3,00 |
| 35   | 2                                     | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 40  | 2,67 |
| 36   | 3                                     | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3     | 4     | 3     | 4     | 5     | 5     | 58  | 3,87 |
| 37   | 4                                     | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 48  | 3,20 |
| 38   | 3                                     | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 44  | 2,93 |
| 39   | 3                                     | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 46  | 3,07 |
| 40   | 3                                     | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 55  | 3,67 |
| 41   | 3                                     | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 38  | 2,53 |
| 42   | 3                                     | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 52  | 3,47 |
| 43   | 4                                     | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     | 2     | 47  | 3,13 |
| 44   | 3                                     | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 47  | 3,13 |
| 45   | 3                                     | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 4     | 4     | 4     | 3     | 2     | 4     | 44  | 2,93 |
| 46   | 2                                     | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 38  | 2,53 |
| 47   | 3                                     | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2     | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 37  | 2,47 |
| 48   | 4                                     | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 53  | 3,53 |



Pemberdayaan Karyawan

| Resp | Pemberdayaan karyawan (X3) |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X3j  | X3   |
|------|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
|      | X3.1                       | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3.8 | X3.9 | X3.10 | X3.11 | X3.12 | X3.13 | X3.14 | X3.15 | X3.16 | X3.17 | X3.18 |      |      |
| 1    | 3                          | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 49   | 2,72 |
| 2    | 3                          | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 57   | 3,17 |
| 3    | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 52   | 2,89 |
| 4    | 2                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 46   | 2,56 |
| 5    | 2                          | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    | 1    | 2    | 2    | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 31   | 1,72 |
| 6    | 2                          | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 37   | 2,06 |
| 7    | 2                          | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 49   | 2,72 |
| 8    | 2                          | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 45   | 2,50 |
| 9    | 4                          | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 67   | 3,72 |
| 10   | 3                          | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 46   | 2,56 |
| 11   | 3                          | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 45   | 2,50 |
| 12   | 3                          | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 41   | 2,28 |
| 13   | 2                          | 2    | 2    | 1    | 2    | 1    | 2    | 2    | 1    | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 28   | 1,56 |
| 14   | 4                          | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 66   | 3,67 |
| 15   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 56   | 3,11 |
| 16   | 4                          | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 3     | 4     | 4     | 70   | 3,89 |
| 17   | 3                          | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 64   | 3,56 |
| 18   | 3                          | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3     | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 66   | 3,67 |
| 19   | 3                          | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 49   | 2,72 |
| 20   | 3                          | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3     | 4     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 54   | 3,00 |
| 21   | 3                          | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3     | 4     | 3     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 66   | 3,67 |
| 22   | 4                          | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 60   | 3,33 |
| 23   | 2                          | 1    | 2    | 2    | 2    | 1    | 2    | 2    | 1    | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 28   | 1,56 |
| 24   | 4                          | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 5     | 3     | 4     | 73   | 4,06 |
| 25   | 4                          | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 72   | 4,00 |
| 26   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 3     | 3     | 5     | 5     | 4     | 3     | 2     | 4     | 3     | 66   | 3,67 |
| 27   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 62   | 3,44 |
| 28   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     | 4     | 4     | 57   | 3,17 |
| 29   | 3                          | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 45   | 2,50 |
| 30   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 58   | 3,22 |
| 31   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 62   | 3,44 |
| 32   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 61   | 3,39 |
| 33   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 55   | 3,06 |
| 34   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 55   | 3,06 |
| 35   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 57   | 3,17 |
| 36   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 58   | 3,22 |
| 37   | 3                          | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 51   | 2,83 |
| 38   | 3                          | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 52   | 2,89 |
| 39   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 55   | 3,06 |
| 40   | 3                          | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 50   | 2,78 |
| 41   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 57   | 3,17 |
| 42   | 4                          | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 67   | 3,72 |
| 43   | 2                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 51   | 2,83 |
| 44   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 62    | 3,44 |      |
| 45   | 2                          | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 39   | 2,17 |
| 46   | 4                          | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 59   | 3,28 |
| 47   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 59   | 3,28 |
| 48   | 3                          | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 60   | 3,33 |

