

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT*,
KEPRIBADIAN PROAKTIF, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)**



TESIS

Disusun oleh:

HENDRO CATUR PRASETIYO

P.32.2020.00771

**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO
SEMARANG
2023**




PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN TESIS

Nama : Hendro Catur Prasetyo
NIM : P.32.2020.00771
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Perceived Organization Support, Kepribadian Proaktif, Dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)

Telah dinyatakan lulus ujian tanggal 15 Juli 2023

Tim Penguji *) :

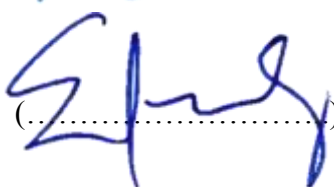
1. Dr. Kusni Ingsih, S.E., M.M


(.....)

2. Prof. Dr. Amron, S.E., M.M


(.....)

3. Dr. Ir. Dwi Eko Waluyo, M.M


(.....)



PENGESAHAN TESIS

Nama : Hendro Catur Prasetyo
NIM : P.32.2020.00771
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Perceived Organization Support, Kepribadian Proaktif, Dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)

Semarang, Juli 2023

Dosen Pembimbing I

Dr. Sih Darmi Astuti, M.Si

Dosen Pembimbing II

Dr. E. Diana Aqmala, S.E., M.M

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Vincent Didiek Wiet Aryanto Mba, Ph.D



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO**

PERSETUJUAN TESIS

JUDUL : PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT,
KEPRIBADIAN PROAKTIF, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)

NAMA : HENDRO CATUR PRASETIYO

NIM : P.32.2020.00771

Tesis ini telah diperiksa dan disetujui,

Semarang, 7 Juli 2023

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Sih Darmi Astuti, M.Si

Dr. E. Diana Aqmala, S.E., M.M

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Vincent Didiek Wiet Aryanto Mba, Ph.D



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO**

PENGESAHAN PROPOSAL TESIS

JUDUL : PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT,
KEPRIBADIAN PROAKTIF, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)

NAMA : HENDRO CATUR PRASETIYO

NIM : P.32.2020.00771

Proposal ini telah di Seminarkan oleh di hadapan Komite Seminar, dan disetujui
untuk dijadikan pedoman dalam penyusunan Tesis.

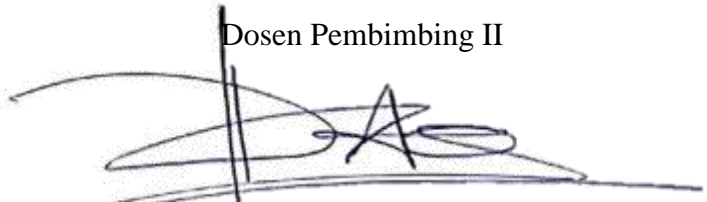
Semarang, 19 Juni 2023

Dosen Pembimbing I



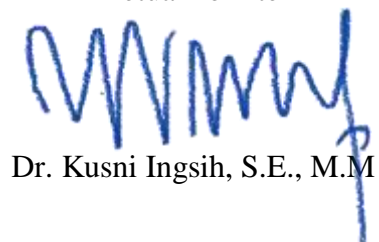
Dr. Sih Darmi Astuti, M.Si

Dosen Pembimbing II



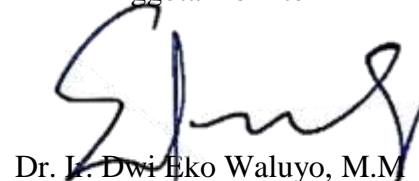
Dr. E. Diana Aqmal, S.E., M.M

Ketua Komite



Dr. Kusni Ingsih, S.E., M.M

Anggota Komite



Dr. I. Dwi Eko Waluyo, M.M

**PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT,
KEPRIBADIAN PROAKTIF, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)**

ABSTRAKSI

Rasa puas yang dirasakan oleh karyawan memiliki keterkaitan yang cukup erat dengan perilaku karyawan atas tugas-tugas yang diberikan, kondisi kerja dan sikap kooperatif antara atasan dengan bawahan. Job satisfaction adalah suatu keadaan yang terjadi di dalam internal seorang karyawan yang mampu beradaptasi dan memiliki keterkaitan sosial yang baik diluar tempat kerja. Kepuasan saat bekerja merupakan semua bentuk perasaan suka ataupun tidak dari seorang karyawan terhadap semua faktor yang terdapat dalam lingkungan pekerjaannya. Artinya, kepuasan kerja bisa merefleksikan sikap karyawan terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis Perceived organization support berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Kepribadian proaktif berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Perceived organization support berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Kepribadian proaktif berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Budaya organisasi berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Keterlibatan Kerja berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

Sampel penelitian berjumlah 127 responden menggunakan metode sensus. Metode analisis menggunakan Regresi Berganda dan Sobel Test.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Perceived organization support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan kerja. Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja Perceived organization support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Semakin Perceived organization support.. Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Untuk mencapai tujuannya maka pegawai memiliki kepribadian proaktif yang cenderung menciptakan ide baru untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Perceived organization support, Kepribadian proaktif, Keterlibatan Kerja, Kinerja, Kepuasan Kerja.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
PERSETUJUAN TESIS.....	iv
PENGESAHAN PROPOSAL TESIS	v
ABSTRAKSI.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB II.....	13
TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Teori Tentang Kepuasan Kerja	13
2.1.1. <i>Discrepancy Theory</i>	13
2.1.2. <i>Equity Theory</i>	13
2.1.3. <i>Two Factor Theory</i>	14
2.2. Kepuasan Kerja.....	15
2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	15
2.2.2. Indikator Kepuasan Kerja	16
2.3. Keterlibatan Kerja.....	17
2.3.1. Faktor yang mempengaruhi keterlibatan Kerja	17

2.3.2.	Dimensi Keterlibatan Kerja	18
2.3.3.	Indikator Keterlibatan Kerja	18
2.4.	Kepribadian Proaktif.....	19
2.4.1.	Indikator–indikator Kepribadian Proaktif.....	22
2.4.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepribadian Proaktif	23
2.5.	Persepsi Dukungan Organisasional (<i>Perceived Organization Support</i>)	23
2.5.1.	Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi	23
2.5.2.	Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi	24
2.5.3.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi	27
2.6.	Budaya Organisasi	28
2.6.1.	Pengertian budaya organisasi.....	28
2.6.2.	Fungsi budaya organisasi.....	29
2.6.3.	Dimensi Indikator Budaya Organisasi	29
2.7	Penelitian Terdahulu	31
2.8	Kerangka Konseptual.....	35
2.9	Hubungan Kausal Antar Variabel.....	35
2.9.1	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> Terhadap Keterlibatan Kerja.	35
2.9.2	Pengaruh <i>Kepribadian Proaktif</i> Terhadap Keterlibatan Kerja	36
2.9.3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	37
2.9.4	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> Terhadap Kepuasan Kerja	38
2.9.5	Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Kerja	40
2.9.6	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	41
2.9.7	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja	42
BAB III.....		45
METODE PENELITIAN.....		45
3.1.	Rancangan Penelitian.....	45
3.2.	Populasi dan Sampel	45
3.3.	Definisi Operasional Variabel	45

3.3.1.	Variabel Penelitian.....	45
3.3.2.	Definisi Operasional	47
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	48
3.4.1	Jenis Data.....	48
3.4.2	Sumber Data	48
3.4.3	Metode Pengumpulan Data.....	48
3.5	Teknik Analisa Data	49
3.5.1	Uji Instrumen	49
1.	Uji Validitas.....	50
2.	Uji Reliabilitas	50
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	50
1.	Uji Normalitas.....	50
2.	Uji Heteroskedastisitas	51
3.	Uji Multikolinieritas	51
3.6	Analisa Regresi Linear Berganda	52
3.6.2	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	53
3.6.3	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	53
3.6.4	Sobel Test	54
BAB IV		55
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		55
4.1	Gambaran Umum Kota Semarang.....	55
4.2	Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Semarang	56
4.2.1	Selayang Pandang Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	56
4.2.2	Visi Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	59
4.2.3	Misi Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	60
4.2.4	Tugas dan Fungsi Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	60
4.2.5	Struktur Organisasi	63
4.3	Statistik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.3.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada tabel 4.1 dibawah ini:....	64

4.3.2	Statistik Responden Berdasarkan Usia pada tabel 4.2 dibawah ini:	65
4.3.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir pada tabel 4.3 dibawah ini:	65
4.4	Deskriptif Penelitian Responden	66
4.4.1	Tanggapan responden tentang Indikator <i>Perceived Organization Support</i>	66
4.4.2	Tanggapan responden tentang Indikator Kepribadian Proaktif	67
4.4.3	Tanggapan responden tentang Indikator Budaya Organisasi	67
4.4.4	Tanggapan responden tentang Indikator Keterlibatan Kerja	68
4.4.5	Tanggapan responden tentang Indikator Kepuasan Kerja	69
4.5.2	Uji Reliabilitas	71
4.6	Uji Asumsi Klasik.....	72
4.6.1	Uji Normalitas.....	72
4.6.2	Uji Heteroskedastisitas	74
4.6.3	Uji heteroskedastisitas Uji Glejser.....	75
4.6.4	Uji Multikolonieritas.....	76
4.7	Uji Hipotesis	77
4.7.1	Koefisien Uji <i>Determinasi R Square</i>	77
4.7.2	Uji Simultan (Uji F)	78
4.8	Pengujian Hipotesa	79
4.9	Pengujian Sobel Test (Intervening)	83
4.9.1	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja	83
4.9.2	Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja.....	84
	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja.....	86
4.9	Interpretasi Hasil Penelitian.....	87
4.10.1	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> Terhadap Keterlibatan Kerja.....	87
4.10.2	Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Keterlibatan Kerja	89

4.10.3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja	90
4.10.4	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> Terhadap Kepuasan Kerja	92
4.10.5	Adanya Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Kerja	93
4.10.6	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	94
4.10.7	Adanya Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Keterlibatan Kerja	95
4.11	Pengujian variabel intervening.....	97
4.11.1	Peran Variabel <i>Perceived Organization Support</i> Kepuasan kerja Sebagai Mediasi dengan Keterlibatan Kerja	97
4.11.2	Peran Variabel Kepribadian Proaktif Kepuasan kerja Sebagai Mediasi dengan Keterlibatan Kerja.	98
4.11.3	Peran Variabel Budaya Organisasi Kepuasan kerja Sebagai Mediasi dengan Keterlibatan Kerja	98
BAB V	99
PENUTUP	99
5.1	Kesimpulan	99
5.2	Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	102

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Survey Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	3
Tabel 1.2 Pra Survey Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang...	3
Tabel 1.3 Pra Survey Kepribadian Proaktif pada Dinas Perhubungan Kota Semarang	4
Tabel 1.4 Pra Survey Perceived Organization pada Dinas Perhubungan Kota Semaran.....	4
Tabel 1.5 Pra Survey Budaya Organisasi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	5
Tabel 1.6 <i>Research gap</i> Pengaruh <i>perceived organization support</i> terhadap Keterlibatan Kerja, dengan kepribadian proaktif, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.....	9
Tabel 2.1 Ikhtisar Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	49
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	64
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	65
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Semarang.....	65
Tabel 4.4 Distribusi responden terhadap tentang Indikator <i>Perceived Organization Support</i>	66
Tabel 4.5 Distribusi responden terhadap tentang Indikator Kepribadian Proaktif.....	67
Tabel 4.6 Distribusi responden terhadap tentang Indikator Budaya Organisasi.....	68
Tabel 4.7 Distribusi responden terhadap tentang Indikator Keterlibatan Kerja.....	68
Tabel 4.8 Distribusi responden terhadap tentang Indikator Kepuasan Kerja.....	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	70
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	71
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Model 1 dan 2.....	73
Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser Model 1 dan 2.....	75

Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas Model 1 dan Model 2.....	76
Tabel 4. 14 Hasil Koefisien Determinasi Model 1 dan Model 2.....	77
Tabel 4.15 Hasil Uji F.....	78
Tabel 4. 16 Hasil Uji t Model 1 dan Model.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	35
Gambar.4.1 Peta Kota Semarang.....	55
Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas dengan Histogram Model Regresi 1 dan 2 Antara Organisasi (X1) Terhadap Keterlibatan Kerja (Y1) dan Kepuasan kerja (Y2) sebagai variabel Intervening.....	72
Gambar 4. 3 Hasil Uji Normalitas dengan PP-plot Model Regresi 1 dan 2.....	73
Gambar 4. 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot Model 1 dan 2. . . .	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	107
Lampiran 2 <i>Perceived Organization Support (X1)</i>	108
Lampiran 3 Kepribadian Proaktif (X2).....	109
Lampiran 4 Budaya Organisasi (X3).....	110
Lampiran 5 Keterlibatan Kerja (Y).....	111
Lampiran 6 Kepuasan Kerja (Z).....	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan SDM hal-hal yang cukup lama dikenal dalam ruang lingkup organisasi/bisnis/perusahaan. Perkembangannya saat ini sangatlah pesat dengan adanya peningkatan pengetahuan pendidikan dan tanggungjawab pencapaian tujuan.

Suatu organisasi memiliki fokus sentral yang berupa sumber daya manusia. Kepentingan manusialah yang dapat mewujudkan tujuan tersebut melalui upaya pengelolaan pencapaian visi dan misi organisasi. Semua aktivitas organisasi menjadi faktor-faktor strategis yang dapat diwujudkan oleh manusia yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, manajemen SDM dapat diartikan Suatu bentuk pengolahan terhadap SDM dengan berlandaskan visi dan misi organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bagi organisasi, eksistensi SDM cukup vital sebab fungsi dan perannya tidak tergantikan oleh sumber daya yang lain. Secanggih apapun teknologinya, sebanyak apapun dana yang disediakan, tidaklah memiliki makna apapun jika tidak disertai dengan adanya profesionalitas dalam SDM (Fery, 2019).

Pegawai sebagai satu kesatuan individu yang memiliki peran ganda (makhluk sosial dan individu) pastinya memiliki keinginan, perasaan, dan pikiran yang bisa memberikan pengaruh terhadap perilaku sehari-hari di tempat kerja. Kegiatan utama yang dilakukan oleh karyawan adalah bekerja. Ketersediaan suatu pekerjaan menjadi penentu seberapa besar daya Tarik

pekerjaan tersebut sehingga karyawan mau melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sebaik mungkin. Adanya perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan olehnya itu penting, maka akan memperbesar kesediaan karyawan untuk meluangkan pikiran, tenaga, dan waktu untuk menunaikan pekerjaan tersebut.

Secara umum, pemenuhan kebutuhan hidup yang sifatnya materi ataupun non materi menjadi tujuan utama dari aktivitas bekerja yang dilakukan oleh seorang karyawan. Oleh sebab itu, rasa puas yang dirasakan oleh karyawan yaitu jika *feed back* yang mereka terima sepadan dengan apa yang dikerjakannya.

Rasa puas yang dirasakan oleh karyawan memiliki keterkaitan yang cukup erat dengan perilaku karyawan atas tugas-tugas yang diberikan, kondisi kerja dan sikap kooperatif antara atasan dengan bawahan. *Job satisfaction* adalah suatu keadaan yang terjadi di dalam internal seorang karyawan yang mampu beradaptasi dan memiliki keterkaitan sosial yang baik diluar tempat kerja. Kepuasan saat bekerja merupakan semua bentuk perasaan suka ataupun tidak dari seorang karyawan terhadap semua faktor yang terdapat dalam lingkungan pekerjaannya. Artinya, kepuasan kerja bisa merefleksikan sikap karyawan terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan.

