

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Studi perilaku organisasi membantu manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk memahami perilaku individu maupun kelompok di tempat kerja serta bagaimana perilaku tersebut dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Robbins & Judge, (2015) perilaku organisasi adalah studi sistematis terhadap perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh Gibson et al. (2006) dalam (Tewal dkk., 2017) yang menekankan bahwa studi perilaku organisasi melibatkan aspek-aspek seperti kinerja karyawan, komitmen terhadap organisasi, serta dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*).

Kinerja karyawan memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi maupun perusahaan. Menurut Sembiring & Siregar, (2023) menyatakan bahwa suatu organisasi perlu mengelola sumber daya manusia sebaik dan semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan dapat dioptimalkan, dengan demikian organisasi lebih mudah mencapai tujuannya. Apabila kinerja karyawan menurun maka akan menyebabkan keterlambatan atau bahkan kesulitan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ahli dkk., (2024:200), mengemukakan bahwa kinerja

karyawan berperan penting dalam kesuksesan organisasi, baik dalam aspek finansial maupun non-finansial. Kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta profitabilitas perusahaan dari segi finansial. Karyawan yang bekerja dengan efektif dan efisien berkontribusi pada peningkatan pendapatan, pengurangan biaya operasional, dan pencapaian target. Sementara itu, dari perspektif non-finansial, kinerja karyawan yang baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan, loyalitas konsumen, dan reputasi perusahaan. Kinerja karyawan pada akhirnya menjadi lebih dari sekadar indikator keberhasilan individu di dalam sebuah organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi upaya peningkatan kinerja karyawan adalah adalah persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Eisenberger dkk., (1986) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Sementara itu, Rhoades & Eisenberger, (2002) menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan, serta motivasi karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan konsep yang sangat penting bagi organisasi karena merupakan cerminan sikap karyawan terhadap organisasi. Chaidir dkk., (2023). Karyawan dengan organisasi memiliki hubungan timbal balik dimana organisasi akan menawarkan kondisi kerja dan imbalan baik dengan harapan karyawan akan memberi balasan dengan menunjukkan adanya loyalitas dan usaha kerja yang lebih baik. Ketika

karyawan merasa telah didukung oleh perusahaan, akan muncul *reciprocity norm*, yaitu karyawan akan merasa wajib membalas perilaku baik yang diterimanya.

Penelitian terhadap persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Yamin & Pusparini, (2022). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwiputri & Wanasida, (2024), yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel lain seperti pelatihan dan pengembangan serta keterlibatan karyawan turut berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam penelitian ini. Namun, hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Fetriah & Hermingsih, (2023), mengemukakan hasil temuan yang berbeda, persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Diana & Frianto, (2021) bahwa bahwa dukungan organisasi tidak selalu direspon secara positif oleh karyawan, terutama bila dukungan tersebut bersifat formalitas atau tidak berdampak langsung pada kesejahteraan kerja mereka.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah Komitmen. Komitmen tersebut yang dimiliki karyawan ditunjukkan dengan kemampuan karyawan untuk menyelaraskan program, tujuan, dan sistem organisasi (Alvin & Syah, 2024).

Studi mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Silva dkk., (2023) dan Anis dkk., (2022) , yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Bagis, (2022) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu berupa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perawat. Ia juga menjelaskan bahwa pada profesi tertentu seperti perawat, komitmen terhadap organisasi tempat kerja tidak selalu sejalan dengan kinerja mereka. Hal ini disebabkan karena mereka bekerja atas dasar profesionalisme dan sumpah jabatan, sehingga meskipun terdapat ketidaksesuaian atau rendahnya loyalitas terhadap manajemen internal organisasi, mereka tetap dituntut untuk menjalankan kewajiban dan tanggung jawabnya secara maksimal.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan kemungkinan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui variabel lain yang berperan sebagai penghubung. Salah satu variabel yang berpotensi menjembatani hubungan tersebut adalah komitmen organisasi, yang menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Beberapa studi terdahulu mendukung pandangan bahwa pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja tidak bersifat langsung, pengaruh tersebut berlangsung secara tidak langsung melalui sikap psikologis tertentu. Komitmen organisasi sering digunakan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja

karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat & Ardiyanti, (2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu menjadi mediator terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga dibuktikan oleh A. Y. Prasetyo & Waskito, (2023), menyatakan bahwa komitmen organisasi menjadi mediator terhadap kinerja karyawan melalui penelitian tersebut.

Salah satu perusahaan manufaktur skala menengah yang bergerak di bidang produksi *furniture* adalah CV Duta Wang Mandiri Surakarta yang berbasis di Kota Surakarta dan berfokus pada produk *furniture* berbahan kayu untuk pasar lokal maupun ekspor. Sebagai perusahaan yang telah berdiri sejak 2001, mereka mengandalkan tenaga kerja dalam proses produksinya, efektivitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam pencapaian target perusahaan. Salah satu tantangan utama dalam industri *furniture* adalah bagaimana meningkatkan efisiensi produksi agar tetap kompetitif di dalam persaingan global. Perusahaan dihadapkan pada berbagai persoalan, diantaranya seperti fluktuasi harga bahan baku, ketergantungan pada pasar ekspor yang dipengaruhi oleh ekonomi dunia yang dinamis, serta keterbatasan tenaga kerja terampil. Selain itu, perkembangan teknologi juga mengharuskan perusahaan untuk melakukan modernisasi pada proses operasionalnya sehingga efektivitas produksi dapat meningkat. Namun, selain faktor teknis tersebut, aspek sumber daya manusia juga menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Hal ini karena kemampuan suatu perusahaan untuk dapat tumbuh dan berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Penulis telah melakukan penelitian tahap pra-survei pada 21 Januari 2026 melalui teknik pendistribusian kuesioner dengan skala likert 1-5 kepada 14 karyawan CV Dinasty Woods Furniture Surakarta untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi dari setiap variabel. Sejumlah pertanyaan yang disebarakan mewakili variabel yang diteliti, yaitu persepsi dukungan organisasi, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi. Tabel 1.1 merupakan hasil *pra-survey* untuk variabel kinerja karyawan.

**Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survey Variabel Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STB	TB	CB	B	SB
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan teliti dan tepat waktu sesuai yang diharapkan.	0	21,4%	35,7%	28,6%	14,3%
2.	Saya memiliki kemampuan kerjasama dengan karyawan lain.	0	7,1%	14,3%	42,9%	35,7%
3.	Saya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan bertugas.	0	0	7,1%	42,9%	50%
4.	Saya mampu mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah sesuai dengan kebijakan dan SOP perusahaan.	0	0	64,3%	28,6%	7,1%
5.	Saya memiliki kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaan agar mencapai hasil yang lebih baik.	0	14,3%	64,3	21,4%	0

Sumber: Data Pra-survey, 2026

Berdasarkan tabel 1.1 hasil pra survey untuk kinerja karyawan, diketahui bahwa salah satu aspek pada kinerja karyawan masih rendah. Terlihat dari 57,1% responden masih kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan masih

menghadapi kendala dalam mencapai standar akurasi dan manajemen waktu yang diharapkan perusahaan.

Selain itu, pada Aspek pengambilan keputusan dan kreatifitas karyawan juga masih rendah. Sebanyak 64,3% responden memilih kategori Cukup Baik (CB) untuk kedua poin tersebut. Dominasi nilai di kategori tengah ini mencerminkan sikap “aman” atau kurangnya inisiatif dari karyawan dalam berinovasi. Karyawan cenderung hanya bekerja sesuai standar minimal (SOP) tanpa upaya lebih untuk mencari cara kerja yang lebih efektif. Rendahnya kreativitas (hanya 21,4% yang menjawab Baik) menunjukkan adanya stagnasi dalam proses kerja yang dapat menghambat daya saing perusahaan di masa depan. Selanjutnya, pada Tabel 1.2 merupakan hasil *pra survey* mengenai variabel persepsi dukungan organisasi.

**Tabel 1. 2 Hasil *Pra-Survey* Variabel Persepsi Dukungan Organisasi**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STM	TM	CM	M	SM
2.	Perusahaan menjelaskan secara terbuka mengenai aturan sanksi dan penegakan tata tertib/disiplin	0	0	42,9%	42,9%	14,3%
3.	Aturan mengenai sistem penggajian ditransparansikan/terbuka kepada pekerja sebelum kontrak kerja	0	0	14,3%	71,4%	14,3%

Sumber: Data *Pra-survey*, 2026

Berdasarkan Tabel 1.2 hasil pra-survei variabel persepsi dukungan organisasi, aspek transparansi perusahaan dalam menjelaskan aturan sanksi dan penegakan tata tertib/disiplin masih menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan. Sebanyak 42,9% responden hanya menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan tersebut, sementara 42,9% menyatakan setuju dan 14,3% sangat setuju. Tingginya proporsi responden yang hanya memberikan penilaian cukup setuju

mengindikasikan bahwa keterbukaan perusahaan mengenai aturan sanksi dan disiplin belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh seluruh karyawan. Selanjutnya, Tabel 1.3 merupakan hasil survei awal mengenai variabel komitmen organisasi

**Tabel 1. 3 Hasil Pra-Survey Variabel Komitmen Organisasi**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STM	TM	CM	M	SM
1.	Saya merasa nilai-nilai pribadi saya sejalan dengan budaya ketelitian kerja yang diterapkan di perusahaan ini.	0	7,1%	50%	35,7%	7,1%
2.	Pekerjaan saya di perusahaan ini adalah penopang utama kehidupan keluarga saya	0	0	0	42,9%	57,1%
3.	Saya selalu berusaha menjaga kualitas setiap pekerjaan saya	0	0	28,6%	57,1%	14,3%

Sumber: Data Pra-survey, 2026

Dilihat dari tabel 1.3, secara umum karyawan menyetujui pernyataan-pernyataan yang diajukan pada variabel komitmen organisasi. Namun, pada pernyataan “Saya merasa nilai-nilai pribadi saya sejalan dengan budaya ketelitian kerja yang diterapkan di perusahaan” menunjukkan skor yang merah yakni 57,1% kurang memenuhi dibanding indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya ketidakcocokan antara prinsip yang diyakini karyawan secara personal dengan standar ketelitian yang ditetapkan perusahaan. Karyawan mungkin merasa bahwa standar ketelitian tersebut terlalu membebani atau tidak sesuai dengan cara kerja yang mereka anggap ideal, sehingga komitmen emosional terhadap budaya perusahaan belum terbentuk secara kuat.

Sebagai salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan, kinerja karyawan perlu dievaluasi secara berkala. Evaluasi tersebut dapat memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian kerja karyawan dari waktu ke waktu. Berikut disajikan data penilaian performa kinerja karyawan untuk tahun 2022–2025.

**Tabel 1. 4 Penilaian Kinerja Karyawan 2022-2025**

No	Indikator Kinerja	Target (%)	Bobot	Tahun							
				2022		2023		2024		2025	
				Capaian	Skor	Capaian	Skor	Capaian	Skor	Capaian	Skor
1.	Tanggung jawab	80	20	84	16,8	87	17,4	85	17	82	16,4
2.	Disiplin Kerja	75	20	79	15,8	82	16,4	80	16	77	15,4
3.	Kerja sama & Komunikasi	75	20	81	16,2	84	16,8	82	16,4	79	15,8
4.	Kejujuran	100	20	88	17,6	81	16,2	94	18,8	92	18,4
5.	Kepatuhan SOP	80	20	85	17	88	17,6	84	16,8	80	16
	Jumlah		100		83,4		84,4		85		82

Sumber : HRD CV Duta Wang Mandiri, 2026

Keterangan :

Sangat Baik = 100 – 90%

Baik = 90 – 80%

Cukup = 80 – 70%

Kurang Baik = 70 – 60%

Tabel 1.4 merupakan hasil penilaian performa kinerja karyawan CV Duta Wang Mandiri selama periode 2022–2025 menunjukkan tren yang awalnya meningkat dan stabil, namun mengalami penurunan signifikan pada tahun 2025. Jumlah skor total yang sempat naik dari 83,4 (2022) menjadi 84,4 (2023) dan mencapai puncaknya di angka 85 (2024), merosot tajam menjadi 82 pada tahun 2025. Penurunan performa di tahun 2025 ini didominasi oleh melemahnya hampir seluruh indikator operasional, seperti tanggung jawab yang turun ke angka 82, disiplin kerja menjadi 77, kerja sama & komunikasi menjadi 79, serta kepatuhan SOP yang merosot hingga menyentuh batas minimal target perusahaan yaitu 80.

Sebaliknya, hanya indikator kejujuran yang secara konsisten bertahan di kategori Sangat Baik dengan capaian 92, meskipun belum mampu memenuhi target mutlak perusahaan sebesar 100%. Secara umum, penurunan drastis pada aspek disiplin, komunikasi, dan kepatuhan prosedur di tahun 2025. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan menghadapi kendala dalam mempertahankan konsistensi performa karyawannya.