| Resp | Pemberdayaan karyawan (X3) |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      | X3j  | X3 |
|------|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|----|
|      | X3.1                       | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3.8 | X3.9 | X3.10 | X3.11 | X3.12 | X3.13 | X3.14 | X3.15 | X3.16 | X3.17 | X3.18 |      |      |    |
| 49   | 3                          | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 62   | 3,44 |    |
| 50   | 3                          | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 42   | 2,33 |    |
| 51   | 4                          | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 65   | 3,61 |    |
| 52   | 4                          | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 64   | 3,56 |    |
| 53   | 4                          | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 62   | 3,44 |    |
| 54   | 3                          | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 46   | 2,56 |    |
| 55   | 3                          | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 56   | 3,11 |    |
| 56   | 3                          | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 44   | 2,44 |    |
| 57   | 3                          | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 46   | 2,56 |    |
| 58   | 4                          | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 65   | 3,61 |    |
| 59   | 3                          | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 60   | 3,33 |    |
| 60   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 54   | 3,00 |    |
| 61   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 57   | 3,17 |    |
| 62   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 52   | 2,89 |    |
| 63   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 57   | 3,17 |    |
| 64   | 3                          | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 63   | 3,50 |    |
| 65   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 58   | 3,22 |    |
| 66   | 3                          | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     | 3     | 56   | 3,11 |    |
| 67   | 2                          | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 42   | 2,33 |    |
| 68   | 3                          | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 52   | 2,89 |    |
| 69   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 49   | 2,72 |    |
| 70   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 53   | 2,94 |    |
| 71   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 48   | 2,67 |    |
| 72   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 60   | 3,33 |    |
| 73   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 53   | 2,94 |    |
| 74   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 54   | 3,00 |    |
| 75   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 56   | 3,11 |    |
| 76   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 50   | 2,78 |    |
| 77   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 2     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 60   | 3,33 |    |
| 78   | 3                          | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 53   | 2,94 |    |
| 79   | 3                          | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 50   | 2,78 |    |
| 80   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 59   | 3,28 |    |
| 81   | 4                          | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 46   | 2,56 |    |
| 82   | 3                          | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 48   | 2,67 |    |
| 83   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 54   | 3,00 |    |
| 84   | 4                          | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 69   | 3,83 |    |
| 85   | 3                          | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 55   | 3,06 |    |
| 86   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 51   | 2,83 |    |
| 87   | 2                          | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 42   | 2,33 |    |
| 88   | 2                          | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 41   | 2,28 |    |
| 89   | 1                          | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 1     | 2     | 3     | 2     | 32   | 1,78 |    |
| 90   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 54   | 3,00 |    |
| 91   | 2                          | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 40   | 2,22 |    |
| 92   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2     | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 48   | 2,67 |    |
| 93   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 55   | 3,06 |    |
| 94   | 3                          | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 47   | 2,61 |    |
| 95   | 3                          | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 52   | 2,89 |    |
| 96   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 53   | 2,94 |    |
| 97   | 2                          | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 42    | 2,33 |      |    |
| 98   | 3                          | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 61   | 3,39 |    |