Tabel 1.1 Pra Survey
Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Nilai Pra Survey	
			+	-
Kepuasan Kerja	1. Pekerjaan itu sendiri	1. Adanya tuntutan pekerjaan untuk lebih terampil/kreatif	56%	44%
	2. Gaji	2. Pemberian gaji pokok cukup untuk keperluan setiap hari	85%	15%
	3. Promosi	3. Adanya kejelasan peraturan periode promosi ditempat kerja	87%	13%
	4. Rekan Kerja	4. Partner kerjaberkemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan	78%	12%
	5. Supervisi	5. Pengawas memberi sanksi/hukuman pada karyawan yang lalai saat bekerja	78%	12%

Tabel 1.2 Pra Survey
Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Nilai Pra Survey	
			+	-
Keterlibatan Kerja	1. Partisipasi Kerja	1. Saya bekerja dengan keras untuk menyelesaikan semua tugas	87%	13%
	2. Keikutsertaan	2. Saya ikut serta dalam penyelesaian persoalan yang terjadi tempat kerja	56%	44%
	3. Kerjasama	3. Tempat kerja membebaskan karyawannya untuk saling kooperatif saat bekerja	85%	15%
	4. Tepat waktu	4. Saya merasa jika semua tugas harus terselesaikan sesegera mungkin	87%	13%
	5. Prioritas	5. Sebelum memulai tugas yang baru, saya menyelesaikan tugas yang lama terlebih dahulu	78%	22%

Tabel 1.3 Pra Survey
Kepribadian Proaktif pada Dinas Perhubungan Kota Semarang

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Nilai Pra Survey	
			+	-
Kepribadian Proaktif	1. Kemampuan mengidentifikasi peluang	1. Saya Harus Mengubah Komunitas Terhadap Pekerjaan yang saya tempati	87%	13%
	2. Menunjukkan inisiatif	2. Saya tidak menerima gagasan/ide baru untuk memulai tugas yang baru	77%	23%
	3. Mengambil Tindakan	3. Saya selalu menikmati tantangan yang terjadi pada ide yang dimiliki	69%	31%
	4. Gigih	4. Saya selalu gigih dalam menjalankan pekerjaan	76%	24%

Tabel 1.4 Pra Survey
Perceived Organization pada Dinas Perhubungan Kota Semarang

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Nilai Pra Survey	
			+	-
<i>Perceived Organization</i>	1. Pengakuan	1. Organisasi melihat keberhasilan saya pada suatu pekerjaan.	87%	13%
	2. Gaji	2. Organisasi tidak akan menggantikan saya dengan merekrut pegawai baru bergaji rendah	77%	23%
	3. Kemandirian	3. Organisasi ini memberikan pertimbangan khusus terhadap <i>personal character</i> saya.	84%	16%
	4. Organisasi menghargai kontribusi karyawan	4. Organisasi ini sangat mempertimbangkan karakter pribadi saya	86%	14%
	5. Perhatian	5. Organisasi memberikan perhatian pada saya	85%	15%

Tabel 1.5 Pra Survey
Budaya Organisasi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Nilai Pra Survey	
			+	-
<i>Budaya Organisasi</i>	1. Norma	1. Saya lebih memprioritaskan <i>public service</i> dibandingkan kepentingan individu atau kelompok	87%	13%
	2. Nilai Dominan	2. Apabila diberikan tugas saya berusaha menyelesaikan	76%	24%
	3. Aturan	3. Penyelesaian masalah di tempat kerja selalu dilakukan bersama-sama	66%	34%
	4. Iklim Organisasi	4. <i>Public service</i> yang saya berikan sesuai dengan SOP	75%	25%

Berdasarkan pra survey pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Semarang bahwa yang mendukung kepuasan kerja adalah kesenangan bekerja dengan nilai positif 100% dan positif terhadap kantor mempunyai nilai positif 100%.

Menurut Simanjutak (2019), *job satisfaction* adalah hasil dari *job involvement* (keterlibatan kerja). Hal tersebut dapat memperbesar peluang adanya hubungan timbal balik antara kepuasan aktual dengan *job involvement*. Menurut Lodahl & Kejner (2019), *job involvement* merupakan proses penerimaan berbagai nilai kebaikan dari suatu tanggung jawab atau peran penting suatu pekerjaan yang dapat memberikan rasa berharga dalam diri karyawan. *Job involvement* merupakan tingkatan kinerja karyawan dari sisi psikologis yang dapat melakukan pengidentifikasian diri atas suatu pekerjaan atau peran penting pekerjaan secara keseluruhan. Karyawan yang banyak ikut terlibat dalam berbagai pekerjaan memiliki kemampuan untuk melakukan identifikasi terhadap pribadinya dan akan memiliki anggapan bahwa ia sedang melakukan pekerjaan yang sangat penting bagi kehidupan dirinya.

Job involvement juga dapat diartikan sebagai seberapa jauh individu mampu melakukan identifikasi psikologis terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya atau diketahuinya tentang peran penting dari pekerjaan yang ia lakukan (Lodahl & Kejner, 2019). Munculnya keterlibatan kerja pada suatu institusi adalah sesuatu hal yang penting dan harus dikaji secara komprehensif oleh para psikolog dan ilmuwan manajemen. Peran penting aspek keterlibatan kerja yaitu dapat digunakan untuk mengukur perkembangan organisasi yang mengikutsertakan karyawan dalam mencapai tujuan (Khan & Nemati, 2018; Khan et al., 2019; Mudrack, 2020). Walaupun keterlibatan kerja telah banyak diteliti tetapi konsep kepuasan kerja yang membentuk perilaku fundamental di dalam organisasi hasil belum konsisten pada pengambilan kesimpulan (Khan & Nemati, 2016; Li et al., 2019; Bhargava & Kelkar, 2019).

Kepribadian proaktif merupakan suatu perwujudan dari disposisi saat individu berinisiatif untuk memengaruhi lingkungan individu lain (Crant, 2015). Variabel ini diasumsikan memiliki keterkaitan dengan *Job involvement* karena dapat menggambarkan kesiapsediaan seseorang untuk ikut serta dalam suatu pekerjaan dan berinisiatif untuk dapat melakukan proses identifikasi dan berkontribusi pada semua situasi dan tugas-tugas yang diberikan. Oleh sebab itu, kepribadian proaktif merupakan satu dari beberapa karakteristik individu yang positif yang bisa memberikan dampak pada *Job involvement*.

Disamping kepribadian proaktif, *Perceived Organisational Support* (POS) juga diduga mampu memberikan kontribusi pada *Job involvement*. Eisenberger *et al.*, (2019) yang dikutip oleh Antantri (2021) mengemukakan jika aspek POS merupakan suatu hal yang dipahami secara luas oleh publik

pemahaman masyarakat secara global tentang tingkatan kepedulian organisasi atas kontribusi dan eksistensi pegawai dengan memperhatikan kesejahteraan kehidupan karyawan tersebut.

Penggunaan variabel keterlibatan kerja pada riset ini yaitu adanya pertimbangan bahwa kemunculan *job involvement* merupakan respon atas suatu situasi dan pekerjaan didalam *work environment* (Rabinowitz & Hall, 2019). Menurut *Social Exchange Theory*, para pegawai memiliki kecenderungan untuk bersikap/bertindak yang bisa memberikan keuntungan pada dirinya dan organisasi dari adanya relasi atas dan bawahan (Eisenberger *et al.*, 2020).

Adanya *Perceived Organisational Support* dari pihak bawahan memiliki peran yang penting bagi kedua belah pihak. Pihak pegawai akan mempercayai jika organisasi mau memfasilitasi semua yang mereka butuhkan, mau mengevaluasi sumbangsih yang karyawan berikan, dan mau mempedulikan kesejahteraan karyawan. Oleh sebab itu, suatu organisasi perlu memaksimalkan *job involvement* para pegawai agar *job satisfaction* pegawai mengalami peningkatan (Rhoades & Eisenberger, 2018).

Job satisfaction merupakan kondisi emosi suka atau tidaknya seseorang terhadap suatu pekerjaan berdasarkan perbandingan pengalaman kerja sebelumnya (Locke, dalam Fian 2019). Tingginya *job involvement* seseorang akan menjadikan seseorang tersebut lebih berfokus pada tugas-tugas yang mereka terima sehingga ia akan menikmati dan tenggelam dalam pekerjaannya. Individu akan mempercayai bahwa pekerjaan yang ia lakukan harus dapat memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan oleh orang lain (Diefendorff *et al.*, 2019). Seorang pegawai sangat mengharapkan *job*

involvement yang menyeluruh atas pekerjaan yang mereka lakukan sehingga mereka dapat menghasilkan performa yang tinggi dan proaktif untuk menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan.

Faktor selanjutnya yang bisa memberikan pengaruh pada *job satisfaction* adalah *organizational culture*. Menurut Robbins & Judge (2018), *organizational culture* merupakan suatu mekanisme kebermaknaan bersama yang dilakukan oleh semua orang didalam organisasi dan menjadi aspek pembeda dengan organisasi lain. Mekanisme tersebut adalah suatu kumpulan norma atau aturan yang menjadi ciri khas suatu organisasi yang dijunjung tinggi oleh semua anggota organisasi. Apabila seorang pegawai mengetahui sistem kebermaknaan dan nilai-nilai dalam suatu organisasi sebagai sesuatu yang sangat tinggi harganya maka ia senantiasa akan menunaikan semua nilai dan mekanisme yang ada sehingga akan memotivasi kesukarelaan untuk melaksanakan berbagai tugas yang akan melahirkan dampak positif bagi performa yang ia tampilkan. Dengan kata lain, *organizational culture* dapat menghasilkan motivasi, orientasi, dan energi tingkat lanjut bagi para pegawai untuk meraih tujuan yang sudah ditetapkan sehingga berujung pada peningkatan *job satisfaction*.

Pada riset Sutopo (2021) mengemukakan jika terdapat dampak yang baik dari *organizational culture* dan lingkungan kerja terhadap performa karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak dapat memberikan dampak apapun pada performa karyawan. Pada riset Salsabil (2019), mengemukakan jika terdapat pengaruh langsung kepribadian proaktif pada performa karyawan dan keterikatan kerja, terdapat pengaruh langsung keterikatan kerja pada performa karyawan, dan terdapat pengaruh tidak langsung kepribadian proaktif pada

performa karyawan melalui keterikatan kerja. Pada riset Ikhram (2019) mengemukakan jika *Political Influence Behavior* dapat memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dengan Kesuksesan Karier secara signifikan. Pada riset Anindita & Muafi (2020) mengemukakan jika kepribadian proaktif tidak secara langsung dapat memberikan dampak positif pada kesuksesan karir tetapi kepribadian proaktif dapat memberikan dampak positif pada performa karyawan. Performa karyawan dan promosi diri dapat memberikan dampak positif pada kesuksesan karir.

Riset ini memiliki sejumlah perbedaan dengan riset terdahulu. Pada riset Salsabil (2019) menggunakan variabel dependen Kinerja Pegawai dan menggunakan variabel Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, sedangkan pada riset Ikhram (2019) menggunakan variabel dependen Kesuksesan Karir dan menggunakan variabel intervening *Political Influence Behavior*. Pada riset ini mempergunakan *job satisfaction* sebagai variabel independen. Persamaan dengan penelitian terdahulu adalah pada variabel Independen Kepribadian Pro Aktif.

Tabel 1.6 Research gap
Pengaruh *perceived organization support* terhadap Keterlibatan Kerja, dengan kepribadian proaktif, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Variabel Dependen	Variabel Independen	Pengaruhnya	Penelitian Terdahulu
Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	Tidak Signifikan	Alfian <i>et al.</i> , (2019)
		Positif Signifikan	Ansel (2018)
Kepuasan Kerja	Kepribadian Proaktif	Positif Signifikan	Sukmajati (2020)
		Tidak Signifikan	Fahrizal <i>et al.</i> , (2020)
Kepuasan	<i>Perceived</i>	Positif dan	Anggi & Prasetio (2021)

Kerja	<i>organization support</i>	signifikan	
		Tidak Signifikan	Sari (2019)

Mengacu pada paparan latar belakang, maka peneliti mengambil judul proposal tesis adalah: **“Pengaruh *Perceived organization support*, Kepribadian proaktif, dan Budaya Organisasi Terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)”**

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat peneliti buat yaitu:

1. Bagaimana *Perceived organization support* berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang?
2. Bagaimana Kepribadian proaktif berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang?
3. Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang?
4. Bagaimana *Perceived organization support* berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang?
5. Bagaimana Kepribadian proaktif berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang?
6. Bagaimana Budaya organisasi berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang?
7. Bagaimana Keterlibatan Kerja berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Suatu riset pastinya memiliki tujuan dan kegunaan tertentu. Umumnya, tujuan riset berkaitan dengan penemuan hal yang baru, pengembangan penelitian, dan pembuktian hipotesis (Sugiyono, 2018). Riset berjenis kuantitatif ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis *Perceived organization support* berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.
2. Menganalisis Kepribadian proaktif berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.
3. Menganalisis Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.
4. Menganalisis *Perceived organization support* berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.
5. Menganalisis Kepribadian proaktif berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.
6. Menganalisis Budaya organisasi berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.
7. Bagaimana Keterlibatan Kerja berpengaruh Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat riset ini berhubungan dengan kajian antar variabel beserta implementasinya, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis riset ini adalah untuk memperkaya dan meningkatkan khasanah ilmu pengetahuan pada bidang Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang, juga bisa menjadi bahan referensi riset mendatang dengan tema yang sesuai.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis riset ini adalah untuk dapat dikembangkan lebih jauh lagi bagi yang ingin menggunakan salah satu variabel yang terdapat pada penelitian ini.

3. Manfaat Organisasional

Manfaat bagi Kantor Dinas Perhubungan Kota Semarang adalah untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi yang melibatkan para pegawai secara efektif, efisien dan optimal agar terbentuk kepuasan kerja yang lebih baik dilihat dari Keterlibatan Kerja, Kepribadian Proaktif, *Perceived organization support*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Tentang Kepuasan Kerja

2.1.1. *Discrepancy Theory*

Pencetus teori ini adalah Porter, yang mengemukakan jika kepuasan yang dirasakan pekerja dapat terbentuk jika keinginan dan kenyataan memiliki persepsi yang sama. Pengukuran *job satisfaction* dapat dihitung dengan mencari selisih antara harapan dan fakta yang diterima (As'ad, 2019). Pernyataan Locke yang dikutip Mohammad (2020) menjelaskan jika *job satisfaction* ditentukan oleh selisih (*discrepancy*) antara persepsi nilai/kebutuhan/harapan dengan persepsi pencapaian kerja

2.1.2. *Equity Theory*

Pada teori ini disebutkan jika rasa adil menjadi tolok ukur puas tidaknya seorang pekerja. 3 unsur pembentuk teori ini yaitu:

- 1) *Input* ialah semua hal yang dirasakan memiliki nilai tertentu oleh pekerja sebagai kontribusi atas tugas yang diberikan.
- 2) *Outcomes* ialah semua hal yang dirasakan memiliki nilai tertentu oleh pekerja sebagai hasil dari tugas yang ia kerjakan.
- 3) *Comparison persons* ialah pihak yang menjadi pembanding *input* – *outcomes* seorang pekerja. Misalnya, orang lain di organisasi yang serupa atau di organisasi lain atau diri sendiri dimasa lalu.

Kesimpulannya, masing-masing pekerja akan memperbandingkan rasio masukan-keluaran pihak lain dengan dirinya sendiri. Kepuasan akan terbentuk jika pekerja tersebut sudah merasa adil (seimbang). Jika keadilan

yang dirasakan berat sebelah (menguntungkan satu pihak saja) maka bisa mengakibatkan munculnya rasa puas atau tidak, tergantung dari mana pekerja melihat keuntungan yang dimaksud.

Teori ini memiliki kekurangan yaitu adanya perbedaan individu yang menjadi penentu keadilan. Contohnya, saat proses perekrutan tenaga kerja, calon pekerja akan diberikan pertanyaan tentang nominal gaji/upah yang layak ia terima, jawaban yang diberikan akan berbeda untuk masing-masing orang. Disamping itu, besaran kompensasi yang tidak sesuai dengan realitas dapat mengurangi *job satisfaction* pekerja (As'ad, 2019)

2.1.3. Two Factor Theory

Pada teori ini disebutkan jika rasa puas dan tidak adalah 2 perihal yang berlainan. Artinya, rasa puas dan tidak bukanlah merupakan variabel yang berkesinambungan (Herzberg, 2019). Pembagiannya dapat dilihat dari keadaan yang dapat memberikan dampak pada terbentuknya 2 kelompok perilaku, yaitu:

- 1) Pihak yang merasa puas merupakan semua aspek yang bersumber pada *work it self*, prestasi, promosi, apresiasi, dan tanggung jawab. Kemunculan aspek ini dapat mengakibatkan adanya kepuasan dan saat pihak ini tidak terbentuk maka bukan berarti selalu dapat memunculkan rasa ketidakpuasan.
- 2) Pihak yang merasa tidak puas merupakan semua aspek yang bersumber pada rasa aman, kebijakan administrasi, pengawasan, rekan kerja, gaji, dan keadaan kerja. Jika semua keadaan dapat diperbaiki maka rasa tidak puas hanya akan berkurang (tidak serta merta memunculkan rasa puas).

Teori ini cukup kontroversial mengingat dipisahkannya rasa puas dan tidak pada konsep ditingkat dasar. Pada riset Mills (1967) yang dikutip oleh Colman & Carron (2018) disebutkan bahwa semua responden dari 155 orang pekerja yang berasal dari 2 perusahaan besar di Australia dengan demografi jenis jabatan, lama bekerja, rentang umur, dan kebangsaan mendukung *two factor theory* (As'ad,2019:108-109).

2.2. Kepuasan Kerja

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Rasa nyaman dan tenang ketika bekerja bisa terwujud dengan sertamerta jika seorang pegawai memperoleh satisfaction terhadap ekspektasinya. Kepuasan merupakan suatu bentuk rasa puas dan senang dari seseorang saat apa yang ia harapkan dapat terwujud atau yang diterimanya melebihi dari ekspektasinya. Sedangkan kata "kerja" dapat didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan oleh individu untuk mendapatkan imbalan atau kompensasi dari tempat kerjanya (Chandra, 2019).