Penelitian dengan topik mengenai variabel persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, namun hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan hasil temuan. Tabel 1.5 merupakan penelitian – penelitian terdahulu yang memiliki topik relevan dengan variabel – variabel pada penelitian ini.

**Tabel 1. 5 Research Gap**

No	Judul	Peneliti	Hasil Temuan
1.	<i>The influence of perceived organizational support, training and development and employee engagement on employee performance mediated by employee engagement at the director's office PT XYZ</i>	(Dwiputri & Wanasida, 2024),	POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	<i>The Effect of Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Competence on Employee Performance Mediated by Employee Engagement</i>	(Fetriah & Hermingsih, 2023)	Persepsi dukungan organisasi (POS) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian dengan Mediasi Komitmen Organisasi	(Anis dkk., 2022)	komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	<i>Examine The Effect Of Job Satisfaction On The Performance Of</i>	(Bagis, 2022)	Komitmen organisasi berpengaruh negatif

---

<i>Hospital Employees Through Organizational Commitment</i>	dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan.
---	---

---

Sumber: Data Diolah dari Berbagai Sumber, 2025

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa studi menemukan pengaruh signifikan, sedangkan penelitian lain menunjukkan hasil tidak berpengaruh. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut mungkin tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui faktor lain.

Di sisi lain, juga ditemukan keterbatasan pada ruang lingkup penelitian sebelumnya. Mayoritas penelitian tersebut dilakukan pada sektor formal seperti perbankan, pemerintahan, dan pelayanan jasa. Penelitian dengan fokus pada perusahaan manufaktur berskala menengah di Indonesia, khususnya di sektor *furniture*, masih tergolong terbatas, padahal karakteristik tenaga kerja pada sektor ini sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi, komitmen, keterikatan dan persepsi atas dukungan yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan inkonsistensi hasil penelitian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja karyawan dengan karakteristik subjek dan objek penelitian yang berbeda dengan sebelumnya, dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Cv Duta Wang Mandiri Surakarta)”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, permasalahan pada penelitian ini adalah adanya pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediator pada CV. Dyansti Wood Furniture Surakarta maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut

1. Apakah terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV Duta Wang Mandiri
2. Apakah terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV Duta Wang Mandiri?
3. Apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV Duta Wang Mandiri
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV Duta Wang Mandiri?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV Duta Wang Mandiri.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV Duta Wang Mandiri.

3. Untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV Duta Wang Mandiri.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV Duta Wang Mandiri.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang akan meneliti topik yang sejenis, diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori terkait Perilaku Organisasi, khususnya terkait hubungan antara persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bukti empiris yang mendukung teori dan penelitian sebelumnya mengenai pentingnya peran persepsi karyawan atas dukungan yang diberikan dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kerja.

##### **2. Manfaat Manajerial**

Penelitian ini dapat dijadikan pilihan dan rekomendasi bagi CV Duta Wang Mandiri untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Hasilnya dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan dan program yang mendukung kesejahteraan dan memperbaiki kualitas kerja karyawan.

##### **3. Manfaat Sosial**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap literatur terkait pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediator. Selain itu, dengan hadirnya penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi penelitian dengan topik yang sama di masa depan.

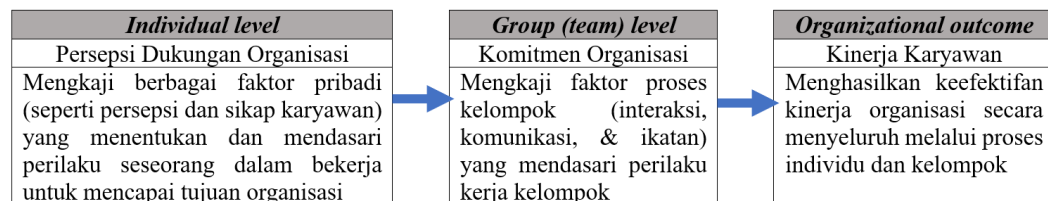
## **1.5. Kerangka Teori**

### **1.5.1 Teori Perilaku Organisasi**

Menurut Robbins & Judge, (2015) konsep perilaku organisasi merupakan studi mengenai apa yang dilakukan seseorang di dalam organisasi serta bagaimana tindakan mereka mampu memengaruhi kinerja organisasi disebut dengan perilaku organisasi. Selain itu, karena perilaku organisasi fokus pada situasi yang berhubungan dengan pekerjaan, maka akan fokus juga pada aktivitas pekerjaan, ketidakhadiran, *turnover* karyawan, produktivitas, kinerja karyawan, dan manajemen organisasi. Badu & Djafri, (2017) juga mengemukakan bahwa, tiap individu memiliki perilaku yang berbeda. Ketika mereka bergabung dalam organisasi, karakteristik yang mereka bawa adalah kemampuan, kepercayaan pribadi, harapan terhadap organisasi, dan pengalaman masa lalu. Kemudian, karakteristik organisasi yaitu kebijakan, sistem kompensasi, aturan pekerjaan, dan lainnya. Interaksi yang terjadi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi akan membentuk perilaku individu dalam organisasi.

Menurut Tewel dkk., (2017:8), mengacu pada Robbin & Judge “*Organizational Behavior*” dilakukan pada tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individual, kelompok, dan organisasi. Perilaku pada tingkat individual dipengaruhi

oleh ciri-ciri pribadi seperti kepribadian, sikap, persepsi, dan motivasi yang mendorong seseorang dalam bekerja. Sementara itu, analisis pada tingkat kelompok menitikberatkan pada dinamika kelompok, termasuk kepemimpinan, komunikasi, dan konflik yang terjadi dalam tim kerja. Faktor-faktor struktural dan budaya organisasi kemudian menjadi penentu di tingkat organisasi untuk melihat bagaimana perilaku individu serta kelompok berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Gambar 2.1 di bawah ini menyajikan alur model pembentukan perilaku untuk memudahkan pemahaman mengenai penerapan ketiga tingkatan analisis Perilaku Organisasi



**Gambar 1. 1 Alur Tiga Tingkat Analisis Perilaku Organisasi**

Sumber: Adaptasi Robbins & Judge (2015)

Dalam perspektif Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*), Robbins & Judge, (2015) menjelaskan bahwa perilaku individu di dalam organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu, kelompok, dan sistem organisasi. Interaksi tersebut dikategorikan dalam tiga tingkatan pada organizational behaviour, sebagai berikut:

#### 1. Tingkat Individual

Tercermin dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X). Tahap ini berfokus pada bagaimana masing-masing karyawan secara personal membangun pandangan dan menilai perlakuan yang mereka terima dari manajemen.