Kinerja Karyawan

| Resp | Kinerja (Y) |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Yj   | Yr   |      |
|------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      | Y.1         | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y.11 | Y.12 | Y.13 | Y.14 | Y.15 | Y.16 | Y.17 | Y.18 | Y.19 | Y.20 | Y.21 | Y.22 | Y.23 | Y.24 |      |      |      |
| 1    | 4           | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 4    | 3    | 3    | 74   | 3,08 |      |
| 2    | 3           | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 83   | 3,46 |      |
| 3    | 2           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 56   | 2,33 |      |
| 4    | 4           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 76   | 3,17 |      |
| 5    | 2           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 43   | 1,79 |      |
| 6    | 2           | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 57   | 2,38 |      |
| 7    | 4           | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 78   | 3,25 |      |
| 8    | 3           | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 77   | 3,21 |      |
| 9    | 3           | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 80   | 3,33 |      |
| 10   | 4           | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 67   | 2,79 |      |
| 11   | 2           | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 70   | 2,92 |      |
| 12   | 3           | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 56   | 2,33 |      |
| 13   | 2           | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2    | 1    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 2    | 1    | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 43   | 1,79 |      |
| 14   | 3           | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 80   | 3,33 |      |
| 15   | 4           | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 83   | 3,46 |      |      |
| 16   | 2           | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 82   | 3,42 |      |
| 17   | 4           | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 95   | 3,96 |      |      |
| 18   | 3           | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 64   | 2,67 |      |
| 19   | 3           | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 63   | 2,63 |      |
| 20   | 3           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 78   | 3,25 |      |
| 21   | 3           | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 75   | 3,13 |      |
| 22   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 74   | 3,08 |      |
| 23   | 2           | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 4    | 4    | 2    | 2    | 2    | 2    | 48   | 2,00 |      |
| 24   | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 88   | 3,67 |      |
| 25   | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 92   | 3,83 |      |
| 26   | 4           | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 78   | 3,25 |      |
| 27   | 4           | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 75   | 3,13 |      |
| 28   | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 89   | 3,71 |      |
| 29   | 3           | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 59   | 2,46 |      |
| 30   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 70   | 2,92 |      |
| 31   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 77   | 3,21 |      |
| 32   | 2           | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 73   | 3,04 |
| 33   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 69   | 2,88 |      |
| 34   | 3           | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 68   | 2,83 |      |
| 35   | 3           | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 70   | 2,92 |      |
| 36   | 2           | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 62   | 2,58 |      |
| 37   | 4           | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 93   | 3,88 |      |
| 38   | 2           | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 63   | 2,63 |      |
| 39   | 4           | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 84   | 3,50 |      |
| 40   | 4           | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 78   | 3,25 |      |
| 41   | 2           | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 57   | 2,38 |      |
| 42   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 4    | 3    | 3    | 62   | 2,58 |      |
| 43   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 71   | 2,96 |      |
| 44   | 2           | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 64   | 2,67 |      |
| 45   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 66   | 2,75 |      |
| 46   | 3           | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 2    | 1    | 2    | 56   | 2,33 |      |
| 47   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 78   | 3,25 |      |
| 48   | 4           | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 75   | 3,13 |      |

| Resp | Kinerja (Y) |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Yj   | Yr   |
|------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      | Y.1         | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y.11 | Y.12 | Y.13 | Y.14 | Y.15 | Y.16 | Y.17 | Y.18 | Y.19 | Y.20 | Y.21 | Y.22 | Y.23 | Y.24 |      |      |
| 49   | 4           | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 79   | 3,29 |
| 50   | 4           | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 76   | 3,17 |      |
| 51   | 3           | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 57   | 2,38 |      |
| 52   | 4           | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 4    | 3    | 75   | 3,13 |      |
| 53   | 3           | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 78   | 3,25 |      |
| 54   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 71   | 2,96 |      |
| 55   | 3           | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 76   | 3,17 |      |
| 56   | 3           | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 71   | 2,96 |      |
| 57   | 3           | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 58   | 2,42 |      |
| 58   | 2           | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 65   | 2,71 |      |
| 59   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 69   | 2,88 |      |
| 60   | 4           | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 79   | 3,29 |      |
| 61   | 4           | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 78   | 3,25 |      |
| 62   | 3           | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 87   | 3,63 |      |
| 63   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 71   | 2,96 |      |
| 64   | 4           | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 86   | 3,58 |      |
| 65   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 72   | 3,00 |      |
| 66   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 71   | 2,96 |      |
| 67   | 2           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 46   | 1,92 |      |
| 68   | 3           | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 69   | 2,88 |      |
| 69   | 3           | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 58   | 2,42 |      |
| 70   | 3           | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 69   | 2,88 |      |
| 71   | 3           | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 63   | 2,63 |      |
| 72   | 5           | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 108  | 4,50 |      |
| 73   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 66   | 2,75 |      |
| 74   | 3           | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 2    | 71   | 2,96 |      |
| 75   | 2           | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 58   | 2,42 |      |
| 76   | 4           | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 86   | 3,58 |      |
| 77   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 77   | 3,21 |      |
| 78   | 2           | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 56   | 2,33 |      |
| 79   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 68   | 2,83 |      |
| 80   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 71   | 2,96 |      |
| 81   | 3           | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 64   | 2,67 |      |
| 82   | 2           | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 64   | 2,67 |      |
| 83   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 4    | 3    | 3    | 4    | 72   | 3,00 |      |
| 84   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 71   | 2,96 |      |
| 85   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3    | 70   | 2,92 |      |
| 86   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 68   | 2,83 |      |
| 87   | 3           | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 69   | 2,88 |      |
| 88   | 3           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 3    | 62   | 2,58 |      |
| 89   | 2           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 56   | 2,33 |      |
| 90   | 4           | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 87   | 3,63 |      |
| 91   | 4           | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 5    | 94   | 3,92 |      |
| 92   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 71   | 2,96 |      |
| 93   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 72   | 3,00 |      |
| 94   | 4           | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5    | 5    | 5    | 3    | 4    | 3    | 5    | 5    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 95   | 3,96 |      |
| 95   | 4           | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 4    | 3    | 3    | 4    | 76   | 3,17 |      |
| 96   | 3           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 70   | 2,92 |      |
| 97   | 3           | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 75   | 3,13 |      |
| 98   | 3           | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 91   | 3,79 |      |