Job satisfaction merupakan respon yang sifatnya afektif atau emosional pada semua yang terdapat pada suatu tugas yang diberikan. Oleh sebab itu, *job satisfaction* bisa dilihat sebagai konsep kemajemukan karena berlandaskan pada elemen kerja yang berlainan seperti partner kerja, promosi, gaji, dan pengawasan. Dari sudut pandang elemen kerja, terdapat perbedaan diantara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing pekerja yang kemudian dapat menghasilkan rasa puas yang sifatnya general (Robbins *et al.*, 2019).

Job satisfaction dapat juga diartikan sebagai perilaku individu yang mengakibatkan munculnya rasa cinta dan suka terhadap tugas-tugas yang diterimanya. Bertambahnya rasa puas individu tercermin dari moral kerja yang memiliki kontribusi baik dalam upaya mengoptimalkan kualitas *Human Resources* dan performanya pada suatu institusi (Hasibuan, dalam Faturrohman, 2022).

Kata “kepuasan” mengacu pada tingkah laku yang umum dari karyawan atas pekerjaannya (Sutrisno, dalam Faturrohman, 2022). Adanya kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan akan menghasilkan tingkat kepuasan tertentu terhadap pekerjaan yang dilakukannya setelah ia mengevaluasi karakteristik apa yang sudah ia kerjakan. Kepuasan akan menghasilkan perasaan yang baik/positif dan sebaliknya ketidakpuasan akan menghasilkan perasaan buruk/negatif. Robbins & Judge yang dikutip Faturrohman (2022) mengemukakan jika perilaku yang baik akan ditunjukkan oleh pekerja jika ia merasa puas terhadap sesuatu yang ia kerjakan.

Menurut Hantula (2019), *job satisfaction* merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban dari pihak atasan agar keberlangsungan kegiatan pegawai dan organisasi dapat terus berjalan. Setiap organisasi memiliki tugas untuk menghargai sikap karyawannya. Yanchus, dkk yang dikutip oleh Diah (2022), kepuasan kerja adalah perilaku negatif/positif individu atas pekerjaan yang dilakukannya. Kesimpulannya, *job satisfaction* yaitu perasaan puas tidaknya para pegawai terkait dengan pekerjaan yang ia lakukan.

2.2.2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Oktariyani (2019), sejumlah indikator yang terdapat pada *job satisfaction* yaitu:

- a. *Responsibilitas* yaitu berbagai tugas yang memiliki tingkat ketertarikan tinggi dapat memicu terbentuknya kepuasan, peluang meningkatkan pendidikan, peluang untuk menerima tugas/tanggung jawab, dan memajukan kesejahteraan pekerja.
- b. *Gaji/Upah* yaitu penerimaan imbalan yang berupa uang akan dievaluasi tentang layak tidaknya oleh pekerja untuk membentuk rasa puas.
- c. *Promosi* yaitu peluang untuk meningkatkan intelektualitas dan keahlian menjadi fokus utama dalam memajukan instansi demi menghasilkan rasa puas.
- d. *Pengawasan* yaitu sikap yang ditunjukkan oleh penyelia agar dapat memberi dukungan perilaku dan bantuan teknis. Masyarakat menjadi fokus utama dalam hal evaluasi memedulikan pekerja dan daya tarik personal seorang pengawas. Selain itu, keikutsertaan saat proses pengambilan keputusan bisa memberikan dampak yang baik pada kinerja pegawai.
- e. *Rekan kerja* yaitu partner dalam pekerjaan yang bisa bertindak secara kooperatif dapat menjadi sumber rasa puas yang sangat sederhana terhadap pekerjaan. Kekompakan *team work* juga bisa menjadi sumber bantuan, nasihat, rasa nyaman, dan dukungan kinerja secara individu.

2.3. Keterlibatan Kerja

2.3.1. Faktor yang mempengaruhi keterlibatan Kerja

Sejumlah aspek yang dapat memberikan dampak pada keterlibatan kerja adalah:

1. Variabel personal meliputi demografi dan psikologis. Cakupan demografi yaitu status pernikahan, usia, jenis kelamin, jabatan, dan pendidikan. Cakupan psikologis yaitu semua nilai yang performansi kerja, kepuasan terhadap hasil.
2. Variabel situasional meliputi lingkungan sosial budaya, pekerjaan, dan organisasi.

Tingginya *Job involvement* dapat menghasilkan *jobs satisfaction* sehingga seorang karyawan akan lebih berkomitmen atas karir dan tempatnya bekerja.

2.3.2. Dimensi Keterlibatan Kerja

Lodahl & Kejner yang dikutip oleh Liao & Lee (2019), dimensi *Job involvement* antara lain:

1. Pengidentifikasian psikologis tugas-tugas yang diberikan

Hal ini mengacu seberapa jauh para pekerja mampu mengenali dan mengevaluasi diri melalui psikologis dari semua pekerjaan yang dibebankan pada mereka.

2. Peran penting apresiasi diri pada kinerja

Hal ini mengacu pada seberapa jauh bentuk penghargaan diri kepada para pekerja dari performa mereka hasilkan.

2.3.3. Indikator Keterlibatan Kerja

Robbins (2020) mengemukakan jika indikator *Job involvement* yaitu:

1. Partisipasi kerja
2. Keikutsertaan

3. Kerjasama

2.4. Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif adalah tingkah laku yang menunjukkan adanya inisiatif dari karyawan untuk merubah situasi sebelumnya menjadi situasi yang lebih baik. Menurut Bateman & Crant (2015), epribadian proaktif merupakan wujud dasar perilaku dari seorang karyawan yang bertindak dengan adanya desakan dari situasi lingkungan tertentu yang harus ia rubah. Seseorang yang mempunyai kepribadian ini mampu mengidentifikasi berbagai kesempatan yang akan ia gunakan untuk menampilkan inisiatifnya secara gigih. Artinya, karyawan akan berusaha untuk melakukan evaluasi tujuan sehingga menemukan cara tertentu yang dapat digunakan untuk mengatasi persoalan yang terjadi didalam organisasi yang kemudian akan berusaha untuk memberikan dampak positif pada lingkungan organisasi tempat ia bekerja. Sikap reaktif dan pasif akan diperlihatkan oleh individu yang kurang memiliki kepribadian proaktif. Individu dengan kepribadian ini akan mempunyai kecenderungan untuk lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar dibandingkan berinisiatif untuk menciptakan situasi yang lebih baik (Seibert *et al.*, 2018).

Menurut Robbins (2018), kepribadian proaktif merupakan sikap yang diperlihatkan oleh sejumlah pekerja untuk menampilkan inisiatifnya secara aktif untuk melakukan perbaikan terhadap kondisi yang sudah terbentuk atau menghasilkan berbagai inisiatif baru saat pekerja lain berlaku pasif atas situasi yang sedang dihadapi. Sikap proaktif para pekerja akan menghasilkan oportunistik, lebih berani dalam menampilkan inisiatif, dan lebih memiliki ketekunan demi meraih suatu perubahan yang lebih baik. Pekerja dengan

kepribadian ini juga dapat merubah lingkungan secara positif tanpa mempedulikan halangan/batasan yang merintanginya. Contohnya, pekerja dengan kepribadian proaktif dapat menjadi agent of change dimana lingkungan organisasi menjadi penentu dalam arah perubahannya (bisa positif ataupun negatif). Pekerja yang memiliki kepribadian proaktif akan beropini terhadap hal yang tidak disukainya. Inisiatif wirausaha yang dimiliki oleh pekerja dapat mengakibatkan pekerja tersebut lebih memilih untuk keluar dari pekerjaannya demi menjalankan bisnis yang disukai. Kesuksesan karir seorang pekerja ditentukan oleh keikutsertaannya dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi di dalam organisasi. Hal itu disebabkan adanya kemampuan pekerja untuk menentukan, menghasilkan, dan memberikan dampak positif/negatif bagi kondisi kerja sesuai dengan keinginannya.

Menurut Bateman & Crant (2019), kepribadian proaktif merupakan suatu perwujudan disposisi dalam melakukan proses identifikasi untuk membedakan antara pengambilan keputusan yang diambil oleh sejumlah individu yang dapat memberikan dampak pada lingkungan. Selanjutnya, terdapat anggapan bahwa kepribadian proaktif merupakan awalan dari suatu tindakan untuk ikut serta dalam semua masalah yang terjadi di dalam organisasi dan memberikan kesempatan bagi pekerja untuk menjadi *Agent of Change* di dalam lingkungan kerjanya. Kepribadian tersebut akan memperlihatkan sejumlah inisiatif yang diberikan oleh pekerja dalam mempertahankan keinginannya untuk merubah kondisi lingkungan kerja yang buruk menjadi lebih baik. Disamping itu, jumlah pekerja yang mampu melakukan identifikasi terhadap persoalannya sendiri sehingga ia dapat menemukan solusinya maka pekerja tersebut dapat

meningkatkan kinerja pribadinya dan juga organisasi tempatnya bekerja. Hal ini dapat menjadi penyebab pentingnya seorang pekerja memiliki kepribadian proaktif yang dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan keefektifan kinerja organisasi.

Menurut Joo & Liem (2019), *Proactive Personality* merupakan seseorang yang memiliki karakter untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik dan mampu melakukan inovasi terhadap mekanisme suatu pekerjaan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *proactive personality* seorang pekerja maka ia memiliki kemampuan untuk merasakan atau melihat kerumitan yang terjadi pada suatu pekerjaan.

Menurut Covey (2018), *Proactive Personality* merupakan suatu kemampuan individu dalam penentuan inisiatif dan pengendalian diri untuk memilih berbagai nilai yang ada pada suatu organisasi melalui pemikiran yang mendalam sebelum melakukan reaksi yang dilakukan dengan penuh kesadaran namun ia tidak dapat mengendalikan semua hal yang akan terjadi. *Proactive Personality* tidak hanya dapat menunjukkan inisiatif saja tetapi harus diikuti pertanggungjawaban terhadap apa yang sudah ia lakukan pada periode lampau, periode saat ini, dan periode berikutnya, mampu menentukan pilihan yang berlandaskan pada nilai atau prinsip yang berlaku, bukan hanya dilandasi oleh lingkungan sekitar dan suasana hati. Individu yang memiliki sikap proaktif merupakan *Agent of Change* yang memilih untuk tidak menjadi korban berikutnya dari suatu mekanisme organisasi.

Menurut Frese & May (2018) Keberadaan *Proactive Personality* akan mengakibatkan para pekerja memilih untuk menentukan tujuan pribadinya agar

dapat menyelesaikan berbagai pekerjaan yang telah ditentukan dan lebih berfokus pekerjaan di masa mendatang. Proactive Personality memiliki keterkaitan yang erat dengan sikap dan perilaku para pekerja di suatu organisasi. Kesimpulannya, *Proactive Personality* merupakan suatu bentuk inisiatif ciri dari seorang pekerja untuk mengendalikan pribadinya dan menetapkan satu alternatif berdasarkan nilai, pemikiran yang mendalam sebelum melakukan reaksi yang dilakukan dengan penuh kesadaran namun ia tidak dapat mengendalikan semua hal yang akan terjadi.

2.4.1. Indikator-indikator Kepribadian Proaktif

Menurut Bateman & Crant (2018), indikator yang terdapat pada *Proactive Personality* antara lain:

1. Mampu melakukan identifikasi terhadap berbagai kesempatan yakni kemampuan untuk melihat dan merasakan peluang terlebih dulu daripada individu lain.
2. Memperlihatkan inisiatif diri dengan indikasi munculnya kecenderungan untuk melakukan perbaikan atas sesuatu yang tidak ia sukai dan mempunyai alternatif terbaik untuk melakukan perbaikan tersebut.
3. Menentukan tindakan yaitu sifat berani untuk mewujudkan semua ide yang dimilikinya sehingga dapat merubah kondisi lingkungan yang ada
4. Memiliki kegigihan untuk berjuang yaitu perilaku untuk terus konsisten dalam mempertahankan semua ide yang dia miliki dan tetap yakin untuk meraih transformasi yang lebih baik meskipun terdapat berbagai rintangan yang menghadang tujuannya.

2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepribadian Proaktif

Thomas *et al.*, (2019) dan Bateman & Crant (2019) mengemukakan jika Proactive Personality adalah imbas dari keyakinan seseorang terhadap kemampuan pihak lain dalam mengatasi berbagai rintangan dan kondisi sehingga mampu merubah suatu keadaan menjadi lebih baik dan lebih berkontribusi pada organisasi.

2.5. Persepsi Dukungan Organisasional (*Perceived Organization Support*)

2.5.1. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Perceived merupakan suatu tahapan yang dilalui individu melakukan pengelolaan dan membuat interpretasi berbagai kesan sensoris untuk menghasilkan arti tertentu bagi organisasi (Siagian, 2020:100). Menurut Winardi (2018), *Perceived* (persepsi) adalah tahapan kognitif saat seseorang mengartikan suatu hal dari kondisi lingkungan di sekitarnya. Setiap individu akan memiliki penafsiran yang berbeda atas rangsangan yang diberikan meskipun yang mereka lihat adalah sesuatu yang sama. Artinya, cakupan dari persepsi yaitu kegiatan penerimaan rangsangan, pengorganisasian rangsangan, dan penafsiran rangsangan sehingga mampu menghasilkan dampak pada sikap dan perilaku.

Penafsiran para pekerja terhadap kondisi yang terjadi mempunyai peran yang sangat penting untuk memberikan pemahaman yang diinterpretasikan dalam bentuk sikap dari pada kondisi itu sendiri. Ruang lingkup persepsi sendiri dapat berupa orang, simbol, pengalaman, dan objek tertentu. *Perceived Organizational Support* merupakan persepsi yang dimiliki

oleh pekerja tentang seberapa jauh organisasi mendukung para pekerja dan seberapa jauh kesiapsediaan organisasi untuk membantu kebutuhan para pekerjanya (Pack, 2015).

Rhoades & Eisenberger (2012 dalam Shannock (2016) dan Eisenberger, *et al.*, 2016 mengemukakan jika *Perceived Organizational Support* adalah penafsiran karyawan tentang seberapa jauh apresiasi institusi melakukan evaluasi terhadap kontribusi karyawan dan mau memedulikan tingkat kemakmuran yang diterima oleh karyawan. Meskipun apresiasi institusi merupakan hal yang cukup urgen dalam hal kontribusi dan tingkat kemakmuran karyawan, pihak institusi juga perlu mengkombinasikan dukungan yang bersifat riil atas persepsi masing-masing personal (Rhoades & Eisenberger, 2018). Setiap pekerja memiliki keyakinan jika pihak institusi memiliki orientasi dan tujuan tertentu yang bisa saja ditafsirkan secara berbeda yang berujung pada apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh pekerja demi meningkatkan kemakmuran mereka.

2.5.2. Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Rhoades & Eisenberger (2018), dimensi *Perceived Organizational Support* antara lain

1. Keadilan

Secara prosedural, keadilan dapat dihubungkan dengan mekanisme penentuan distribusi sumber daya bagi para pekerja (Greenberg yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger 2018).) Sejumlah kasus terkait memperlihatkan adanya pengaruh kumulatif yang kuat pada *Perceived Organizational Support* bagi institusi yang memedulikan tingkat

kemakmuran karyawannya (Shore & Shore yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger, 2018). Menurut Cropanzo & Greenberg yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger, 2018), *procedural justice* dapat diklasifikasikan menjadi 2 jenis aspek yaitu 1) Struktural yang terdiri dari semua kebijakan formal institusi dan kebijakan tentang pegawai. 2) sosial (interaksional) yang terdiri dari cara-cara untuk memperlakukan pegawai melalui apresiasi dalam bentuk penghormatan dan martabat.

2. *Support* dari pimpinan

Secara umum, pekerja akan memiliki perspektif mengenai Seberapa jauh pihak pimpinan melakukan penilaian atas sumbangsih tenaga yang mereka berikan dan kepedulian pimpinan atas tingkat kemakmuran para pekerjanya (Kottke & Sharafinski yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger, 2018). Pimpinan selaku agen institusi bertanggung jawab untuk memberikan orientasi dan evaluasi performa bawahannya sebagai bentuk *Perceived Organizational Support* (Levinson *et al.*, dalam Rhoades & Eisenberger, 2018).

3. Keadaan pekerjaan dan apresiasi organisasi

Wujud dari apresiasi institusi yaitu:

- a. Promosi, pengakuan, dan gaji. Setiap karyawan berkesempatan untuk ketiga imbalan tersebut dengan cara mengoptimalkan kontribusinya terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2018).
- b. Rasa aman saat bekerja. Institusi harus dapat menjamin rasa aman para pekerjanya agar menghasilkan *Perceived Organizational*

Support yang lebih baik (Griffith *et al.*, yang dikutip oleh Eisenberger & Rhoades, 2018).