## 2. Tingkat Kelompok (*Group/Team Level*)

Tercermin dari variabel Komitmen Organisasi (Z). Tahap ini menunjukkan bagaimana hubungan dan keterikatan emosional karyawan berkembang secara kolektif untuk mendukung organisasi tempat mereka bekerja.

## 3. Hasil Sistem Organisasi (*Organizational System Outcome*)

Tercermin dari variabel Kinerja Karyawan (Y). Tahap ini merupakan luaran atau hasil akhir yang ingin dicapai oleh sistem perusahaan secara keseluruhan berupa performa kerja yang optimal.

Perilaku organisasi berguna untuk menyelesaikan masalah perilaku karyawan dalam organisasi, membantu manajer memahami kompleksitas kegiatan organisasi, memudahkan dalam mengidentifikasi masalah dalam organisasi, serta merubah perilaku individu, kelompok, maupun organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Penerapan teori perilaku organisasi dalam penelitian ini didasarkan pada bagaimana sebuah organisasi mengimplementasikan teori tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawannya, terutama pada faktor faktor yang mempengaruhinya seperti persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi

### **1.5.2 Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil akhir pekerjaan, tetapi juga proses, perilaku, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Robbins & Judge, (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2016: 67) dalam (Andy Pratama & Putri

Handayani, 2022) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian kerja seorang individu setelah mengerahkan usaha yang diperlukan dalam pekerjaan, yang berkaitan dengan mendapatkan tugas yang bermakna, menarik, dan rekan kerja yang empati untuk bekerja sama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor menurut Gibson & Ivancevich, (2011:375), diantaranya sebagai berikut:

a. Faktor individu

Faktor individu meliputi kemampuan dan keterampilan (baik mental maupun fisik), latar belakang seperti pengalaman, keluarga, usia, asal usul, serta aspek demografis lainnya. Faktor ini berkaitan dengan kapasitas personal karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

b. Faktor organisasi

Faktor organisasi meliputi sumber daya yang tersedia, kepemimpinan, sistem imbalan atau kompensasi, struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan. Faktor ini berkaitan dengan bagaimana organisasi mendukung dan mengatur pekerjaan karyawan.

c. Faktor psikologis

Faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, motivasi, dan kepuasan kerja. Faktor ini berpengaruh terhadap bagaimana karyawan berinteraksi dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Menurut Bernardin & Russell, (2012) dalam (Rahmadita dkk., 2022) Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan:

1. Kualitas

Sejauh mana hasil aktivitas mendekati kesempurnaan, baik dalam penampilan maupun dalam pencapaian tujuan yang diharapkan

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, baik dalam jumlah unit maupun siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat penyelesaian aktivitas sesuai dengan waktu yang diinginkan, dapat dilihat dari koordinasi hasil output pemanfaatan waktu untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas Biaya

Tingkat penggunaan sumber daya manusia dan organisasi untuk meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

5. Kebutuhan akan supervisi (*Need for Supervision*)

Sejauh mana seorang individu dapat melakukan aktivitas pekerjaan tanpa perlu pengawasan dari pengawas atau atasannya untuk menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan

6. Dampak interpersonal

Merupakan sejauh mana karyawan mempertahankan harga diri mereka sendiri, reputasi baik, dan kerjasama antara rekan kerja dan bawahan

### **1.5.3 Persepsi Dukungan Organisasi (POS)**

(Eisenberger dkk., 2020) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah sejauh mana karyawan merasakan dukungan dari manajemen organisasi, termasuk atasan langsung. Persepsi dukungan organisasi berkembang seiring dengan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi terhadap mereka melalui keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi Robbins & Judge, (2015) selain itu, Robbins & Judge, (2015) mengemukakan dukungan organisasi yang dirasakan sangat penting karena tingkat dukungan yang tinggi dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan, kinerja, dan kesejahteraan mereka. Sulistyan dkk., (2021) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi dengan sebagai bentuk perhatian, pertimbangan, dan bantuan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, yang mencakup bantuan dalam menyelesaikan masalah kerja maupun masalah pribadi.

Menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi persepsi dukungan organisasi, sebagai berikut:

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan
2. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah
3. Respon terhadap kesejahteraan dan Kesehatan karyawan

Menurut Sulistyan dkk., (2021) terdapat tiga indikator dalam mengukur persepsi dukungan organisasi (POS), yaitu:

1. *Concern* (Perhatian)

Indikator ini mencakup perhatian emosional dan dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi. Kepedulian ini bisa terlihat dalam bentuk perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental

2. *Consideration* (Pertimbangan)

Indikator ini merujuk pada sejauh mana organisasi memperhatikan dan mempertimbangkan masukan atau saran dari karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat mereka dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap organisasi.

3. *Assistance in solving problem* (Bantuan dalam menyelesaikan masalah)

Indikator ini mencakup dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan dalam mengatasi berbagai masalah, baik dengan pekerjaan maupun masalah pribadi berupa bimbingan, sumber daya, atau dukungan emosional yang membantu karyawan merasa lebih mampu menghadapi tantangan.

Terdapat tiga indikator utama persepsi dukungan organisasi yang dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberger, (2002), ketiga indikator utama ini adalah sebagai berikut:

1. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan yang terdapat didalam organisasi akan menciptakan banyak manfaat baik bagi organisasi itu sendiri maupun karyawan, seperti meningkatnya kinerja karyawan, komitmen atau rasa setia karyawan terhadap organisasi, meningkatkan kepuasan kerja dan juga mengurangi konflik yang terdapat dalam organisasi (Cropanzano dkk., 2007)

2. Dukungan atasan (*Supervisor Support*)

Dukungan atasan dapat mempengaruhi kontribusi karyawan. Atasan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan mengindikasikan adanya dukungan organisasi

### 3. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan

Bentuk bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang terkait dengan persepsi dukungan organisasi yaitu:

#### a. Pengakuan, gaji, dan promosi

Peluang yang menguntungkan untuk mendapatkan penghargaan berfungsi untuk mengkomunikasikan penilaian positif atas kontribusi karyawan, serta memungkinkan untuk memisahkan antara upah dan promosi pada karyawan.

#### b. Keamanan dalam bekerja

Jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan karyawannya di masa depan khususnya ketika perampingan organisasi (*downsizing*).

#### c. Otonomi

Otonomi adalah kendali yang dirasakan karyawan atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka, termasuk penjadwalan, prosedur pekerjaan, dan variasi tugas.