## HASIL UJI RELIABILITAS

### Keterikatan Karyawan

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 98 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 98 | 100,0 |

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,958             | 18         |

#### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1.1  | 53,7245                    | 89,315                         | ,727                             | ,956                             |
| X1.2  | 53,6735                    | 89,232                         | ,759                             | ,956                             |
| X1.3  | 53,7041                    | 88,293                         | ,796                             | ,955                             |
| X1.4  | 53,7143                    | 90,351                         | ,689                             | ,957                             |
| X1.5  | 53,7143                    | 88,825                         | ,760                             | ,956                             |
| X1.6  | 53,7857                    | 89,015                         | ,753                             | ,956                             |
| X1.7  | 53,7755                    | 88,506                         | ,754                             | ,956                             |
| X1.8  | 53,7653                    | 88,470                         | ,782                             | ,955                             |
| X1.9  | 53,8265                    | 90,413                         | ,654                             | ,957                             |
| X1.10 | 53,7959                    | 88,453                         | ,725                             | ,956                             |
| X1.11 | 53,7143                    | 88,082                         | ,784                             | ,955                             |
| X1.12 | 53,7041                    | 88,788                         | ,758                             | ,956                             |
| X1.13 | 53,7449                    | 89,450                         | ,696                             | ,957                             |
| X1.14 | 53,6939                    | 89,246                         | ,733                             | ,956                             |
| X1.15 | 53,6735                    | 88,573                         | ,730                             | ,956                             |
| X1.16 | 53,7347                    | 90,692                         | ,656                             | ,957                             |
| X1.17 | 53,7347                    | 89,434                         | ,740                             | ,956                             |
| X1.18 | 53,7857                    | 89,531                         | ,697                             | ,957                             |

### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 56,8980 | 99,701   | 9,98503        | 18         |

### Persepsi Dukungan Organisasional

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 98 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 98 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,941             | 15         |

#### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2.1  | 40,8878                    | 54,946                         | ,644                             | ,939                             |
| X2.2  | 40,9286                    | 53,387                         | ,714                             | ,937                             |
| X2.3  | 40,8571                    | 53,959                         | ,670                             | ,938                             |
| X2.4  | 40,8776                    | 53,243                         | ,713                             | ,937                             |
| X2.5  | 40,8571                    | 55,072                         | ,655                             | ,938                             |
| X2.6  | 40,7551                    | 54,455                         | ,668                             | ,938                             |
| X2.7  | 40,8571                    | 53,402                         | ,744                             | ,936                             |
| X2.8  | 40,9286                    | 53,943                         | ,689                             | ,937                             |
| X2.9  | 40,9286                    | 53,861                         | ,666                             | ,938                             |
| X2.10 | 40,9286                    | 54,170                         | ,650                             | ,938                             |
| X2.11 | 40,9286                    | 53,655                         | ,720                             | ,937                             |
| X2.12 | 40,9388                    | 52,821                         | ,749                             | ,936                             |
| X2.13 | 40,8469                    | 53,389                         | ,754                             | ,936                             |

|       |         |        |      |      |
|-------|---------|--------|------|------|
| X2.14 | 40,9184 | 52,962 | ,701 | ,937 |
| X2.15 | 40,8469 | 52,873 | ,709 | ,937 |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 43,8061 | 61,436   | 7,83813        | 15         |

### Pemberdayaan Karyawan

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 98 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 98 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,956             | 18         |

#### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X3.1  | 50,6224                    | 78,856                         | ,719                             | ,953                             |
| X3.2  | 50,6327                    | 78,668                         | ,682                             | ,954                             |
| X3.3  | 50,6122                    | 77,209                         | ,721                             | ,953                             |
| X3.4  | 50,6939                    | 77,246                         | ,762                             | ,953                             |
| X3.5  | 50,5204                    | 78,376                         | ,705                             | ,954                             |
| X3.6  | 50,5918                    | 75,894                         | ,782                             | ,952                             |
| X3.7  | 50,6224                    | 79,578                         | ,624                             | ,955                             |
| X3.8  | 50,5510                    | 77,405                         | ,706                             | ,953                             |
| X3.9  | 50,5918                    | 76,739                         | ,712                             | ,953                             |
| X3.10 | 50,6429                    | 77,696                         | ,706                             | ,953                             |
| X3.11 | 50,5612                    | 77,135                         | ,704                             | ,954                             |

|       |         |        |      |      |
|-------|---------|--------|------|------|
| X3.12 | 50,6429 | 76,067 | ,746 | ,953 |
| X3.13 | 50,6122 | 77,601 | ,704 | ,954 |
| X3.14 | 50,6122 | 76,446 | ,769 | ,952 |
| X3.15 | 50,7041 | 75,406 | ,806 | ,952 |
| X3.16 | 50,7245 | 77,748 | ,713 | ,953 |
| X3.17 | 50,5918 | 77,584 | ,688 | ,954 |
| X3.18 | 50,7041 | 76,932 | ,745 | ,953 |

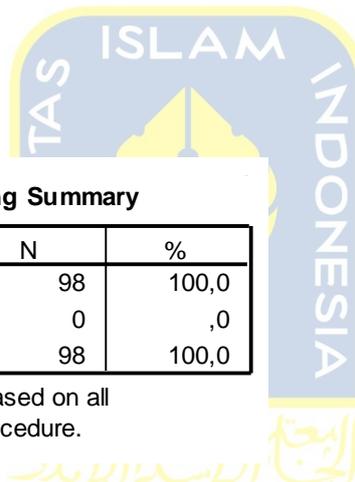
#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 53,6020 | 86,510   | 9,30108        | 18         |

#### Kinerja Karyawan

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES



#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 98 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 98 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,956             | 24         |

#### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y.1 | 68,6429                    | 125,716                        | ,693                             | ,954                             |
| Y.2 | 68,6735                    | 124,882                        | ,753                             | ,953                             |
| Y.3 | 68,6633                    | 127,710                        | ,655                             | ,954                             |
| Y.4 | 68,6735                    | 125,934                        | ,699                             | ,953                             |
| Y.5 | 68,7143                    | 124,701                        | ,714                             | ,953                             |
| Y.6 | 68,7857                    | 125,902                        | ,725                             | ,953                             |

|      |         |         |      |      |
|------|---------|---------|------|------|
| Y.7  | 68,7755 | 124,733 | ,760 | ,953 |
| Y.8  | 68,8571 | 124,928 | ,739 | ,953 |
| Y.9  | 68,7245 | 124,985 | ,789 | ,953 |
| Y.10 | 68,8571 | 127,381 | ,591 | ,955 |
| Y.11 | 68,7347 | 123,908 | ,815 | ,952 |
| Y.12 | 68,7041 | 125,922 | ,723 | ,953 |
| Y.13 | 68,8265 | 126,908 | ,716 | ,953 |
| Y.14 | 68,7857 | 124,521 | ,784 | ,953 |
| Y.15 | 68,8776 | 124,212 | ,758 | ,953 |
| Y.16 | 68,8776 | 125,387 | ,730 | ,953 |
| Y.17 | 68,9286 | 123,716 | ,684 | ,954 |
| Y.18 | 68,9082 | 126,620 | ,602 | ,955 |
| Y.19 | 69,0102 | 129,268 | ,470 | ,956 |
| Y.20 | 68,5102 | 129,490 | ,421 | ,957 |
| Y.21 | 68,6224 | 130,753 | ,348 | ,957 |
| Y.22 | 68,6735 | 126,593 | ,670 | ,954 |
| Y.23 | 68,6735 | 125,521 | ,694 | ,954 |
| Y.24 | 68,6327 | 126,214 | ,669 | ,954 |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 71,7449 | 137,017  | 11,70541       | 24         |