- c. Independen. Kemandirian yang diberikan oleh institusi merupakan pengendali semua tindakan karyawannya. Hal ini dikarenakan adanya bentuk kepercayaan yang diberikan oleh institusi kepada karyawan untuk mengoptimalkan *Perceived Organizational Support* (Cameron *et al.*, yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger, 2018).
- d. Peran *stressor*. Menurut Lazarus & Folkman yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger (2018), merupakan suatu bentuk dari kurang mampunya seseorang dalam menanggulangi tuntutan dari tempat ia bekerja. Secara umum, stress memiliki korelasi yang buruk terhadap *Perceived Organizational Support* sebab para pekerja telah mengetahui jika penyebab stress berasal dari lingkungan organisasi yang berusaha untuk mengendalikan tindakan para pekerja. Penyebab Stress antara lain: *role-conflict* (adanya pertentangan tanggung jawab), *roleambiguity* (kerancuan dalam hal kejelasan tanggung jawab tugas), dan *work-overload* (institusi yang menuntut pegawainya untuk berkerja melampaui kemampuan karyawan) (Lazarus & Folkman yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger, 2018)
- e. *Training* (Pelatihan). Aktivitas ini adalah bentuk dari investasi organisasi yang diinteralisasikan pada diri pegawai agar *Perceived Organizational Support* menjadi optimal (Wayne *et al.*, yang dikutip oleh Rhoades & Eisenberger, 2018).

2.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi

Pengalaman dan observasi personal sehari-hari menjadi hal yang dapat memberikan dampak pada *Perceived Organizational Support*. Karyawan akan memberikan penilaian terhadap sikap institusi atas semua ide-ide yang disampaikan oleh pegawai, tanggapan institusi atas permasalahan yang dialami oleh pegawai, dan tingkat kepedulian institusi atas kesehatan dan kemakmuran pegawainya (Eisenberger yang dikutip oleh Allen & Brady, 2019)

1. Sikap institusi atas semua ide-ide yang disampaikan oleh pegawai

Jika organisasi yang mau menerima masukan dari karyawannya sebagai kontribusi positif untuk direalisasikan secara matang, maka karyawan tersebut akan memiliki persepsi baik terhadap organisasi. Dan sebaliknya, jika terjadi penolakan masukan dari karyawan untuk organisasi maka karyawan tersebut memiliki kecenderungan untuk berpersepsi buruk terhadap organisasi meskipun semua keputusan diambil oleh *top management*.

2. Tanggapan institusi atas permasalahan yang dialami oleh pegawai

Jika organisasi tidak mengambil tindakan dan upaya apapun untuk memberikan bantuan saat karyawan mengalami masalah maka karyawan tersebut cenderung akan berpersepsi buruk pada organisasi.

3. Tingkat kepedulian institusi atas kesehatan dan kemakmuran pegawainya

Jika organisasi berupaya keras untuk meningkatkan kemakmuran pegawainya maka para pegawai akan melihatnya sebagai dukungan organisasi yang positif. Hal tersebut dapat mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Pada hakikatnya, *Perceived Organizational Support* adalah bentuk penafsiran para pegawai yang merasa bahwa mereka diperhatikan dan dihargai oleh institusi/organisasi. Jika pihak institusi yang mampu mengapresiasi apa kontribusi yang diberikan oleh pegawai maka dapat memperlancar kinerja institusi dalam meraih visi misinya. Menurut Rhoades (2019), *Perceived Organizational Support* yaitu wujud dari kesatuan anggota yang bekerja sama didalam institusi yang ingin dipedulikan dan dihargai demi memenuhi *social needs* dan *emotional needs* para pegawai yang menjadikan adanya integrasi antara identitas dan peran terhadap institusi. Menurut Rhoades *et al.*, (2018), *Perceived Organizational Support* dapat mengoptimalkan komitmen yang sifatnya afektif melalui kepedulian, penghormatan, dan *afiliasi* yang berorientasi pada penggabungan visi dan misi organisasi yang terintegrasi dengan identitas sosial dan status peran para pegawai.

2.6. Budaya Organisasi

2.6.1. Pengertian budaya organisasi.

Organizational Culture merupakan mekanisme kebermaknaan bersama yang dianut oleh semua anggota institusi yang menjadi pembeda dengan institusi lain (Robbins & Timoty, 2018). Menurut Luthans (2019), *Organizational Culture* adalah pola dasar dari pemikiran yang disampaikan kepada pegawai baru agar dapat berpikir, merasakan, dan berperilaku yang benar setiap hari. Menurut Moehariono (2018), *Organizational Culture* adalah bentuk pemahaman dari nilai dan keyakinan institusi yang dipraktikkan dan dijiwai oleh masing-masing anggota institusi yang dapat membentuk pola

makna tersendiri dan biasanya dijadikan acuan dalam bertindak di suatu institusi.

Kesimpulannya, *Organizational Culture* adalah semua bentuk norma, sikap, ekspektasi, anggapan, nilai, ideologi, dan falsafah hidup yang dianut bersama dan mampu mengikat anggotanya sehingga dapat memberikan dampak positif bagi kinerja Dinas Perhubungan Kota Semarang.

2.6.2. Fungsi budaya organisasi.

Robbins & Timoty (2018), fungsi/manfaat dari *Organizational Culture*, antara lain:

- a. Peran *culture* sebagai penentu batasan tanggung jawab,
- b. Peran *culture* dalam memberikan identitas bagi anggotanya,
- c. Peran *culture* dalam memberikan sarana dan prasarana terciptanya komitmen yang lebih besar dibandingkan kepentingan pribadi
- d. Peran *culture* dalam mengoptimalkan sistem sosial yang stabil
- e. Peran *culture* sebagai *control mechanism* dan *sense-making* yang membentuk dan menuntun perilaku dan sikap para pegawai.

2.6.3. Dimensi Indikator Budaya Organisasi

Dimensi yaitu batasan atas suatu eksistensi tertentu. Sedangkan indikator yaitu suatu bentuk pengukuran yang dipergunakan untuk pengevaluasian probabilitas atau kondisi yang berubah antar waktu. Indikator tak selalu menerangkan kondisi yang menyeluruh namun seringkali dijadikan petunjuk mengenai keadaan yang sifatnya dugaan. Menurut Edison (2016: 131), dimensi dan indikator *Organizational Culture* yaitu:

1. Kesadaran diri

Fungsinya adalah untuk memperoleh rasa puas atas tugas-tugas yang mereka lakukan, mampu mengeksplorasi diri, taat terhadap peraturan, serta mampu memberikan pelayanan dan penawaran atas berbagai produk yang bermutu tinggi. Indikatornya adalah:

- a. Pegawai yang memperoleh rasa puas dari pekerjaannya.
- b. Pegawai yang berupaya untuk mengeksplorasi pribadinya dan kemampuannya.
- c. Pegawai yang patuh terhadap semua peraturan yang berlaku.

2. Keagresifan

Fungsinya untuk menantang secara realistis strategi dan rancangan kerja yang dibuat oleh pimpinan untuk meraih tujuan dengan penuh antusias. Indikatornya adalah:

- a. Pegawai yang memiliki inisiatif dan tak bergantung pada arahan atasan.
- b. Pegawai yang bisa menentukan rancangan kerja dan berupaya untuk menyelesaikannya sebaik mungkin.

3. Kepribadian

Fungsinya untuk memupuk sikap saling hormati, terbuka, ramah, dan peka atas rasa puas kelompoknya dan sangat memedulikan semua aspek kepuasan kerja, baik secara eksternal ataupun internal.

- a. Setiap pegawai saling memberikan penghormatan dan salam saat bertatap muka.
- b. Pegawai yang didalam kelompok kerja saling memberikan bantuan

c. Setiap pegawai saling memberikan penghargaan atas pendapat yang berbeda.

4. Kinerja

Setiap pegawai mempunyai perbedaan tingkat kreativitas, pemenuhan kebutuhan kuantitasnya, kualitas kerja, dan efisiensi kerja.

a. Pegawai yang selalu memprioritaskan kualitas saat menyelesaikan tugasnya.

b. Pegawai yang selalu melakukan inovasi demi menghasilkan temuan baru yang bermanfaat.

c. Pegawai yang selalu berupaya untuk bekerja secara efisien dan efektif

5. Orientasi tim

Setiap pegawai harus dapat bekerja secara kooperatif, berkomunikasi dengan baik dan terkoordinasi sehingga memunculkan keterlibatan aktif demi mewujudkan komitmen bersama dan rasa puas yang tinggi.

a. Semua tugas tim harus didiskusikan dan disinergikan sebelum bertindak.

b. Semua persoalan tim selalu dapat diatasi sebaik mungkin

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah satu dari beberapa acuan dasar saat melakukan riset untuk memperbanyak khasanah berbagai teori teori yang dipergunakan untuk mengkonfirmasi hasil riset ini. Riset terdahulu yang dipergunakan pada riset ini antara lain:

Tabel 2.1
Ikhtisar Penelitian Terdahulu)

No	Nama peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
1.	Muhammad Ihsan Habibie (2020)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dan Kepribadian Proaktif Terhadap Keterlibatan Kerja (<i>UNS-F. Ekonomi dan Bisnis, Prog. Studi Manajemen - F1216046-2020</i>)	Regresi Linier	1. Hubungan <i>Perceived organizational support</i> terhadap Makna kerja adalah positif signifikan 2. Kepribadian Proaktif berpengaruh positif pada makna kerja.
2.	Ihsan ULLAH, Natasha Saman ELAHI, Ghulam ABID, Matti Ullah BUTT (2020)	<i>The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: mediating role of prosocial motivation</i> Business, Management and Education https://doi.org/10.3846/bme.2020.12189	SEM	1. Organisasi harus memberikan dukungan kepada karyawan 2. lingkungan kerja dan menumbuhkan komitmen mereka terhadap organisasi mereka. 3. POS dan proaktif kepribadian.
3.	Kiki Fadilah (2022)	Pengaruh <i>Self-Leadership, Perceived Organizational Support, Proactive Personality, Supervisor Support</i> terhadap <i>Work Engagement</i> pada PT. Sinar Sosro Cabang Bekasi Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 2, Juni 2022 E-ISSN: 2589-3420/ P-ISSN: 2614-3259	Regresi Linier Berganda	kepemimpinan diri, dukungan organisasi yang dirasakan, kepribadian proaktif, dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja
4.	Selvi Didik Aryanti, Jajuk Herawati (2021)	Strategi Meningkatkan Keterlibatan Kerja Karyawan dengan Persepsi Dukungan Perusahaan dan Kompensasi kepuasan kerja sebagai intervening pada karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta (<i>Jurnal Ilmiah MEA</i>	Part Jalur	1. persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 2. kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

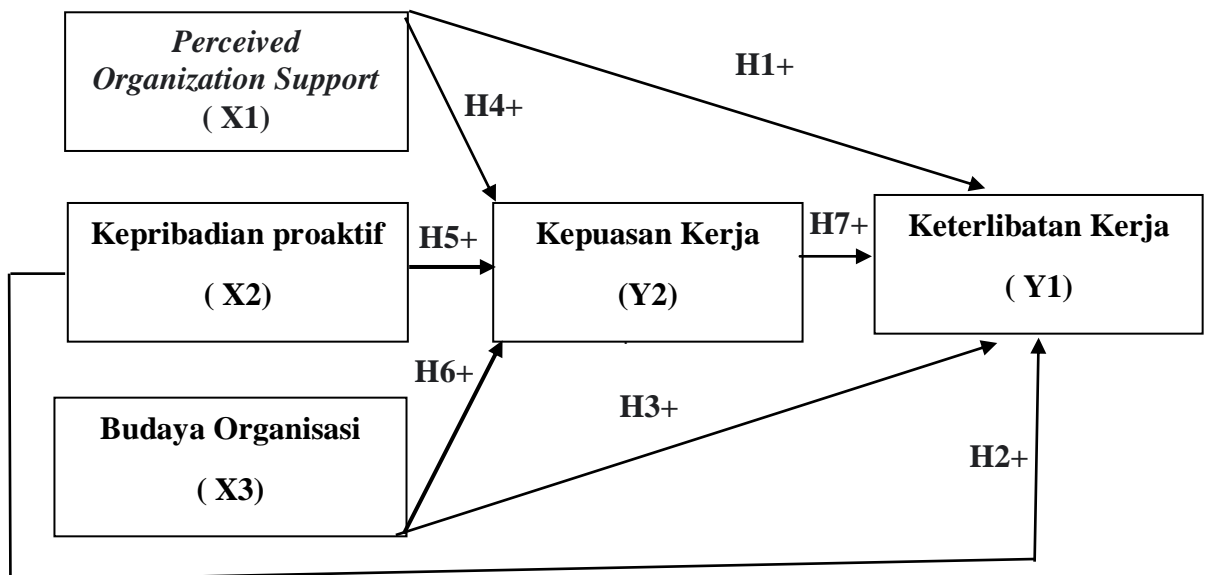
No	Nama peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
		<i>Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi Vol.5 No.1,2021)</i>		kepuasan kerja 3. keterlibatan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dukungan organisasi
5.	Honorata Ratnawati Dwi Putranti, Dian Al Ardhi Mahalalita (2020)	Analisis <i>perceived organizational support</i> dan <i>Budaya kerja</i> Journal of Business and Banking ISSN 2088-7841 Volume 11 Number 1 Mei - Oktober 2021 pp. 17-33	Regresi Linier Sederhana	<i>perceived organizational support</i> berpengaruh budaya kerja
6.	Iliyasu Shiyabade Najeemdeen, Bello Taofik Abidemi, Farah Diana Rahmat, Bannah Daniel Bulus (2019)	<i>Perceived organizational culture and perceived organizational support on work engagement</i> (Discovery Publication. All Rights Reserved. www.discoveryjournals.org	ordinal Least Square	Semuavariabel independen yang dirasakan budaya organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan berkorelasi positif dengan variabel terikat yaitu keterlibatan kerja.
7.	Irfan Saefudin Rais (2020)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement</i> dengan <i>Kepuasan Kerja</i> Sebagai Variabel Intervening ISSN (e-ISSN): 2721-2777	Regresi Linier Berganda	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Budaya Organisasi</i>
8.	Ul Robingah Fatu (2021)	Pengaruh <i>perceived organizationa lsupport</i> terhadap budaya organisasi Journal Manajemen (YKPN Yogyakarta)	Regresi Linier Sederhana	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Budaya Organisasi</i> .
9.	Angga Erly Aswin1 Agoes Ganesha Rahyuda (2019)	Pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>organizational citizenship</i> behavior dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. E-Jurnal Manajemen	PLS	1. <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational</i>

No	Nama peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
		<i>Unud, Vol. 6, No. 5, 2019: 2729-2755 ISSN: 2302-8912</i>		<i>citizenship behavior, perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. <i>kepuasan kerja</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , kepuasan kerja
10.	Miranti Sukmajati1 Suharnomo (2020)	Pengaruh kepribadian proaktif terhadap kepuasan karir dan kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel intervening. <i>Jurnal Studi Manajemen Organisasi Vol 17 No 2 (2020) Tanggal Terbit 15 Desember 2020</i> https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/3908-	SEM	kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
11.	Veena P. Prabhu (2020)	<i>Understanding the effect of proactive personality on job related outcomes in an organizational change setting</i> <i>Publication Manual of the American Psychological Association, Fifth Edition</i>	Regresi Linier	Kepribadian proaktif berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja
12.	Erick MacIntosh (2020) W	Budaya organisasi terhadap dan keterlibatan kerja. <i>Management Department, School of Business Management, BINUS University</i>	Regresi sederhana	Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.
13.	Feny Vitaria	Pengaruh Kepuasan Kerja	Regresi	Terdapat pengaruh yang

No	Nama peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
	Arumsari (2019)	dan Keterlibatan Kerja. <i>Jurnal Sinta 5</i>	sederhana	signifikan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja

2.8 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu gambaran yang mengaitkan antar variabel (independen dan dependen) dalam bentuk teori yang akan dikaji melalui serangkaian riset tertentu. Kerangka konseptual yang dapat peneliti gambarkan yaitu:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Muhamad Hisam Habibie (2020). Ihsan Ullah, Kiki Fadilah (2020), Selvi Didik Aryani, 2021, Honorota Rahmawati (2020), Irfan Saefudin (2021)

2.9 Hubungan Kuasal Antar Variabel

2.9.1 Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap Keterlibatan Kerja

Rhoades & Eisenberger (2012 dalam Shannock (2016) dan Eisenberger, *et al.*, 2016 mengemukakan jika *Perceived Organizational Support* adalah penafsiran karyawan tentang seberapa jauh apresiasi institusi melakukan evaluasi terhadap kontribusi karyawan dan mau memedulikan tingkat kemakmuran yang diterima oleh karyawan. Meskipun apresiasi institusi merupakan hal yang cukup urgen dalam hal kontribusi dan tingkat kemakmuran karyawan, pihak institusi juga perlu mengkombinasikan dukungan yang bersifat riil atas persepsi masing-masing personal (Rhoades & Eisenberger, 2018). Setiap pekerja memiliki keyakinan jika pihak institusi memiliki orientasi dan tujuan tertentu yang bisa saja ditafsirkan secara berbeda yang berujung pada apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh pekerja demi meningkatkan kemakmuran mereka.