Rhoades & Eisenberger, (2002) dalam (Tjandra dkk., 2018) mengemukakan bahwa terdapat delapan item untuk mengukur persepsi dukungan organisasi, diantaranya sebagai berikut:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja

#### **1.5.4 Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dkk., (2002) komitmen organisasi merupakan adalah keadaan yang mencirikan psikologis seseorang dalam hubungannya dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusannya untuk melanjutkan atau meninggalkan keanggotaan sebagai warga organisasi. Gautam dkk., (2004) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan ilustrasi sikap psikologis individu pada organisasi yang menunjukkan identitasnya kepada organisasi dan perasaan memiliki organisasi yaitu hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Meyer dkk., (2002) mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator di dalam komitmen organisasi:

##### **1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*)**

Komitmen afektif berhubungan dengan berapa banyak karyawan yang ingin tinggal dengan sendirinya di organisasi mereka. Seorang karyawan yang berkomitmen secara afektif terhadap organisasinya menunjukkan bahwa ia

memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi tersebut. Hubungan antara organisasi dan anggota organisasi dalam komitmen afektif didasari oleh tiga hal. Ketiganya yaitu rasa emosional anggota organisasi yang kuat terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi. Sementara menurut Busro, (2018), komitmen afektif merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi yang ditandai dengan kepercayaan kuat, penerimaan nilai dan tujuan organisasi, loyalitas, dan kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi yang mencakup identifikasi dengan organisasi dan keterlibatan dalam kegiatannya.

## 2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif berkaitan dengan seberapa banyak karyawan merasa harus tetap berada di organisasi mereka. Karyawan yang berkomitmen normatif pada umumnya merasa bahwa mereka harus tinggal di organisasi karena kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi.

## 3. Komitmen Kontinuas (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinuas berhubungan dengan seberapa banyak karyawan merasa perlu untuk tinggal di organisasi mereka. Alasan mendasar komitmen karyawan adalah kebutuhan mereka untuk tetap berada di organisasi. Kemungkinan alasan mengapa harus tinggal dengan organisasi bervariasi. Namun, alasan utamanya berkaitan dengan kurangnya alternatif kerja, dan remunerasi.

Berdasarkan ketiga aspek tersebut, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai keadaan psikologis yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau

meninggalkan perusahaan. Meskipun demikian, ketiga dimensi komitmen ini memiliki karakteristik psikologis yang berbeda. Komitmen afektif mendorong karyawan bertahan karena adanya keinginan yang kuat dari dalam diri. Di sisi lain, komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan atas kerugian jika mereka memutuskan hengkang, sedangkan komitmen normatif lahir dari rasa kewajiban dan tanggung jawab untuk tetap setia pada organisasi.

Menurut Meyer dkk., (2002) memaparkan terdapat beberapa faktor mempengaruhi komitmen afektif, yaitu:

1. Tantangan pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan individu dalam organisasi adalah menantang dan menarik.

2. Kejelasan peran

Kejelasan harapan dari organisasi terhadap individu

3. Kejelasan sasaran dalam tugas

Pemahaman individu mengenai apa yang seharusnya dilakukan individu dalam pekerjaannya

4. Kesulitan tujuan

Persyaratan pekerjaan dari organisasi yang tidak terlalu menuntut

5. Manajemen yang menerima

Kondisi orang-orang yang berada di manajemen puncak organisasi yang menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan oleh karyawan lain

6. Kedekatan dengan sesama anggota

Terdapat hubungan dekat dengan beberapa orang dalam organisasi

7. Ketergantungan organisasi,

Kepercayaan terhadap organisasi karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh pihak organisasi

8. Keadilan atau kewajaran

Beberapa anggota menerima imbalan melebihi kelayakan, sementara anggota lainnya justru menerima jauh lebih sedikit dari yang seharusnya.

9. Kepentingan pribadi

Pada organisasi, individu didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi.

10. Tanggapan organisasi atas kinerja

Seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja individu.

11. Partisipasi

Kesempatan individu untuk berpartisipasi dalam memutuskan mengenai standar beban kerja dan kinerja.

### **1.6. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini disusun dengan mengacu pada serangkaian studi empiris yang telah dilakukan sebelumnya. Studi-studi relevan tersebut berfungsi sebagai landasan teoretis untuk membangun kerangka berpikir dan juga sebagai pembanding saat menganalisis hasil temuan yang membahas mengenai variabel persepsi dukungan

organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Berikut disajikan rangkuman dari penelitian-penelitian yang telah disebutkan.

**Tabel 1. 6 Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Perbedaan
1.	Meningkatkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai Bappeda Kota Payakumbuh Dengan Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Prosedural Melalui Mediasi Komitmen Organisasi (Sistesya dkk., 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi dukungan organisasi (X)</li> <li>• Komitmen Organisasi (Z)</li> </ul>	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Perbedaan terletak pada variabel dependen yang digunakan dan lokasi penelitian yang berbeda
2.	<i>Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior</i> (Sumardjo & Supriadi, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi dukungan organisasi (X)</li> <li>• Komitmen Organisasi (Z)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.</li> <li>2. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara POS dan <i>work engagement</i></li> </ol>	Perbedaan terletak pada variabel dependen yakni tidak ada kinerja karyawan dan lokasi penelitian yang berbeda

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Perbedaan
3.	<i>The influence of perceived organizational support, training and development and employee engagement on employee performance mediated by employee engagement at the director's office PT XYZ</i> (Dwiputri & Wanasida, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi dukungan organisasi (X)</li> <li>• Kinerja karyawan (Y)</li> </ul>	1. POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada variabel mediasi, yaitu tidak menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasinya dan lokasi penelitian yang berbeda.
4.	<i>The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Yamin & Pusparini, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi dukungan organisasi (X)</li> <li>• Kinerja karya (Y)</li> </ul>	1. POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,	Tidak menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan lokasi penelitian yang berbeda
5.	<i>Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust</i> (Silva dkk., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen organisasi (Z)</li> <li>• Kinerja karyawan (Y)</li> </ul>	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada variabel independen yang tidak menggunakan persepsi dukungan organisasi dan letak lokasi penelitian

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Perbedaan
6.	The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable (Saebah & Merthayasa, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komitmen organisasi (Z)</li> <li>Kinerja karyawan (Y)</li> </ul>	1. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan terletak pada variabel dependen dan letak lokasi penelitian
7.	<i>The Effect of Intrinsic Motivation, Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable</i> (Setrojoyo dkk., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komitmen organisasi (Z)</li> <li>Kinerja karyawan (Y)</li> </ul>	1. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan pada variabel independen yang digunakan dan perbedaan letak objek penelitian
8.	<i>The Mediating Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Perceived Organizational Support Effects Toward Employee Performance of Account Officer in Indonesia</i> (Hidayat & Ardiyanti, 2025)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persepsi Dukungan Organisasi (X)</li> <li>Komitmen Organisasi (Z)</li> <li>Kinerja karyawan (Y)</li> </ul>	1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. 2. Komitmen organisasi memediasi POS terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan pada variabel pada lokasi penelitian yang dilakukan.