## HASIL ANALISIS DESKRIPTIF

### Statistics

|                    |         | Y      | X1     | X2     | X3     |
|--------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| N                  | Valid   | 98     | 98     | 98     | 98     |
|                    | Missing | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean               |         | 2,9906 | 3,1609 | 2,9201 | 2,9782 |
| Std. Error of Mean |         | ,04928 | ,05597 | ,05280 | ,05216 |
| Median             |         | 2,9600 | 3,2800 | 2,9300 | 3,0000 |
| Mode               |         | 2,96   | 3,44   | 2,93   | 3,17   |
| Std. Deviation     |         | ,48784 | ,55407 | ,52270 | ,51640 |
| Variance           |         | ,238   | ,307   | ,273   | ,267   |
| Range              |         | 2,71   | 2,39   | 2,74   | 2,50   |
| Minimum            |         | 1,79   | 2,00   | 1,53   | 1,56   |
| Maximum            |         | 4,50   | 4,39   | 4,27   | 4,06   |
| Sum                |         | 293,08 | 309,77 | 286,17 | 291,86 |



## HASIL UJI NORMALITAS

### NPar Tests

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 98                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | ,0000000                |
|                                  | Std. Deviation | ,38582573               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,082                    |
|                                  | Positive       | ,082                    |
|                                  | Negative       | -,051                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | ,813                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,523                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



## HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | X3, X1, X2 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,612 <sup>a</sup> | ,374     | ,355              | ,39193                     |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2



#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,645          | 3  | 2,882       | 18,760 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 14,440         | 94 | ,154        |        |                   |
|       | Total      | 23,085         | 97 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | ,728                        | ,305       |                           | 2,384 | ,019 |                         |       |
|       | X1         | ,251                        | ,077       | ,285                      | 3,272 | ,001 | ,879                    | 1,138 |
|       | X2         | ,280                        | ,086       | ,300                      | 3,263 | ,002 | ,785                    | 1,274 |
|       | X3         | ,219                        | ,088       | ,232                      | 2,496 | ,014 | ,772                    | 1,295 |

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |     |     |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----|-----|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | X1  | X2  | X3  |
| 1     | 1         | 3,948      | 1,000           | ,00                  | ,00 | ,00 | ,00 |
|       | 2         | ,023       | 13,227          | ,01                  | ,68 | ,31 | ,11 |
|       | 3         | ,017       | 15,383          | ,00                  | ,03 | ,61 | ,75 |
|       | 4         | ,013       | 17,743          | ,99                  | ,29 | ,09 | ,14 |

a. Dependent Variable: Y



## HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | X3, X1, X2 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,612 <sup>a</sup> | ,374     | ,355              | ,39193                     |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y



#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,645          | 3  | 2,882       | 18,760 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 14,440         | 94 | ,154        |        |                   |
|       | Total      | 23,085         | 97 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,728                        | ,305       |                           | 2,384 | ,019 |
|       | X1         | ,251                        | ,077       | ,285                      | 3,272 | ,001 |
|       | X2         | ,280                        | ,086       | ,300                      | 3,263 | ,002 |
|       | X3         | ,219                        | ,088       | ,232                      | 2,496 | ,014 |

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                                   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation | N  |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|----------------|----|
| Predicted Value                   | 2,2351  | 3,8012  | 2,9906  | ,29854         | 98 |
| Std. Predicted Value              | -2,531  | 2,715   | ,000    | 1,000          | 98 |
| Standard Error of Predicted Value | ,042    | ,137    | ,076    | ,023           | 98 |
| Adjusted Predicted Value          | 2,2675  | 3,8147  | 2,9906  | ,29699         | 98 |
| Residual                          | -,91697 | 1,03684 | ,00000  | ,38583         | 98 |
| Std. Residual                     | -2,340  | 2,645   | ,000    | ,984           | 98 |
| Stud. Residual                    | -2,371  | 2,718   | ,000    | 1,011          | 98 |
| Deleted Residual                  | -,94145 | 1,10599 | -,00004 | ,40681         | 98 |
| Stud. Deleted Residual            | -2,432  | 2,816   | ,002    | 1,024          | 98 |
| Mahal. Distance                   | ,102    | 10,850  | 2,969   | 2,406          | 98 |
| Cook's Distance                   | ,000    | ,154    | ,014    | ,029           | 98 |
| Centered Leverage Value           | ,001    | ,112    | ,031    | ,025           | 98 |