Pada riset Habibie (2020) menyimpulkan jika *Perceived Organizational Support* dapat memengaruhi Kinerja dan makna kerja secara positif signifikan. Pada riset Ullah *et al.*, (2020) menyimpulkan jika pihak institusi harus selalu mendukung keinginan pegawainya karena kontribusi yang diberikan oleh karyawan melalui *team work* dapat mempermudah pencapaian tujuan serta dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja. Pengajuan hipotesisnya yaitu:

H1: *Perceived Organization Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja.

2.9.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Keterlibatan Kerja

Human Resources adalah faktor penentu efektivitas yang cukup krusial bagi suatu institusi yang menjadikan peran yang urgen dan tidak dapat

disepelekan eksistensinya. Faktor tersebut diduga memiliki potensi untuk menyediakan keunggulan yang kompetitif bagi suatu institusi yang harus dapat dikelola dengan baik. Semua kegiatan institusi membutuhkan *human resources* yang optimal karena merupakan mekanisme penggerak utama bagi suatu institusi. Menurut Dessler (2003), sekarang ini fungsi karyawan tidak hanya sebagai media penunjang operasional organisasi namun telah menjadi aset penentu kesuksesan suatu organisasi. Masing- masing dari organisasi tentunya menginginkan *human resources* yang dimilikinya dapat bertahan selama mungkin, bertanggung jawab, bersemangat, dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya. Upaya yang bisa dilakukan oleh institusi dalam menjaga aset *human resources* yang dimilikinya adalah dengan meningkatkan relasi yang baik antara atasan dan bawahan. Terbinanya hubungan tersebut dapat menghasilkan efek positif dalam pencapaian tujuan institusi. Artinya, pegawai yang merasa terlibat akan terikat dengan institusi tersebut sehingga akan memberikan keuntungan yang cukup besar bagi pihak institusi. Tetapi jumlah pegawai yang ikut terlibat dalam semua kegiatan organisasi juga harus diperhatikan karena pengelolaan *human resources* yang baik akan membentuk rasa keinginan untuk ikut terlibat dalam semua kegiatan yang diadakan oleh pihak institusi.

H2: Kepribadian Proaktif Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Keterlibatan Kerja

2.9.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Dukungan organisasi adalah faktor penting yang bisa memberikan dampak yang baik pada *job satisfaction*. Suatu institusi harus dapat membangun *job satisfaction* para pegawainya sebab mayoritas pegawai akan menghabiskan

semua waktu yang ada untuk bekerja. Pada riset terdahulu Zeng et al. (2020), Maan et al. (2020), dan Aban et al. (2019) mengemukakan jika *Perceived Organizational Support* dapat menghasilkan dampak yang baik pada *job satisfaction*. Tetapi pada riset Kusuma et al., (2021) menyimpulkan jika POS tidak dapat memberikan efek yang signifikan pada *job satisfaction*. Hasil tersebut memperlihatkan adanya *research gap* pada riset ini.

Para pegawai yang bekerja di dalam suatu institusi tidak hanya memperhatikan loyalitas dan kepuasan melalui kompensasi tapi juga para karyawan tersebut juga memperhatikan kepedulian dan kontribusi yang diberikan oleh organisasi atas tingkat kesejahteraan yang diterima. (Ayuningtias et al., 2019). Menurut Dewi (2019), POS berperan penting mengoptimalkan performa pegawai sehingga dapat memberikan dampak yang baik pada *job satisfaction*. Peningkatan yang terjadi pada POS dapat memperbesar *job satisfaction* pada diri karyawan (Baliartati, 2019). Pihak organisasi harus dapat memberikan dukungan bagi para pegawainya agar tercipta kepuasan kerja. Menurut teori pertukaran sosial, Organisasi yang memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan ikut serta dalam mensejahterakan pegawainya akan memperbesar keterlibatan pegawai dalam hal-hal yang positif (Baliartati, 2017). Pengajuan hipotesisnya yaitu:

H3: *Budaya Organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Keterlibatan Kerja.

2.9.4 Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap Kepuasan Kerja

Kepribadian proaktif adalah merupakan perasaan tidak terbatasnya tindakan seseorang oleh situasi yang terdapat pada tempat kerja sehingga akan

membentuk work environment yang ideal berdasarkan pemikiran orang tersebut (Wang *et al.*, 2017).

Menurut Robbins (2018), kepribadian proaktif merupakan sikap yang diperlihatkan oleh sejumlah pekerja untuk menampilkan inisiatifnya secara aktif untuk melakukan perbaikan terhadap kondisi yang sudah terbentuk atau menghasilkan berbagai inisiatif baru saat pekerja lain berlaku pasif atas situasi yang sedang dihadapi. Sikap proaktif para pekerja akan menghasilkan oportunistik, lebih berani dalam menampilkan inisiatif, dan lebih memiliki ketekunan demi meraih suatu perubahan yang lebih baik. Pekerja dengan kepribadian ini juga dapat merubah lingkungan secara positif tanpa mempedulikan halangan/batasan yang merintanginya. Contohnya, pekerja dengan kepribadian proaktif dapat menjadi agent of change dimana lingkungan organisasi menjadi penentu dalam arah perubahannya (bisa positif ataupun negatif). Pekerja yang memiliki kepribadian proaktif akan beropini terhadap hal yang tidak disukainya. Inisiatif wirausaha yang dimiliki oleh pekerja dapat mengakibatkan pekerja tersebut lebih memilih untuk keluar dari pekerjaannya demi menjalankan bisnis yang disukai. Kesuksesan karir seorang pekerja ditentukan oleh keikutsertaannya dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi di dalam organisasi. Hal itu disebabkan adanya kemampuan pekerja untuk menentukan, menghasilkan, dan memberikan dampak positif/negatif bagi kondisi kerja sesuai dengan keinginannya.

Pada riset Sukmajati (2020) menyimpulkan jika Kepribadian Proaktif dapat memberikan dampak yang baik pada Kepuasan Karir. Pengajuan hipotesisnya yaitu:

H4: *Perceived Organization Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.9.5 Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Kerja

Organizational Culture adalah semua bentuk norma, sikap, ekspektasi, anggapan, nilai, ideologi, dan falsafah hidup yang dianut bersama dan mampu mengikat anggotanya sehingga dapat memberikan dampak positif bagi kinerja pegawai. Secara khusus, *organizational culture* bisa diatur oleh kondisi *team work*, *leadership*, *organizational characteristic*, dan SOP yang berlaku (Koesmono, 2019). *Organizational culture* memiliki peran yang sangat penting sebab semua norma yang digunakan dalam berperilaku pada hierarki organisasi menjadi kebiasaan yang harus diikuti oleh semua anggotanya.

Budaya yang produktif merupakan nilai/norma yang mengakibatkan kuatnya suatu organisasi dalam meraih tujuan yang sudah ditetapkan. *Organizational culture* adalah semua simbol/nilai yang dipahami dan ditaati bersama untuk menjalankan aktivitas organisasi yang menjadikan semua anggotanya berada dalam 1 keluarga dan akan menghasilkan kondisi berbebeda dengan organisasi lainnya (Waridin & Masrukhin, 2019). *Organizational culture* merupakan suatu mekanisme nilai/norma yang didapat dan dikembangkan oleh institusi yang akan menjadi pola pengaturan yang menjadikan anggotanya terbiasa yang dilandasi oleh pemikiran pendirinya untuk dipergunakan sebagai acuan pemikiran dan tindakan dalam meraih tujuan institusi (Waridin & Masrukhin, 2019).

Organizational culture dapat menghasilkan *job satisfaction* yang berimbas pada peningkatan performa pegawai (Kotter & Heskett, 1992 yang

dikutip oleh Tika, 2020). *Organizational culture* bisa menghasilkan keuntungan tersendiri bagi institusi untuk waktu yang lama, Institusi yang dapat memprioritaskan *organizational culture* sebagai elemen utama dalam pengelolaan organisasi dan pengelolaan kepemimpinan pada setiap hirarki maka kinerja yang akan dihasilkan dapat melampaui target yang sudah ditetapkan. Peningkatan budaya organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena akan menghasilkan peningkatan motivasi yang ekstrem pada diri pegawainya. Sejumlah perilaku dan nilai yang dianut bersama oleh semua pegawai akan menghasilkan rasa nyaman saat bekerja. Sikap loyal dan komitmen akan terbentuk dengan sendirinya sehingga menjadikan pegawai tersebut akan menampilkan kinerja yang lebih baik lagi. Pengajuan hipotesisnya yaitu:

H5: Kepribadian positif berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.9.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Bateman & Crant (2019), *Proactive Personality* merupakan suatu perwujudan disposisi dalam melakukan proses identifikasi untuk membedakan antara pengambilan keputusan yang diambil oleh sejumlah individu yang dapat memberikan dampak pada lingkungan. *Proactive Personality* diduga kuat bisa memberikan pengaruh pada keterlibatan kerja dengan asumsi bahwa *Proactive Personality* menyiratkan kesiapsediaan untuk ikut serta dalam berinisiatif guna proses pengidentifikasian dan kontribusi terhadap segala kondisi dan aktivitas. Oleh sebab itu, *Proactive Personality*

dipandang sebagai karakteristik yang baik dari pegawai yang dianggap memberikan dampak yang signifikan bagi keterlibatan kerja pegawai.

Disamping kepribadian proaktif, *Perceived Organisational Support* (POS) juga diduga mampu memberikan kontribusi pada *Job involvement*. Eisenberger *et al.*, (2019) yang dikutip oleh Antantri (2021) mengemukakan jika aspek POS merupakan suatu hal yang dipahami secara luas oleh publik pemahaman masyarakat secara global tentang tingkatan kepedulian organisasi atas kontribusi dan eksistensi pegawai dengan memperhatikan kesejahteraan kehidupan karyawan tersebut.

Job involvement juga dapat diartikan sebagai seberapa jauh individu mampu melakukan identifikasi psikologis terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya atau diketahuinya tentang peran penting dari pekerjaan yang ia lakukan (Lodahl & Kejner, 2019). Munculnya keterlibatan kerja pada suatu institusi adalah sesuatu hal yang penting dan harus dikaji secara komprehensif oleh para psikolog dan ilmuwan manajemen. Peran penting aspek keterlibatan kerja yaitu dapat digunakan untuk mengukur perkembangan organisasi yang mengikutsertakan karyawan dalam mencapai tujuan (Khan & Nemati, 2018; Khan *et al.*, 2019; Mudrack, 2020).

Pada riset Susilowati *et al.*, (2021) menyimpulkan jika kepribadian proaktif dapat memberikan dampak yang baik pada keterlibatan Kerja. Pengajuan hipotesisnya adalah:

H6: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

2.9.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Job satisfaction adalah perwujudan dari perasaan positif yang muncul setelah melakukan evaluasi terhadap sejumlah karakteristik pekerjaan yang ia lakukan. Tingginya kepuasan yang dirasakan oleh pegawai setelah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan menandakan bahwa karyawan tersebut mempunyai perasaan yang baik atas pekerjaan yang dilakukan. Dan sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan seorang pegawai setelah ia melakukan pekerjaannya menandakan bahwa ia mempunyai perasaan buruk atas pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2018). *Job satisfaction* adalah suatu perspektif baik atau buruk dari seorang pegawai mengenai pekerjaannya (Siagian, 2019). Menurut As'ad (2019), *job satisfaction* yaitu perilaku positif yang terkait dengan adaptasi diri yang baik dari para pegawai atas situasi dan kondisi kerja, termasuk juga kondisi psikologis, fisik, sosial, dan finansial. Menurut Locke yang dikutip oleh Wijono (2015) mengartikan *job satisfaction* sebagai tingkatan emosional yang baik dan disukai oleh seseorang.

Menurut Schaufeli & Bakker (2019), keterlibatan karyawan adalah wujud dari pemikiran yang baik terkait dengan aktivitas untuk menyelesaikan beban kerja dengan ciri khas *absorption* (asyik dan mampu menikmati pekerjaan), *dedication* (ikut serta dalam membangun institusi) dan *vigor* (bersemangat dan berenergi ketika bekerja).

Adanya kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai akan menghasilkan tingkat kepuasan tertentu terhadap pekerjaan yang dilakukannya setelah ia mengevaluasi karakteristik apa yang sudah ia kerjakan. Seseorang yang bekerja akan termotivasi untuk selalu dapat memenuhi kebutuhan hidupnya atau kesejahteraan (baik materi ataupun non materi) yang haruslah sepadan dengan

apa yang telah mereka kerjakan. Terpenuhinya kesejahteraan akan menjadikan pegawai merasa dipedulikan oleh organisasi tempat ia bekerja sehingga pegawai tersebut akan merasa ingin ikut terlibat dalam berbagai kegiatan yang diagendakan oleh organisasi.

Bertambahnya rasa puas individu tercermin dari moral kerja yang memiliki kontribusi baik dalam upaya mengoptimalkan kualitas *Human Resources* dan performanya pada suatu organisasi (Hasibuan, dalam Faturohman, 2022). Kepuasan kerja akan menjadikan karyawan lebih tertarik untuk ikut terlibat dalam berbagai pekerjaan sehingga kemampuan identifikasi pribadinya akan mengalami peningkatan dan akan memiliki anggapan bahwa ia sedang melakukan pekerjaan yang sangat penting bagi kehidupan dirinya. Oleh sebab itu, suatu organisasi yang pegawainya memiliki *job satisfaction* tinggi juga akan memiliki keterlibatan pegawai yang tinggi pula.

Pada riset Arumsari (2019) menyimpulkan jika Kepuasan Kerja mampu menghasilkan efek yang baik pada Keterlibatan Kerja. Pengajuan hipotesisnya adalah:

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Riset ini berjenis *quantitative research* jika dikaitkan dengan tujuan penelitian. Saat dikaitkan dengan penggambaran berbagai fakta empiris yang ditujukan untuk menerangkan keterkaitan antar variabel dengan cara melakukan uji hipotesis maka penelitian ini termasuk ke dalam *descriptive explanatory research* (Sugiyono, 2016).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah suatu daerah riset dengan ruang lingkup yang luas berkarakteristik khusus, mutu, dan kuantitas tertentu yang sudah ditentukan peneliti untuk dikaji dan disimpulkan (Sugiyono, 2016). Riset ini mempergunakan populasi seluruh pegawai ASN aktif yang bekerja di Bagian cur kendaraan Dinas Perhubungan Kota Semarang dengan Jumlah populasi sebanyak 127 orang. Semua pegawai dijadikan responden dalam studi ini, sehingga dengan mengambil sensus/sampel jenuh.

3.3. Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yaitu atribut//kegiatan/nilai/objek/sifat dengan variasi tertentu yang sudah ditentukan peneliti. Riset ini mempergunakan 3 jenis variabel yaitu:

1. *Independent variable* ialah variabel yang memberikan pengaruh pada *dependent variable*. Riset ini mempergunakan *Independent variable*

berupa *Perceived Organization Support* (X) yaitu rasa percaya yang muncul dari internal seseorang yang menganggap jika institusi tempatnya bekerja akan memberikan apresiasi dan memedulikan tingkat kesejahteraannya setelah orang tersebut berkontribusi positif bagi tercapainya tujuan institusi yang sudah ditetapkan.

2. *Dependent variable* ialah variabel yang diberikan pengaruh oleh *Independent variable*. Riset ini mempergunakan *dependent variable* berupa Keterlibatan Kerja yaitu suatu kondisi psikologis yang menggambarkan keikutsertaan seseorang secara aktif pada pekerjaan yang diberikan, proses pengidentifikasian diri secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan memiliki kesadaran bahwa prestasi kerja sangat penting bagi peningkatan harga diri dalam lingkungan organisasi. Keterlibatan kerja diukur melalui indikator partisipasi kerja, keikutsertaan, dan *team work*. Tingginya skor pada indikator tersebut dapat meningkatkan keterlibatan kerja pegawai dan sebaliknya.
3. *Intervening variable* ialah variabel yang memengaruhi keterkaitan antar 2 variabel secara teoritis dalam bentuk *indirect effect* (variabel penengah) dimana pengukuran tidak dapat diobservasi secara langsung (Sugiyono 2019:39). Riset ini mempergunakan 3 *intervening variable* yaitu:
 - a. Kepuasan Kerja yaitu sikap mental (emosi) yang mencintai dan menyukai suatu pekerjaan yang digambarkan dengan prestasi kerja, kedisiplinan, dan moral kerja. Rasa puas yang terbentuk akan

menghasilkan kenikmatan tersendiri saat bekerja, selesai bekerja, dan gabungan kedua kondisi tersebut

- b. Kepribadian Proaktif yaitu seseorang yang mempunyai inisiatif untuk melakukan perbaikan kondisi yang mereka hadapi atau menghasilkan berbagai inisiatif baru ketika karyawan lain tidak melakukan apapun.
- c. Budaya Organisasi adalah sejumlah program mental atau pola pikir dasar bisa dipergunakan untuk mengoptimalkan efisiensi kerja dan *team work* karyawan didalam suatu insitusi.