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Perbedaan
9.	<i>Pengaruh Leader-Member Exchanges, Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi (Prasetyo &amp; Waskito, 2023)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi dukungan organisasi (X)</li> <li>• Kinerja Karyawan (Y)</li> <li>• Komitmen Organisasi (Z)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang diberikan pada variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan.</li> <li>2. Komitmen organisasi memiliki efek mediasi terhadap POS terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>	Perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang dilakukan.

Sumber: Data Diolah dari Berbagai Sumber, 2025

## 1.7. Pengaruh Antar Variabel

### 1.7.1 Pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Persepsi dukungan organisasi merujuk pada keyakinan umum karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Stinglhamber dkk., 2016). Karyawan mempersepsikan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, dan memberikan dukungan yang mereka butuhkan, karyawan akan merasa berkewajiban secara psikologis untuk membalas kebaikan tersebut. Bentuk timbal balik yang paling relevan bagi organisasi adalah peningkatan kontribusi kerja, yang diwujudkan melalui kinerja karyawan yang lebih baik (Ivancevich dkk., 2011)

Penelitian oleh Dwiputri & Wanasida, (2024) membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka semakin besar pula dorongan untuk memberikan kinerja terbaik. Dukungan lainnya datang dari Yamin & Pusparini, (2022) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja kerja. Persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan kinerja dengan atau tanpa peran mediasi, karena karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi akan lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka secara optimal.

**H1 : Diduga terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV Duta Wang Mandiri**

### **1.7.2 Pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan merujuk pada keyakinan umum karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Komitmen afektif terjadi ketika karyawan berkeinginan menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Karyawan menyadari adanya kesamaan antara diri mereka dengan perusahaan, menunjukkan kepedulian, serta membentuk komitmen yang mengesankan (Handayani dkk, 2022).

Pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi telah dikemukakan oleh penelitian Sistesya dkk., (2024). Studi tersebut ditemukan

bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai ASN. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi menciptakan rasa dihargai dan kepercayaan diri yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen yang ada pada diri karyawan terhadap organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Sumardjo & Supriadi, (2023) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi erat pengaruhnya dengan komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Hal tersebut dapat diimplementasikan melalui bentuk perhatian dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan mampu membentuk ikatan emosional yang kuat antara individu dengan organisasinya.

**H2 : Diduga terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap komitmen organisasi pada CV. Duta Wang Mandiri**

### **1.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan**

Komitmen organisasi merupakan rasa emosional atau keterikatan dengan organisasi, yang mencakup rasa ingin menjadi bagian, merasa senang bekerja di sana, dan merasa puas dengan nilai-nilai serta tujuan organisasi (Meyer dkk., 2002). Komitmen afektif yang tinggi juga semakin optimal pula kontribusi dan kinerja yang karyawan tunjukkan dalam pekerjaan.

Pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan telah dikemukakan oleh (Silva dkk., 2023). Komitmen organisasi berperan dalam mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian dari

Saebah & Merthayasa, (2024) dan Setrojoyo dkk., (2023) memperkuat temuan penelitian ini bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional, rasa loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

**H3 : Diduga terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV Duta Wang Mandiri**

#### **1.7.4 Pengaruh POS terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediator**

Karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraannya, maka mereka akan merespons dengan meningkatkan komitmen, keterikatan, dan motivasi sehingga menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hubungan tersebut telah dibuktikan oleh Hidayat & Ardiyanti, (2025) dalam penelitiannya pada karyawan lembaga keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan, loyalitas, dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh A. Y. Prasetyo & Waskito, (2023) juga memperkuat hipotesis ini melalui penelitiannya pada karyawan BPJS Kesehatan

Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*), karena persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Kedua penelitian ini memperkuat bahwa komitmen afektif merupakan jalur penting dalam menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja. Kedua temuan tersebut secara konsisten mendukung hipotesis bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi yang penting dalam menjembatani pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, maka semakin kuat komitmen yang dimiliki, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya performa kerja.

**H4 : Diduga terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada CV Duta Wang Mandiri**

### **1.8. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2013). Hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

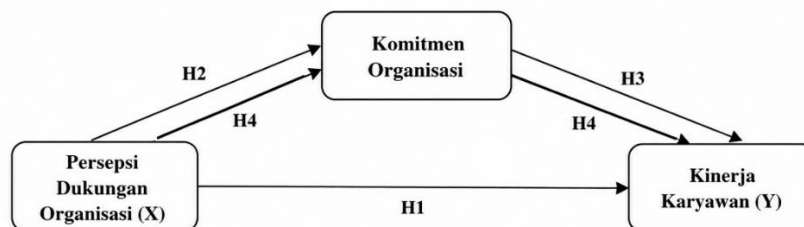
H1 : Diduga terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan pada CV Duta Wang Mandiri

H2 : Diduga terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dengan Komitmen organisasi pada CV Duta Wang Mandiri

H3 : Diduga terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan pada CV Duta Wang Mandiri

H4 : Diduga terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada CV Duta Wang Mandiri

Untuk memudahkan dalam memahami alur penelitian ini, berikut adalah gambaran kerangka penelitian:



Gambar 1. 2 Kerangka Hipotesis

## 1.9. Definisi Konsep

### 1.9.1. Kinerja karyawan

Bernardin, (2012) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil dari fungsi atau kegiatan tertentu pada suatu pekerjaan tertentu selama jangka waktu tertentu, yang menunjukkan hasil dari pekerjaan tersebut

### 1.9.2. Persepsi dukungan organisasi

Eisenberger dkk., (2020) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi adalah sejauh mana karyawan merasakan dukungan dari manajemen organisasi, termasuk atasan langsung.

### 1.9.3. Komitmen Organisasi

Menurut (Meyer dkk., 2002) komitmen organisasi merupakan adalah keadaan yang mencirikan psikologis seseorang dalam hubungannya dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusannya untuk melanjutkan atau meninggalkan keanggotaan sebagai warga organisasi.

#### 1.10. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Definisi operasional dalam penelitian bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam mencari hubungan antar variabel dan pengukurannya. Tabel 1.7 merupakan definisi operasional pada penelitian ini.