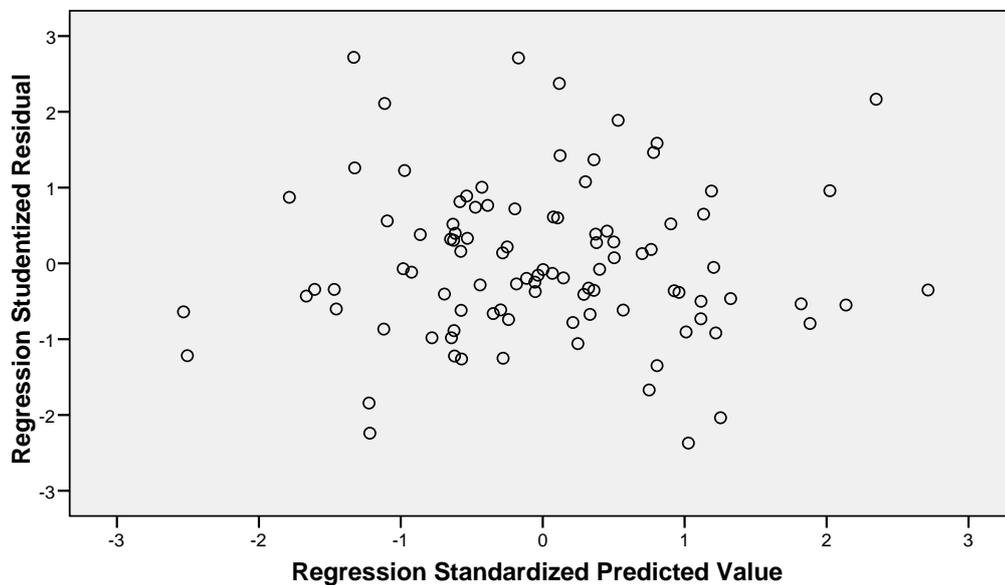
a. Dependent Variable: Y

## Charts



## Scatterplot

Dependent Variable: Y



## HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | X3, X1, X2 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,612 <sup>a</sup> | ,374     | ,355              | ,39193                     |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,645          | 3  | 2,882       | 18,760 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 14,440         | 94 | ,154        |        |                   |
|       | Total      | 23,085         | 97 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,728                        | ,305       |                           | 2,384 | ,019 |
|       | X1         | ,251                        | ,077       | ,285                      | 3,272 | ,001 |
|       | X2         | ,280                        | ,086       | ,300                      | 3,263 | ,002 |
|       | X3         | ,219                        | ,088       | ,232                      | 2,496 | ,014 |

a. Dependent Variable: Y



## PT. JUJUR BAROKAH PLASTIK

Plastic, Processing and pelletizing HD, PP, PE, Tali Rafiah  
Jl. Pemuda RT.04 RW.07 Pecangaan kulon Jepara 59462 JATENG  
Tlp : (0291) 754626 Fax : (0291) 754626 HP : 08122899458

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Wahyu Mukhammadin, S.E., M.H.**

Jabatan : Direktur

Perusahaan : PT. Jujur Barokah Plastik

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **Akhmad Shodiqin**

NIM : 12311526

Program Studi : Manajemen

**Universitas Islam Indonesia Yogyakarta**

Bahwasanya Saudara tersebut diatas telah selesai melaksanakan kegiatan penelitian di PT. JUJUR BAROKAH PLASTIK yang bertempat di Jepara Kabupaten Pecangaan Kulon Jepara, terhitung sejak tanggal 06 Juli 2019 sampai dengan 13 Juli 2019, dalam rangka penyusunan Skripsi dengan Judul "***Pengaruh Keterikatan Karyawan, Persepsi Dukungan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. JUJUR BAROKAH PLASTIK JEPARA***"

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jepara, 14 Juli 2019  
**PT. JUJUR BAROKAH PLASTIK**  
Plastic, Processing and Pelletizing HD PP, PE, Tali Rafiah  
Jl. Pemuda RT. 04 Pecangaan Kulon Jepara 59462  
Telp. (0291) 754626 HP. 081 2289 9458  
Wahyu Mukhammadin, S.E., M.H.