3.3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional yang dipergunakan pada riset ini yaitu:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Keterlibatan Kerja	Keterlibatan Kerja yaitu kondisi psikologis yang menggambarkan keikutsertaan seseorang secara aktif pada pekerjaan yang diberikan, proses pengidentifikasian diri secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan memiliki kesadaran bahwa prestasi kerja sangat penting bagi peningkatan harga diri didalam organisasi. (Robbins, 2019)	1. Partisipasi Kerja 2. Keikutsertaan 3. Kerjasama 4. Tepat Waktu 5. Prioritas (Anastasia, 2019)
Kepribadian Proaktif	Kepribadian Proaktif yaitu seseorang yang mempunyai inisiatif untuk melakukan perbaikan kondisi yang mereka hadapi atau menghasilkan berbagai inisiatif baru ketika karyawan lain tidak melakukan apapun (Robbins, 2019)	1. Kemampuan Mengidentifikasi Peluang 2. Menunjukkan Inisiatif. 3. Mengambil Tindakan 4. Gigih (Habibie,2020)
<i>Perceived Organization Support</i>	<i>Perceived Organization Support</i> yaitu rasa percaya yang muncul dari internal seseorang yang menganggap jika institusi tempatnya	1. Keadilan 2. Dukungan Atasn 3. Penghargaan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
	bekerja akan memberikan apresiasi dan memedulikan tingkat kesejahteraannya setelah orang tersebut berkontribusi positif bagi tercapainya tujuan institusi yang sudah ditetapkan. (Covey, 2018)	Organisasi dan kondisi pekerjaan 4. Kemandirian (Revisi Bu Darmi) (Aswin & Rahyuda, 2019)
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja yaitu satu dari beberapa aspek psikologis yang merefleksikan apa yang seseorang rasakan dari pekerjaannya, rasa puas akan terbentuk jika kemampuan, dan keterampilan seseorang telah sesuai dengan ekspektasinya Juniari & Subudi (2015)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Rekan Kerja 5. Supervisi (Badriyah, 2015)
Budaya Organisasi	Budaya organisasi yaitu semua bentuk norma, sikap, ekspektasi, anggapan, nilai, ideologi, dan falsafah hidup yang dianut bersama dan mampu mengikat anggotanya sehingga dapat memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan (Robbins, 2019)	1. Norma 2. Nilai Dominan 3. Aturan 4. Iklim Organisasi (Rais, 2020)

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Riset ini mempergunakan jenis data kuantitatif yaitu data yang pengukuran/perhitungannya bisa langsung diaplikasikan/dijelaskan dalam bentuk angka/bilangan (Sugiyono, 2016).

3.4.2 Sumber Data

Riset ini mempergunakan sumber data primer yaitu data yang asalnya dari langsung dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui kuesioner (daftar pertanyaan tertutup yang diberikan pada responden dengan dilengkapi alternatif jawaban yang dapat dipilih).

3.4.3 Metode Pengumpulan Data

Data pada riset ini dikumpulkan melalui metode kuesioner yaitu alat berupa daftar pertanyaan tertutup untuk mengumpulkan data (kuantitatif/kualitatif) yang diberikan kepada responden ASN di Kantor Dinas Perhubungan Kota Semarang untuk diisi secara relevan. Adapun tahap pengolahan data meliputi:

1. *Editing* yaitu pengecekan kelengkapan isian/jawaban dari responden yang sudah terkumpul.
2. *Coding* yaitu pencantuman kode yang sesuai dengan kelompok kategori yang sama.
3. *Scoring* yaitu pemberian nilai pada jawaban untuk mendapatkan data kuantitatif yang akan diolah lebih lanjut:
 - a. Responden menjawab SS (Sangat Setuju) diberi skor 7
 - b. Responden menjawab S (Setuju) diberi skor 6
 - c. Responden menjawab KS (agak kurang setuju) diberi skor 5
 - d. Responden menjawab N (Netral) diberi skor 4
 - e. Responden menjawab ATS (Agak tidak setuju) diberi skor 4
 - f. Responden menjawab TS (tidak setuju) diberi skor 2
 - g. Responden menjawab STS (sangat tidak setuju) diberi skor 1
4. Tabulasi yaitu penyajian data yang akan diolah ke dalam tabel tertentu.

3.5 Teknik Analisa Data

Riset ini mempergunakan teknik analisis data berupa perhitungan statistic dengan memanfaatkan *software* SPSS versi 24. Data yang sudah dikumpulkan akan dianalisis data melalui pengujian berikut:

3.5.1 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas sudah menjadi bagian penting yang harus dilewati untuk mendapatkan skala yang valid. Menurut Saifuddin Azwar validitas atau validasi adalah cara untuk mengetahui keakuratan skala ditinjau dari tujuan ukurnya. Instrumen yang digunakan sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian haruslah melalui proses uji coba terlebih dahulu kepada responden yang telah ditentukan untuk menguji validitasnya. (Ghozali,2018).

2. Uji Reliabilitas

Setelah instrumen penelitian berupa kuesioner diuji kevaliditasannya maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas adalah cara untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama pula.

Uji reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Cronbach's Alpha dengan bantuan program SPSS versi 23. Kriteria pengujian validitas menggunakan Cronbach's Alpha $> 0,70$.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Layak tidaknya suatu persamaan regresi ditentukan oleh hasil uji asumsi klasik dengan pengujian sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji ini ditujukan untuk menguji normal tidaknya residual dari persamaan regresi. Deteksinya dapat mempergunakan uji garis normal (PP plot), uji

histogram, dan uji *Kolmogorov smirnov*. Jika plot data dari residual berada didekat/berimpit/menempel pada garis normal (rata-rata residual) maka residual tersebut dinyatakan normal. Jika pada grafik histogram terbentuk kurva lonceng yang berada tepat ditengah histogram maka data residual dinyatakan normal. Jika hasil uji Kolmogorov smirnov menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka residual dinyatakan normal (Ghozali, 2018:160).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini ditujukan untuk menguji varian residual yang tak sama antar pengamatan. Persamaan regresi yang baik mengharuskan varian residual mempunyai nilai yang berbeda antara data residual satu dengan data residual lainnya (Ghozali, 2018: 139). Deteksinya dapat mempergunakan grafik *scatterplot*. Kriteria ujinya yaitu:

- 1) Terjadi heteroskedastisitas jika sebaran data residual mengumpul atau menggerombol pada satu area saja
- 2) Tidak terjadi heteroskedastisitas jika sebaran data residual terlihat acak atau tidak teratur berada di bawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y.

3. Uji Multikolinieritas

Uji ini ditujukan untuk menguji keberadaan korelasi pada masing-masing variabel independen yang digunakan. Jika tidak terjadi korelasi antar variabel tersebut maka persamaan regresi termasuk ke dalam kategori baik (Ghozali, 2018: 105). Deteksinya dapat mempergunakan nilai *tolerance* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Kriteria ujinya, jika variabel independen

menghasilkan nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

Selain mempergunakan kedua jenis pendeteksian diatas, uji perbandingan antara koefisien determinasi (*R square*) dengan koefisien korelasi (R). Bila nilai koefisien determinasi diatas koefisien korelasi parsial, maka tidak terjadi multikolinearitas (Suliyanto, 2018).

3.6 Analisa Regresi Linear Berganda

Analisis ini dipergunakan untuk mengestimasi pengaruh/kausalitas antar variabel (independen >1 dengan 1 dependen). Fluktuasi nilai koefisien yang terjadi pada *independent variable* dapat memberikan kontribusi pada fluktuasi *dependent variable*-nya terutama jika *independent variable* mampu secara signifikan memengaruhi *dependent variable*. Pada riset ini variabel yang akan diujikan dengan analisis *multiple linear regression* adalah *Perceived Organization Support* terhadap Kepribadian Proaktif, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterlibatan Kerja. Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda ini adalah sebagai berikut:

Persamaan I

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana

Y : Keterlibatan Kerja

β_1 : Koefisien Regresi *Person Organization Support*

β_2 : Koefisien Regresi Kepribadian Proaktif

β_3 : Koefisien Regresi Budaya Organisasi

X1 : Variabel *Person Organization Support*

X2 : Variabel Kepribadian Proaktif

X3 : Variabel Budaya Organisasi

Persamaan II

Persamaan analisis regresi moderasi dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + b_4X_1 + b_5X_2 + b_6X_3 + X_1*Y_2 + X_2*Y_2 + X_3*Y_2 + e... (2)$$

3.6.1 Uji Determinasi (*R-Squared*)

Uji ini ditujukan untuk melihat sejauh mana kemampuan variabel independen dalam persamaan regresi yang digunakan dapat menerangkan variabel dependennya. Koefisien determinasi bernilai 0 hingga 1. Jika *R square* bernilai rendah maka variabel bebas akan menghasilkan kontribusi yang diberikan terbatas dalam menerangkan variabel terikatnya. Dan sebaliknya, Jika *R square* bernilai tinggi maka variabel bebas akan menghasilkan kontribusi yang diberikan akan bernilai tinggi dalam menerangkan variabel terikatnya (Ghozali, 2016:15). Banyak peneliti yang menyarankan untuk menggunakan nilai *adjusted R Square* dalam menginterpretasikan koefisien determinasi karena nilainya sudah disesuaikan dengan pertambahan variabel dimana nilainya tidak akan terus bertambah saat ditambahkan variabel baru.

3.6.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F ditujukan untuk menguji pengaruh bersama dari variabel independen yang digunakan terhadap variabel dependennya (Ghozali, 2016:16). Kriteria ujinya, jika $\text{sig F} < 0,05$ artinya secara simultan *independent variable* memengaruhi *dependent variable*. Dan sebaliknya, jika $\text{sig F} > 0,05$ artinya secara simultan *independent variable* tidak memengaruhi *dependent variable*.

3.6.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t ditujukan untuk menguji pengaruh setiap *independent variable* terhadap *dependent variable* (Ghozali, 2016:17). Kriteria ujinya, jika $\text{sig } t < 0,05$ artinya secara individual *independent variable* memengaruhi *dependent variable*. Dan sebaliknya, jika $\text{sig } t > 0,05$ artinya secara individual *independent variable* tidak memengaruhi *dependent variable*.

3.6.4 Sobel Test

Intervening variable akan memberikan pengaruh tidak langsung pada hubungan *independent* dan *dependent variable* (Ghozali, 2018). Pada uji ini *intervening variable* yang akan memediasi pengaruh antara *independent* dan *dependent variable* adalah kepuasan kerja.

Sobel test dipergunakan untuk mengestimasi kekuatan *intervening variable* yang dapat memberikan *indirect effect* pada 2 variabel yang saling berhubungan. *Indirect effect* akan diketahui melalui proses perkalian jalur X – Y1 (a) dengan jalur Y1 – Y2 (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c-c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Y2 tanpa menghubungkan Y1, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y2 setelah menghubungkan Y1.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kota Semarang



Gambar.4.1
Peta Kota Semarang
Sumber : BPS,2022

Luas wilayah Kota Semarang tercatat 373,70 km². Luas yang ada terdiri dari 39,56 km² (10,59%) tanah sawah dan 334,14 km² (89,41%) bukan lahan sawah. Menurut penggunaannya, luas tanah sawah terbesar merupakan tanah sawah tadah hujan (53,12%) dan hanya 19,97% nya saja yang dapat ditanami 2 (dua) kali. Lahan kering sebagian besar digunakan untuk tanah pekarangan/tanah untuk bangunan dan halaman sekitar, yaitu sebesar 42,17% dari total lahan bukan sawah.

Secara geografis Kota Semarang terletak antara garis 6°50′ - 7°10′ Lintang Selatan dan garis 109°35′ - 110°50′ Bujur Timur. Dibatasi sebelah Barat

dengan Kabupaten Kendal, sebelah Timur dengan Kabupaten Demak sebelah Selatan dengan Kabupaten Semarang dan sebelah Utara dibatasi oleh Laut Jawa dengan panjang garis pantai meliputi s,6 km. ketinggian Kota Semarang terletak antara 0,75 sampai dengan 348,00 diatas garis pantai. Secara administrated, Kota Semarang terbagi atas 16 wilayah Kecamatan dan 177 Kelurahan.

Dari 16 Kecamatan yang ada, terdapat 2 Kecamatan yang mempunyai wilayah terluas yaitu Kecamatan Mijen, dengan luas wilayah 57,55 Km² dan Kecamatan Gunungpati, dengan luas wilayah 54,11 Km². Kedua Kecamatan tersebut terletak di bagian selatan yang merupakan wilayah perbukitan yang sebagian besar wilayahnya masih memiliki potensi pertanian dan perkebunan. Sedangkan kecamatan yang mempunyai luas terkecil adalah Kecamatan Semarang Selatan, dengan luas wilayah 5,93 Km² diikuti oleh Kecamatan Semarang Tengah, dengan luas wilayah 6,14 Km².

4.2 Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Semarang

4.2.1 Selayang Pandang Dinas Perhubungan Kota Semarang

Sejak jaman Pemerintah Hindia Belanda masalah lalu lintas ditangani oleh “DEPARTEMEN WEG VERKEER EN WATER STAAT” Sebagai aturan hukum dan aturan pelaksanaannya diatur dalam ”WEG VERKEERORDONANTIE” (WVO), Stat Blad Nomor: 86 Tahun 1933.

Pada Tahun 1942 s/d 1945 Departemen yang mengatur lalu lintas, tidak berjalan dikarenakan adanya perang kemerdekaan. Dan pada tahun 1950, diaktifkan kembali dibawah kendali “DEPARTEMEN LALU LINTAS DAN PENGAIRAN NEGARA” Pada tahun 1957, lahirlah Undang–Undang Nomor: 1 Tahun 1957 tentang Pokok–pokok Pemerintahan di Daerah. Atas dasar hal tersebut terbentuklah

DJAWATAN LALU LINTAS DJALAN (LLD) yang dilaksanakan di 10 Propinsi (Pulau Jawa dan Sumatera).

Pada Tahun 1958 Terbit Peraturan Pemerintah Nomor: 16 Tahun 1958 yang mengatur tentang penyerahan sebagian urusan Tugas Bidang lalu lintas kepada Daerah Tingkat I

Pada Tahun 1965 lahirlah : Undang–Undang Nomor: 3 Tahun 1965 yang biasa dikenal dengan Undang–Undang lalu lintas dan Angkutan Jalan Raya (UULLAJR). Sejak lahirnya UULLAJR tanggal 1 april 1965, maka WVO (1933) tidak berlakulagi. Dengan Peraturan Daerah Tingkat I Nomor: 2/OP.040/PD/Tahun 1978 tanggal 27 Juli 1978 terbentuklah Dinas LLAJ Propinsi Jawa Tengah yang disahkan dengan SK.Menteri dalam Negeri Nomor: 061.55/675 tanggal 17 Maret 1980

Kemudian dengan Perda Tingkat I Nomor: 8 Tahun 1984 lahirlah Cabang – cabang Dinas diwilayah Kabupaten dan Kotamadya di Jawa Tengah. Pada Tahun 1990 lahir Paeraturan Pemerintah Nomor: 22 Tahun 1990 tentang penyerahan sebagian Urusan di Bidang Lalu lintas dan angkutan Jalan kepada Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II. Atas dasar Peraturan Pemerintah Nomor : 22 tahun 1990 tersebut, maka dibentuklah DinasLLAJ Kota Semarang dengan Perda Tingkat II Kota Semarang Nomor: 7 Tahun 1995

Sejak jaman Pemerintah Hindia Belanda masalah lalu lintas ditangani oleh “DEPARTEMEN WEG VERKEER EN WATER STAAT” Sebagai aturan hukum dan aturan pelaksanaannya diatur dalam ”WEG VERKEERORDONANTIE” (WVO), Stat Blad Nomor: 86 Tahun 1933

Pada Tahun 1942 s/d 1945 Departemen yang mengatur lalu lintas, tidak berjalan dikarenakan adanya perang kemerdekaan. Dan pada tahun 1950, diaktifkan kembali dibawah kendali “DEPARTEMEN LALU LINTAS DAN PENGAIRAN NEGARA” Pada tahun 1957, lahir Undang-Undang Nomor: 1 Tahun 1957 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah. Atas dasar hal tersebut terbentuklah Djawatan Lalu Lintas Djalan (LLD) yang dilaksanakan di 10 Propinsi (Pulau Jawa dan Sumatera)

Pada Tahun 1958 Terbit Peraturan Pemerintah Nomor: 16 Tahun 1958 yang mengatur tentang penyerahan sebagian urusan Tugas Bidang lalu lintas kepada Daerah Tingkat I

Pada Tahun 1965 lahir Undang-Undang Nomor: 3 Tahun 1965 yang biasa dikenal dengan Undang-Undang lalu lintas dan Angkutan Jalan Raya (UULLAJR). Sejak lahirnya UULLAJR tanggal 1 april 1965, maka WVO (1933) tidak berlakulagi. Dengan Peraturan Daerah Tingkat I Nomor: 2/OP.040/PD/Tahun 1978 tanggal 27 Juli 1978 terbentuklah Dinas LLAJ Propinsi Jawa Tengah yang disahkan dengan SK. Menteri dalam Negeri Nomor : 061.55/675 tanggal 17 Maret 1980.