**Tabel 1. 7 Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
Persepsi dukungan organisasi (Eisenberger dkk., 2020)	Keadilan ( <i>Fairness</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa bahwa rekan kerja termasuk atasan saya di perusahaan ini memperlakukan saya dengan adil.</li> <li>2. Saya merasa bahwa keputusan yang dibuat di perusahaan saya itu adil.</li> </ol>
	Dukungan atasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa bahwa atasan memberi dukungan dan bantuan saat saya kesulitan</li> <li>2. Saya merasa bahwa perusahaan menghargai kontribusi saya terhadap kesejahteraan saya</li> </ol>

Variabel	Indikator	Item
	Penghargaan dan kondisi kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sesuai dengan kontribusi dan kinerja saya</li> <li>2. Meskipun perusahaan ini kecil, saya tetap merasa bahwa kebutuhan saya diperhatikan</li> </ol>
Kinerja Karyawan Bernardin, (2012)	Kualitas	1. Tugas-tugas yang telah saya selesaikan telah memenuhi standar kualitas kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
	Kuantitas	1. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah target
	Ketepatan waktu	1. Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diminta dalam batas waktu yang ditentukan.
	Efektivitas biaya	1. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.
	Kebutuhan akan supervisor	1. Saya selalu memenuhi instruksi dan harapan atasan
	Hubungan interpersonal	1. Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim saat bekerja.
Komitmen Organisasi (Meyer dkk., 2002)	Komitmen afektif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya cocok dengan nilai-nilai yang berlaku di tempat saya bekerja</li> <li>2. Perhatian terhadap keberhasilan dan kemajuan perusahaan di masa depan menunjukkan kepedulian saya terhadap organisasi.</li> </ol>
	Komitmen berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manfaat dan kenyamanan kerja yang saya peroleh dari perusahaan menjadi alasan bagi saya untuk tetap bertahan di perusahaan ini</li> <li>2. Pekerjaan di perusahaan ini memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan ekonomi saya</li> </ol>
	Komitmen normatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki tanggung jawab untuk menjaga nama baik perusahaan di lingkungan masyarakat.</li> <li>2. Saya bersedia melakukan upaya ekstra di luar tugas utama untuk mendukung keberhasilan perusahaan</li> </ol>

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber, 2026

## **1.11. Metode Penelitian**

### **1.11.1. Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih dan menjelaskan sebab terjadinya suatu fenomena (Sari dkk., 2022) Penelitian ini menganalisis hubungan kausal antara variabel persepsi dukungan organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan dimediasi oleh peran komitmen organisasi (Z) pada CV Duta Wang Mandiri Surakarta.

### **1.11.2. Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Duta Wang Mandiri yang berjumlah 44 karyawan. Sugiyono, (2013) mendefinisikan sensus sebagai teknik penentuan subjek penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasi. Teknik sensus bertujuan untuk menggeneralisasikan hasil berdasarkan keseluruhan populasi yang ada. Oleh karena populasi penelitian ini jumlahnya relatif sedikit, maka seluruh populasi dijadikan subjek penelitian.

### **1.11.3. Jenis dan Sumber Data**

#### **1.11.4.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sugiyono, (2013) mendefinisikan data kuantitatif sebagai data yang diperoleh dari metode

penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis datanya bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Data kuantitatif pada penelitian ini didapatkan dari pengolahan item item jawaban kuesioner yang telah disebarkan pada seluruh karyawan CV Duta Wang Mandiri.

#### 1.11.4.2 Sumber Data

##### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli atau subjek penelitian tanpa perantara, misalnya melalui wawancara, kuesioner, atau observasi langsung. Data primer pada penelitian ini didapatkan dari *survey*, wawancara, dan observasi pada CV Duta Wang Mandiri

##### 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang secara tidak langsung diperoleh oleh peneliti atau dapat dikatakan melalui media sebagai perantara. Data sekunder pada penelitian ini berupa data-data yang didapat dari buku penunjang, artikel artikel ilmiah, penelitian terdahulu, dan website yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang dapat menunjang penelitian.

#### 1.11.4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan sebagai panduan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur, sehingga alat ukur

tersebut dapat menghasilkan data kuantitatif. Pada pengukuran ini, peneliti menggunakan skala Likert. Sugiyono, (2013) menyatakan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu maupun kelompok mengenai fenomena sosial. Pada penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert *five point* dengan rincian skor sebagai berikut.

**Tabel 1. 8 Skala Likert Five Point**

<b>Pernyataan</b>	<b>Skala Pengukuran Nilai</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2013

#### **1.11.5. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, pengumpulan data akan dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

##### 1. Kuesioner

Kuisisioner dalam penelitian ini berupa pertanyaan yang mengacu berdasarkan indikator indikator dari variable dengan menggunakan skala Likert *five-poin* diberikan kepada seluruh karyawan CV Duta Wang Mandiri. Kuesioner ini bersifat tertutup.

##### 2. Studi Pustaka

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari publikasi, artikel, jurnal, maupun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan variabel di dalam penelitian ini.

#### **1.11.6. Teknik Pengolahan Data**

Setelah memperoleh data, selanjutnya melakukan pengolahan data agar informasi dapat dikelompokkan dan dianalisis dengan baik. Tahapan pengolahan data ini meliputi:

1. *Coding Data*

Menurut Sekaran (2016), Pengkodean data melibatkan pemberian nomor pada jawaban peserta agar dapat dimasukkan ke dalam basis data dengan menggunakan lembar pengkodean terlebih dahulu untuk mentranskrip data dari kuesioner, lalu memasukkan data tersebut ke dalam basis data.

2. *Editing Data*

Setelah data dimasukkan, data tersebut perlu diedit. Misalnya, tanggapan kosong, jika ada, harus ditangani dengan cara tertentu, dan data yang tidak konsisten harus diperiksa dan ditindaklanjuti. Menurut Sekaran (2016), pengeditan data berurusan dengan mendeteksi dan memperbaiki data yang tidak logis, tidak konsisten, atau ilegal, serta kelalaian dalam informasi yang dikembalikan oleh peserta studi.

3. *Data Transformation*

Sekaran (2016) mengemukakan bahwa transformasi data merupakan salah satu bentuk pengkodean data yang merupakan proses mengubah representasi numerik asli dari nilai kuantitatif menjadi nilai lain. Data biasanya diubah untuk menghindari masalah pada tahap selanjutnya dalam proses analisis data.