Kemudian dengan Perda Tingkat I Nomor: 8 Tahun 1984 lahir Cabang – cabang Dinas di wilayah Kabupaten dan Kotamadya di Jawa Tengah. Pada Tahun 1990 lahir Peraturan Pemerintah Nomor: 22 Tahun 1990 tentang penyerahan sebagian Urusan di Bidang Lalu lintas dan angkutan Jalan kepada Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II. Atas dasar Peraturan Pemerintah Nomor: 22 tahun 1990 tersebut, maka dibentuklah Dinas LLAJ Kota Semarang dengan Perda Tingkat II Kota Semarang Nomor: 7 Tahun 1995

Untuk melaksanakan undang undang 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang diamandemen dengan undang undang no 12 tahun 2008 maka pemerintah kota Semarang menerbitkan perda nomor 12 tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja dinas daerah kota Semarang, yang salah satu poin isinya adalah penambahan fungsi baru komunikasi dan informatika ke dalam Dinas LLAJ Kota Semarang dan perubahan nama menjadi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Semarang.

Pada tahun 2014 terbitlah UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. untuk menindak lanjuti hal tersebut kemudian terbit Peraturan Daerah (PERDA) Kota Semarang No. 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang. pada perda tersebut disebutkan bahwa salah satu fungsi komunikasi dan informatika terlepas dan membentuk dinas baru yaitu dinas komunikasi dan informatika. sejak saat itu Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Semarang berubah nama kembali menjadi Dinas Perhubungan Kota Semarang.

4.2.2 Visi Dinas Perhubungan Kota Semarang

“Terwujudnya Pelayanan Transportasi Yang Handal Dan Tertib DI Kota Perdagangan Dan Jasa”

Visi tersebut di atas mengandung arti sebagai berikut:

- a. Transportasi, dalam arti suatu sistem yang terdiri dari sarana dan prasarana yang didukung oleh tata laksana dan Sumber Daya Manusia membentuk jaringan prasarana dan jaringan pelayanan;

- b. Pelayanan transportasi yang handal, diindikasikan oleh penyelenggaraan transportasi yang aman, selamat, nyaman, tepat waktu, terpelihara, mencukupi kebutuhan, menjangkau seluruh wilayah kota serta mampu mendukung pembangunan kota;
- c. Kota Perdagangan, mengandung arti kota yang mendasarkan bentuk aktifitas pengembangan ekonomi yang menitikberatkan pada aspek perniagaan sesuai dengan karakteristik masyarakat kota yang didalamnya melekat penyelenggaraan fungsi jasa yang menjadi tulang punggung pembangunan;
- d. Kota jasa, sebutan kota jasa sebenarnya tidak lepas dari status kota perdagangan karena perdagangan akan selalu terkait dengan persoalan perniagaan atau proses transaksi dan distribusi barang dan jasa;

4.2.3 Misi Dinas Perhubungan Kota Semarang

- a. Mewujudkan perencanaan dan perumusan kebijakan teknis di bidang perhubungan;
- b. Mewujudkan peningkatan penyelenggaraan pengelolaan terminal;
- c. Mewujudkan pelayanan transportasi massal perkotaan dan perparkiran yang nyaman dan tertib;
- d. Mewujudkan pengembangan sarana dan prasarana transportasi;
- e. Mewujudkan peningkatan pelayanan uji kendaraan bermotor;

4.2.4 Tugas dan Fungsi Dinas Perhubungan Kota Semarang

Dinas Perhubungan Kota Semarang mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:

- a. Tugas Pokok Dinas Perhubungan Kota Semarang.**

Dinas mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang perhubungan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

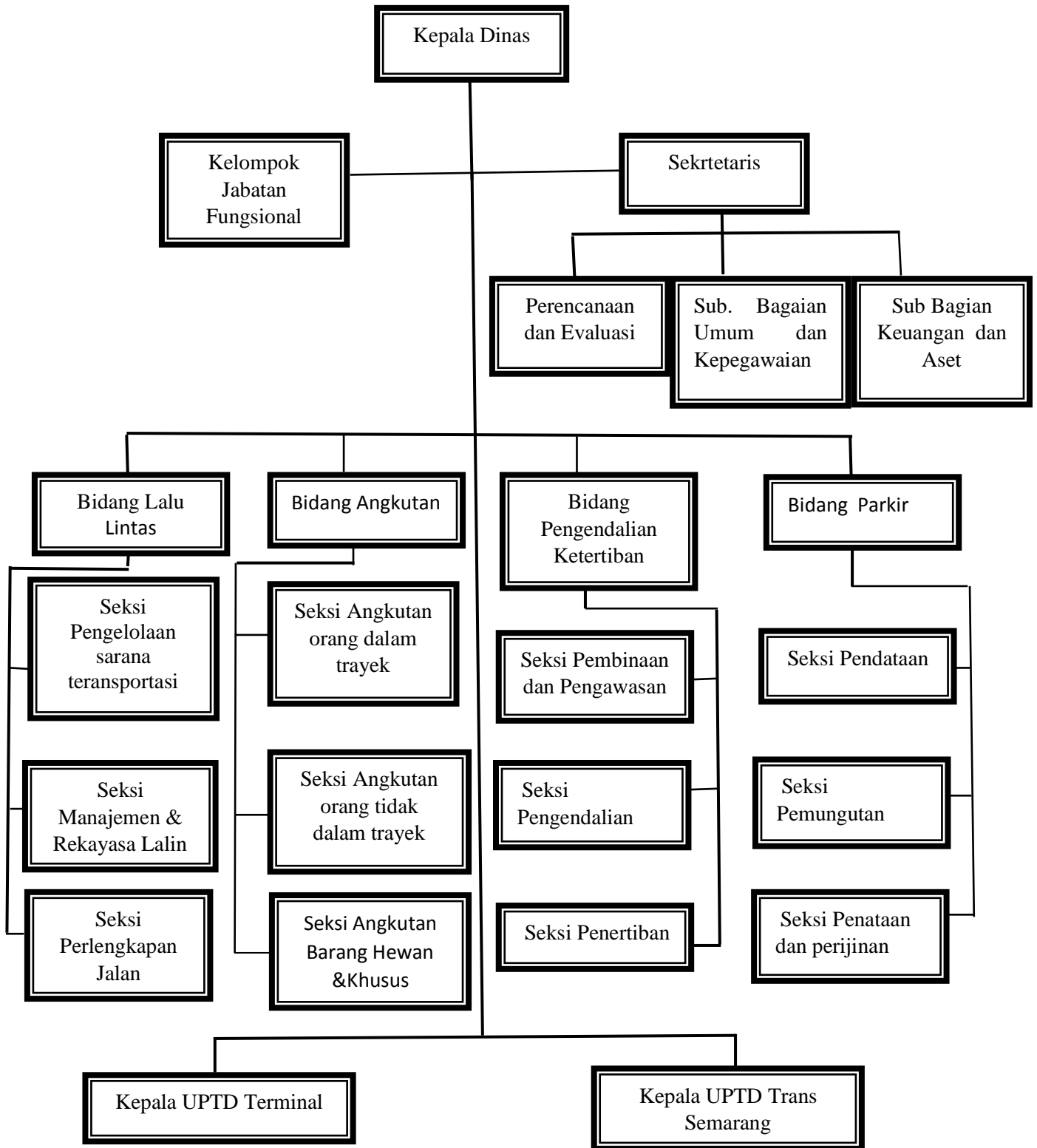
b. Fungsi Dinas Perhubungan Kota Semarang.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diuraikan diatas, Dinas Perhubungan mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang perhubungan darat, bidang keselamatan atau sarana dan prasarana, bidang perparkiran, bidang perhubungan laut dan udara;
2. Penyusunan Rencana Program dan Rencana Kerja anggaran Dinas Perhubungan;
Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Perhubungan;
3. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang perhubungan darat, bidang keselamatan atau sarana dan prasarana, bidang perparkiran, bidang perhubungan laut dan udara ;
4. Pengelolaan urusan administrasi keuangan, koordinasi penyusunan program, pengelohan data dan informasi dibidang perhubungan darat, bidang keselamatan atau sarana dan prasarana, bidang perparkiran, bidang perhubungan laut dan udara;
5. Penyusunan, perumusan dan penjabaran teknis, pemberian bimbingan di bidang Perhubungan;
6. Pelaksanaan pemberian bimbingan dibidang Perhubungan serta fasilitasi pembiayaan di lingkungan Kota Semarang;

7. Pelaksanaan pertanggungjawaban terhadap kajian teknis / rekomendasi perijinan dan / atau non perijinan di bidang Perhubungan;
8. Pelaksanaan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian serta monitoring, evaluasi dan pelaporan terhadap unit pelaksana teknis dinas;
9. Pengelolaan urusan kesekretariatan Dinas Perhubungan;
10. Pelaksanaan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian serta monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Dinas Perhubungan.

4.2.5 Struktur Organisasi



4.3 Statistik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden pada Aparatur Sipil Negara di Dinas Perhubungan Kota Semarang terdiri 3 item yaitu: Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir.

4.3.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Aparatur Sipil Negara (ASN)
di Dinas Perhubungan Kota Semarang

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	86	67.7
Perempuan	41	32.3
Total	127	100.0

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Semarang yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 86 responden atau (67,7%) dan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 41 responden atau (32,2%). Dapat disimpulkan bahwa responden pada Dinas Perhubungan mayoritas berjenis kelamin laki-laki karena pada Dinas Perhubungan bertugas di lapangan.

4.3.2 Statistik Responden Berdasarkan Usia pada tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia
Aparatur Sipil Negara (ASN)
di Dinas Perhubungan Kota Semarang

Umur	Frekuensi	Persentase (%)
25-30 tahun	12	9.4
31-36 tahun	27	21.3
37-40 tahun	32	25.2
> 41 tahun	56	44.1
Total	127	100.0

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa usia Responden Berdasarkan Usia Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Semarang Usia 25-30 tahun sebanyak 12 responden atau (9,4 %), Usia 31 – 36 tahun sebanyak 27 responden atau (21,3%), Usia 37 – 40 tahun sebanyak 32 responden atau (25,2%), Usia > 41 tahun sebanyak 56 responden atau (44,1%).

4.3.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Aparatur Sipil Negara (ASN)
di Dinas Perhubungan Kota Semarang

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	13	10.2
D3	62	48.8
S1	43	33.9
S2	9	7.1
Total	127	100.0

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Semarang. Menyatakan bahwa pendidikan SLTA sebanya 13 ASN atau (10,2%), D3 sebanyak 62 ASN atau (48,8%), pendidikan Sarjana sebanyak 43 ASN atau (33,9%), pendidikan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 9 atau (7,1%). Dapat Disimpulkan bahwa responden pada Dinas Perhubungan Kota Semarang mayoritas paling banyak berpendidikan D3.

4.4 Deskriptif Penelitian Responden

4.4.1 Tanggapan responden tentang Indikator *Perceived Organization Support*

Tabel 4.4
Distribusi responden terhadap tentang Indikator
Perceived Organization Support

No	Item	STS		TS		ATS		N		AS		S		SS		Skor
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X1.P1	7	5,5	12	9,4	15	11,8	39	30,7	32	25,2	20	15,7	2	1,6	526
2	X1.P2	10	7,9	10	7,9	28	22,0	41	32,3	26	20,5	10	7,9	2	1,6	482
3	X1.P3	9	7,1	11	8,7	21	16,5	45	35,4	24	18,9	17	13,4	0	0,0	496
4	X1.P4	8	6,3	10	7,9	15	11,8	24	18,9	41	32,3	28	22,0	1	0,8	549
Jumlah																2053
Rata-rata																4,04
Kriteria Rata-rata Skor																Sedang

Sumber : data primer diolah ,2023

Berdasarkan tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator *Perceived Organization Support* dengan pertanyaan 4 item dengan rata-rata skor nilai 4,04 dinyatakan sedang. Respon dari responden yang tinggi terdapat pada indikator ke 4, yaitu organisasi menanggapi keluhan dari karyawan, sedangkan yang paling rendah adalah respon dari responden pada indikator ke 2,

yaitu Organisasi memperhatikan saya ketika saya berhasil dalam pekerjaan saya. Namun secara keseluruhan respon pada kategori sedang.

4.4.2 Tanggapan responden tentang Indikator Kepribadian Proaktif

Tabel 4.5
Distribusi responden terhadap tentang Indikator Kepribadian Proaktif

No	Item	STS		TS		ATS		N		AS		S		SS		Skor
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X2.P1	0	0,0	1	0,8	10	7,9	21	16,5	16	12,6	64	50,4	15	11,8	685
2	X2.P2	0	0,0	2	1,6	6	4,7	14	11,0	25	19,7	40	31,5	40	31,5	723
3	X2.P3	0	0,0	1	0,8	6	26,0	16	12,6	26	20,5	49	38,6	29	22,8	711
4	X2.P4	0	0,0	1	0,8	8	6,3	23	18,1	29	22,8	49	38,6	17	13,4	676
Jumlah																2795
Rata-rata																5,50
Kriteria Rata-rata Skor																Agak Baik

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator Kepribadian Proaktif dengan dengan pertanyaan 4 item dengan rata-rata skor nilai skor nilai 5,50 dinyatakan agak baik. Dari pertanyaan kuesioner terhadap indikator *Kepribadian Proaktif* ditanyakan agak baik adalah:

- a. Saya tidak peduli pada kemungkinan yang akan terjadi, jika saya percaya pada sesuatu saya akan mewujudkannya.
- b. Jika saya melihat sesuatu yang tidak saya sukai, saya memperbaikinya.
- c. Saya akan memperjuangkan ide-ide saya untuk dijalankan, bahkan akan melawan orang lain.
- d. Jika saya percaya pada suatu ide, tidak ada halangan yang akan mencegah saya mewujudkannya

4.4.3 Tanggapan responden tentang Indikator Budaya Organisasi

Tabel 4.6
Distribusi responden terhadap tentang Indikator Budaya Organisasi

No	Item	STS		TS		ATS		N		AS		S		SS		Skor
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X3.P1	7	5,5	9	7,1	7	5,5	39	30,7	39	30,7	20	15,7	6	4,7	559
2	X3.P2	9	7,1	9	7,1	21	16,5	30	23,6	41	32,3	14	11,0	3	2,4	520
3	X3.P3	9	7,1	9	7,1	16	12,6	44	34,6	33	26,0	11	8,7	5	3,9	517
4	X3.P4	9	7,1	8	6,3	14	11,0	26	20,5	47	37,0	19	15,0	4	3,1	548
Jumlah																2144
Rata-rata																4,22
Kriteria Rata-rata Skor																Sedang

Sumber: data primer diolah , 2023

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator Budaya organisasi dengan pertanyaan 4 item skor nilai 4,22 dinyatakan sedang. Dari pertanyaan kuesioner terhadap indikator Budaya Organisasi dinyatakan agak baik adalah :

- a. Saya selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuan
- b. Saya selalu mentaati peraturan yang ada di organisasi
- c. Organisasi selalu bereksperimen dengan gagasan- gagasan baru di Kantor
- d. Saya penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.

4.4.4 Tanggapan responden tentang Indikator Keterlibatan Kerja

Tabel 4.7
Distribusi responden terhadap tentang Indikator Keterlibatan Kerja

No	Item	STS		TS		ATS		N		AS		S		SS		Skor
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y2.P1	1	0,8	4	3,1	20	15,7	6	4,7	37	29,1	52	40,9	7	5,5	639
2	Y2.P2	1	0,8	10	7,9	2	1,6	28	22,0	25	19,7	50	39,4	11	8,7	641
3	Y2.P3	2	1,6	5	3,9	16	12,6	29	22,8	42	33,1	22	17,3	11	8,7	595
4	Y2.P4	0	0,0	9	7,1	11	8,7	31	24,4	37	29,1	26	20,5	13	10,2	607
5	Y2.P5	1	0,8	9	7,1	15	11,8	8	6,3	39	30,7	45	35,4	10	7,9	631
Jumlah																3113
Rata-rata																4,90
Kriteria Rata-rata Skor																Sedang

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator Budaya organisasi pertanyaan 5 item skor nilai 4,90 dinyatakan sedang. Dari pertanyaan kuesioner terhadap indikator Keterlibatan Kerja ditanyakan agak baik adalah :

- a. Saya harus bisa mengatasi kesulitan yang dihadapi didalam bekerja
- b. Saya bersemangat dalam mencari jalan keluar dari kesulitan-kesulitan yang saya hadapi dalam bekerja
- c. Jika Saya memiliki ide-ide dalam bekerja maka saya akan sampaikan kesasama teman kerja.
- d. Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.
- e. Di tempat saya bekerja, para pimpinan memberikan dukungan pada saya

4.4.5 Tanggapan responden tentang Indikator Kepuasan Kerja

Tabel 4.8
Distribusi responden terhadap tentang Indikator Kepuasan Kerja

No	Item	STS		TS		ATS		N		AS		S		SS		Skor
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y1.P1	1	0,8	7	5,5	12	9,4	13	10,2	38	29,9	41	32,3	15	11,8	644
2	Y1.P2	1	0,8	4	3,1	13	10,2	25	19,7	33	26,0	34	26,8	17	13,4	636
3	Y1.P3	0	0,0	3	2,4	6	4,7	25	19,7	36	28,3	27	21,3	30	23,6	676
4	Y1.P4	1	0,8	4	3,1	13	10,2	20	15,7	18	14,2	53	41,7	18	14,2	662
5	Y1.P5	1	0,8	11	8,7	14	11,0	10	7,9	28	22,0	48	37,8	15	11,8	638
Jumlah															3256	
Rata-rata															5,13	
Kriteria Rata-rata Skor															Agak Baik	

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang indikator Kepuasan Kerja dengan pertanyaan 5 item skor nilai 5,13 dinyatakan agak baik.