#### **1.11.7. Teknik Analisis Data**

Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang terdapat pada aplikasi

SmartPLS 4 for Windows untuk menguji hipotesis. Ghozali & Latan, (2014) mengemukakan bahwa *Partial Least Square* (PLS) merupakan sebuah alat analitis yang kuat dikarenakan tidak terdapat adanya asumsi. *Partial Least Square* (PLS) berperan untuk membuktikan teori yang kemudian hal tersebut lebih sesuai untuk mengkaji data dan menjelaskan bahwa apakah terdapat hubungan antar variabel laten atau tidak. Menurut Hair dkk., (2017) tahapan analisis data menggunakan SmartPLS dalam sebuah penelitian melibatkan tiga proses, meliputi:

### 1. Model Pengukuran (*Outer model*)

*Outer model* menguji hubungan antara konstruk dan indikator pengukurnya dengan mempertimbangkan validitas dan reliabilitas. *Outer model* menggunakan pengujian validitas dan pengujian reliabilitas. Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan indikator reflektif, karena setiap indikator dianggap sebagai cerminan dari konstruk laten yang diukur.

#### a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen terjadi jika dua jenis alat ukur mengukur konstruk yang berbeda dan mempunyai hubungan yang kuat. Validitas konvergen diukur menggunakan alat pengujian *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair dkk., (2017) persyaratan untuk memenuhi validitas konvergen yakni nilai faktor pemahaman untuk setiap indikator konstruk faktor loading yang harus lebih dari 0,70 ( $> 0,70$ ). Nilai AVE konstruk rata-rata harus lebih dari 0,50 ( $> 0,50$ ). Penelitian ini menggunakan indikator reflektif dalam mengukur masing-masing variabel

#### b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan terjadi apabila dua alat ukur mengukur konstruk berbeda serta menunjukkan hasil yang tidak berhubungan. Menurut Henseler dkk., (2015) validitas diskriminan dapat dievaluasi menggunakan tiga indikator, sebagai berikut:

- *Loadings Exceed Cross-Loadings*

*Discriminant validity* dibuat berdasarkan *cross loading* yang berukuran harus lebih dari 0,70 ( $> 0,70$ ). Untuk indikator reflektif, validitas diskriminan dilihat dari *cross loading* yang berukuran harus lebih dari 0,70 ( $> 0,70$ ).

- *Fornell-Larcker Criterion*

Metode ini menggunakan cara membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

- *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)*

HTMT merupakan rasio rata-rata korelasi antar item yang mengukur konstruk berbeda (*Heterotrait-Heteromethod*) dibagi dengan rata-rata korelasi antar item yang mengukur konstruk yang sama (*Monotrait-Heteromethod*), yang secara empiris terbukti lebih kuat dalam mengidentifikasi kurangnya validitas diskriminan dibandingkan dengan metode *Fornell-Larcker*. Validitas diskriminan dianggap tercapai jika nilai

HTMT berada di bawah ambang batas yang konservatif yaitu 0.85 atau 0.90).

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menilai reliabilitas konstruk dan instrumen yang dipakai untuk mengukurnya. Pengujian ini menggunakan *cronbach's reliability* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Hair dkk., (2021) berpendapat bahwa pengujian akan dianggap reliabel apabila ukuran nilai konstruk lebih dari 0,70 ( $> 0,70$ ).

2. **Model Stuktural (*Inner Model*)**

Inner model ditunjukkan sebagai bentuk model struktural yang menjelaskan korelasi antar variabel laten berdasarkan hipotesis penelitian. Untuk menggambarkan seberapa efektif model struktural dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel yakni dengan menggunakan nilai *R Square* pada setiap variabel independen. Selain itu, model struktural juga dapat digunakan untuk menguji *F-Square*.

a. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

*R-Square* digunakan untuk mengukur kekuatan korelasi antar variabel independen dan variabel dependen. Semakin tinggi nilai *R-Square*, maka semakin kuat korelasi antar kedua variabel tersebut. Hair dkk., (2017) mengemukakan bahwa nilai *R-Square* dapat dikategorikan tinggi jika mempunyai skor 0,75, sedangkan tingkatan sedang dan kecil secara berturut-turut yakni 0,50 dan 0,25.

b. Ukuran Efek (*F-Square Effect Size*)

*F-Square* digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Nilai *F-Square* dikategorikan sebagai kategori tinggi jika mempunyai skor 0,35 (J. F. Hair dkk., 2017)

3. Pengujian Hipotesis (*Path coefficient*)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* karena dalam hal ini PLS tidak menyiratkan bahwa data harus terdistribusi secara normal. Berikut merupakan pengujian hipotesis yang dapat dilakukan dengan dua langkah.

- Pengujian Secara Langsung (*Direct effect*)

*Direct effect* dilakukan dengan melihat output *path coefficient* setelah melakukan uji *bootstrapping*. Pengujian dilakukan dengan menguji langsung pada variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan pernyataan dari Hair dkk., (2017), pada pengujian *two tailed* dilakukan dengan melihat skor *t-statistic* dan *p-values* dengan syarat *t-statistic* harus bernilai lebih dari  $> 1,96$  dan *p-values* bernilai  $< 0,05$ .

- Pengujian Secara Tidak Langsung (*Indirect effect*)

*Indirect effect* dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel mediasi terhadap variabel independen dan variabel dependen. *Indirect effect* dapat dilihat dengan memperhatikan output *specific Indirect effect* setelah melakukan uji *bootstrapping*. Kriteria untuk pengujian ini

yakni skor *t-statistic* harus bernilai  $> 1,96$  dan *p-values* sebesar  $< 0,05$  (J. F. Hair dkk., 2017)

Sebuah efek mediasi akan terbentuk ketika variabel ketiga sebagai mediasi hubungan antara kedua mediasi lainnya. Tiga bentuk hubungan mediasi dapat diidentifikasi melalui penggunaan analisis jalur. Berikut ini adalah keputusan/kesimpulan hubungan mediasi menurut Hayes, (2023):

**1. Mediasi Penuh (*Complete mediation*)**

Apabila pengaruh langsung variabel bebas signifikan secara langsung pada variabel mediasi dan variabel terikat, serta variabel mediasi signifikan secara langsung pada variabel terikat atau dengan kata lain secara signifikan variabel independen tidak mampu mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediator

**2. Mediasi Parsial (*Partial mediation*)**

Apabila pengaruh variabel bebas tidak signifikan pada variabel terikat secara langsung, sedangkan pengaruh variabel bebas memiliki efek yang signifikan pada variabel mediasi dan variabel mediasi juga memiliki efek signifikan pada variabel terikatnya, sehingga dengan melibatkan variabel mediator, secara langsung maupun tidak langsung variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

**3. *No Mediation***

Pengaruh variabel bebas tidak signifikan pada variabel mediasi secara langsung atau apabila pengaruh variabel mediasi tidak signifikan secara langsung pada variabel terikat, yang artinya artinya tanpa melibatkan

variabel mediator, secara langsung variabel independen mampu mempengaruhi variabel depende