4.5 Uji Instrumen

4.5.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Adapun caranya adalah dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total individu.

Uji Validitas pada penelitian ini pada tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel 4. 9
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item	R hitung	R tabel	Hasil
1	<i>Perceived Organization Support</i>	X1.P1	0.901	0,174	Valid
		X1.P2	0.879	0,174	Valid
		X1.P3	0.910	0,174	Valid
		X1.P4	0.879	0,174	Valid
2	Kepribadian Proaktif	X2.P1	0.860	0,174	Valid
		X2.P2	0.848	0,174	Valid
		X2.P3	0.815	0,174	Valid
		X2.P4	0.838	0,174	Valid
3	Budaya Organisasi	X3.P1	0.897	0,174	Valid
		X3.P2	0.911	0,174	Valid
		X3.P3	0.911	0,174	Valid
		X3.P4	0.886	0,174	Valid
4	Kepuasan Kerja	Y1.P1	0.900	0,174	Valid
		Y1.P2	0.880	0,174	Valid
		Y1.P3	0.857	0,174	Valid
		Y1.P4	0.869	0,174	Valid
		Y1.P5	0.894	0,174	Valid
5	Keterlibatan	Y2.P1	0.873	0,174	Valid

	Kerja	Y2.P2	0.901	0,174	Valid
		Y2.P3	0.893	0,174	Valid
		Y2.P4	0.896	0,174	Valid
		Y2.P5	0.916	0,174	Valid

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki koefisien validitas yang menunjukkan bahwa $R_{Hitung} > R_{Tabel}$. sehingga item-item tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

4.5.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja. kemudian dianalisis dengan menggunakan metode alpha cronbach. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0.7. Adapun hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha Hitung	Cronbach's Alpha Kritis	Hasil
1	<i>Perceived Organization Support</i>	4	0.915	0,70	Reliabel
2	Kepribadian Proaktif	4	0.861	0,70	Reliabel
3	Budaya Organisasi	4	0.923	0,70	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	5	0.927	0,70	Reliabel
5	Keterlibatan Kerja	5	0,939	0,70	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa Nilai reliabilitas butir pernyataan pada kuesioner masing-masing variabel yang sedang diteliti lebih besar dari 0.70 hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan pada kuesioner andal untuk mengukur variabelnya.

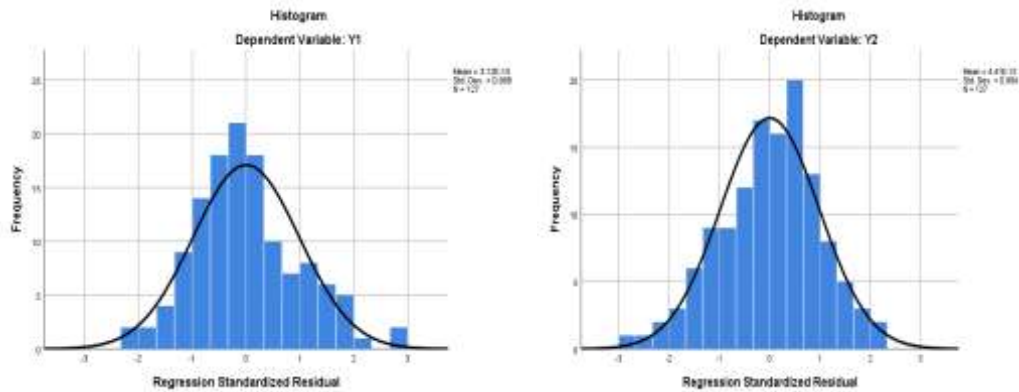
4.6 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan prasyarat analisis regresi berganda, pengujian ini harus dipenuhi agar penaksiran parameter dan koefisien regresi tidak bias. Pengujian asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji asumsi klasik dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.6.1 Uji Normalitas

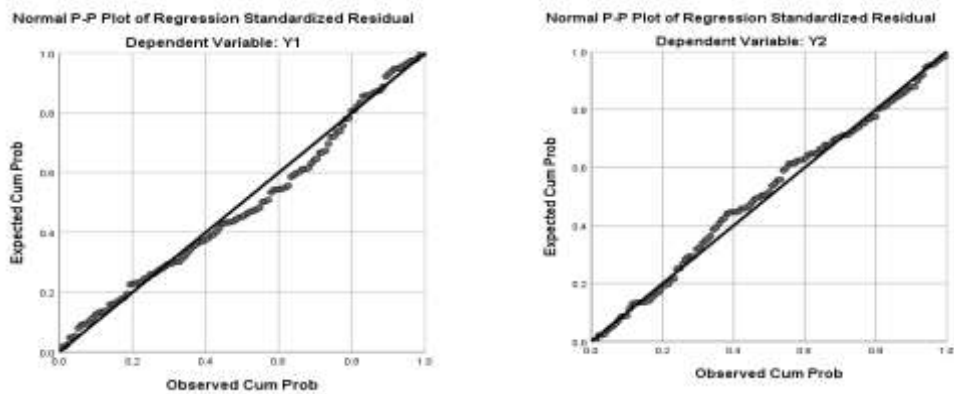
Dalam penelitian ini pengujian normalitas data menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (*Kolmogorov-Smirnov Test*) dengan melihat signifikansi dari residual yang dihasilkan dan pendekatan grafik normal *probability plot*. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Hasil uji normalitas data dari residual yang diperoleh sebagai berikut:

Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas dengan Histogram Model Regresi 1 dan 2 Antara Variabel *Perceived Organization Support*, Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi (X1) Terhadap Keterlibatan Kerja (Y1) dan Kepuasan kerja (Y2) sebagai variabel Intervening



Sumber : data primer diolah , 2023

Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas dengan PP-plot Model Regresi 1 dan 2



Sumber

: data primer diolah , 2023

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Model 1 dan 2

		Unstandardized Residual Model 1	Unstandardized Residual Model 2
N		127	127
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	0.0000000	0.0000000
	Std. Deviation	2.04199940	0.89893686
Most Extreme Differences	Absolute	0.073	0.064
	Positive	0.073	0.031
	Negative	-0.036	-0.064
Test Statistic		0.073	0.064

Asymp. Sig. (2-tailed)	0.092 ^c	0.200 ^{c, d}
------------------------	--------------------	-----------------------

Sumber: data primer diolah, 2023

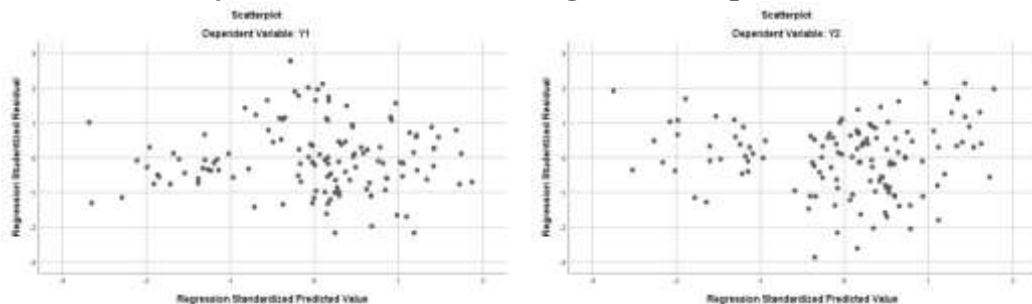
Berdasarkan pada grafik histogram, residual data telah menunjukkan kurva normal yang membentuk lonceng sempurna. Begitu pula, pada grafik normal P-P Plot residual penyebaran data belum terlalu garis normal (garis lurus). Untuk lebih memastikan residual data telah mengikuti asumsi normalitas, maka residual data diuji kembali dengan menggunakan uji *Kolomorov Smirnov*. Pada tabel 4.84, uji Kolomorov Smirnov menunjukkan bahwa residual data yang didapat tersebut mengikuti distribusi normal, berdasarkan hasil output menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* signifikan pada $0,092 > 0,05$ dan $0,200 > 0,05$. Dengan demikian, residual data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

4.6.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda akan disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016) Untuk menentukan heteroskedastisitas dapat menggunakan uji Glejser. Dasar pengambilan keputusan pada uji ini adalah jika nilai signifikansi $\geq 0,05$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, namun sebaliknya jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat disimpulkan terjadi masalah heteroskedastisitas. Hasil

uji heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik scatterplot ditunjukkan pada Gambar 4.2 di bawah ini:

Gambar 4. 4
Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot Model 1 dan 2



Dengan melihat grafik *scatterplot* di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y1 dan Y2. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan.

4.6.3 Uji heteroskedastisitas Uji Glejser

Uji Glejser bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual atau pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melakukan uji *Glejser*. Apabila probabilitas signifikannya di atas tingkat kepercayaan 5%, maka model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

Tabel 4. 12
Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser Model 1 dan 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.453	0.559		2.601	0.010
	X1	0.048	0.065	0.131	0.735	0.464
	X2	0.036	0.065	0.091	0.555	0.580
	X3	-0.081	0.043	-0.224	-1.892	0.061
2	(Constant)	0.294	0.245		1.201	0.232

X1	0.011	0.029	0.069	0.367	0.714
X2	0.030	0.032	0.179	0.947	0.346
X3	0.015	0.019	0.096	0.790	0.431
Y1	-0.018	0.024	-0.141	-0.765	0.446

Sumber: data primer diolah, 2023

Dari hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi masing- masing variabel Model 1 dan Model 2 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.6.4 Uji Multikolonieritas

Pengujian ini dimaksudkan untuk melihat apakah terdapat dua atau lebih variabel bebas yang berkorelasi secara linier. Apabila terjadi keadaan ini maka kita akan menghadapi kesulitan untuk membedakan pengaruh masingmasing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Untuk mendeteksi adanya gejala multikolonieritas dalam model penelitian dapat dilihat dari nilai toleransi (tolerance value) atau nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas tolerance $> 0,10$ dan batas VIF $< 10,00$, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolonieritas diantara variabel bebas. Hasil dari pengujian multikolonieritas pada penelitian ini ditunjukkan seperti pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4. 13
Hasil Uji Multikolonieritas Model 1 dan Model 2

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	0.247	4.042
	X2	0.292	3.430
	X3	0.559	1.789
2	(Constant)		

	X1	0.224	4.455
	X2	0.221	4.518
	X3	0.534	1.873
	Y1	0.232	4.315

Sumber: data primer diolah, 2023

Dari hasil pengujian multikolinearitas yang dilakukan diketahui bahwa nilai *variance inflation factor* (VIF) kedua variabel, yaitu lebih kecil dari 10, sehingga bisa diduga bahwa tidak ada multikolinearitas antar variable independen dalam model regresi.

4.7 Uji Hipotesis

4.7.1 Koefisien Uji *Determinasi R Square*

Uji Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur sebesar besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Jika nilai R^2 kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen menjadi sangat terbatas. Kelemahan penggunaan R^2 adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Oleh karena itu, maka dianjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik (Ghozali, 2016: 97).

Tabel 4. 14
Hasil Koefisien Determinasi Model 1 dan Model 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.877 ^a	0.768	0.763
2	0.978 ^a	0.957	0.955

Sumber: data primer diolah, 2023

Dari hasil uji R², diperoleh nilai adjusted R² Model 1 sebesar 0,763 atau 76,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat dijelaskan sebesar 76,3% oleh variabel Independen *Perceived Organization Support*, Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi Sedangkan 23,7% variasi Keterlibatan Kerja dengan variabel-variabel diluar variabel independen penelitian ini.

Dari hasil uji R², diperoleh nilai adjusted R² Model 2 sebesar 0,955 atau 95,5 %. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dapat dijelaskan sebesar 95,5 % oleh variabel Independen *Perceived Organization Support*, Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi Sedangkan 4,5 % variasi Kepuasan Kerja dengan variabel-variabel diluar variabel independen penelitian ini.

4.7.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.15
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1741.784	3	580.595	135.924	0.000^b
	Residual	525.390	123	4.271		
	Total	2267.174	126			
2	Regression	2247.943	4	561.986	673.374	0.000^b
	Residual	101.819	122	0.835		
	Total	2349.762	126			

Sumber: data primer diolah, 2023.

Model 1

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa F-hitung memiliki nilai 135.924 lebih besar dari F-tabel yaitu 1,76 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *Perceived Organization Support*, Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi berpengaruh Terhadap Keterlibatan Kerja.

Model 2

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa F-hitung memiliki nilai 673.374 lebih besar dari F-tabel yaitu 1,76 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *Perceived Organization Support*, Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.

4.8 Pengujian Hipotesa

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Perhitungan model regresi linier berganda dilakukan menggunakan program SPSS for Windows Release 23.0. Hasil analisis yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4. 16
Hasil Uji t Model 1 dan Model

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.045	0.917		2.229	0.028
	X1	0.379	0.107	0.309	3.546	0.001
	X2	0.668	0.107	0.502	6.247	0.000

	X3	0.169	0.070	0.140	2.412	0.017
2	(Constant)	-0.408	0.414		-0.986	0.326
	X1	0.441	0.050	0.354	8.889	0.000
	X2	0.181	0.054	0.134	3.345	0.001
	X3	0.074	0.032	0.060	2.332	0.021
	Y1	0.509	0.040	0.500	12.769	0.000

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda pada Tabel 4.11 Model 1 diatas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,309 \beta_1 X_1 + 0,502 \beta_2 X_2 + 0,140 \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Rumus Model 1 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 2.045 menunjukkan bahwa variabel *Perceived Organization Support*, Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi Nilai konstanta sebesar 2,045 menunjukkan bahwa variabel jika nilainya 0 maka Keterlibatan Kerja memiliki tingkat Keterliabatan Kerja 2,045.
2. Nilai Koefisien *Perceived Organization Support* (β_1) sebesar 0,309 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan *Perceived Organization Support* maka Keterlibatan kerja akan naik sebesar 0,309 dengan asumsi variabel yang lain konstan.
3. Nilai Koefisien Kepribadian Proaktif (β_2) sebesar 0,502 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Kepribadian Proaktif maka Keterlibatan kerja akan naik sebesar 0,502 dengan asumsi variabel yang lain konstan.
4. Nilai Koefisien Budaya Organisasi (β_3) sebesar 0,140 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Budaya Organisasi maka Keterlibatan kerja akan naik sebesar 0,140 dengan asumsi variabel yang lain konstan.

Model 1

1. Berdasarkan hipotesis pertama yang diajukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel bahwa *Perceived Organization Support*, berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja. Dijelaskan pula dalam hasil analisis regresi bahwa variabel *Perceived Organization Support* mempunyai nilai t- hitung 3, 546 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,001 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ***hipotesis 1 diterima.***
2. Berdasarkan hipotesis kedua yang diajukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel bahwa Kepribadian Proaktif, berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja. Dijelaskan pula dalam hasil analisis regresi bahwa variabel Kepribadian Proaktif mempunyai nilai t- hitung 6.247 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ***hipotesis 2 diterima.***
3. Berdasarkan hipotesis ketiga yang diajukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel bahwa Budaya Organisasi, berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja. Dijelaskan pula dalam hasil analisis regresi bahwa variabel Kepribadian Proaktif mempunyai nilai t- hitung 2.412 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,017 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ***hipotesis 3 diterima.***
4. Berdasarkan hipotesis keempat yang diajukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel bahwa *Perceived Organization Support*, berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Dijelaskan pula dalam hasil analisis regresi bahwa

variabel *Perceived Organization Support* mempunyai nilai t- hitung 8.889 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ***hipotesis 4 diterima***.

5. Berdasarkan hipotesis kelima yang diajukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel bahwa Kepribadian Proaktif, berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Dijelaskan pula dalam hasil analisis regresi bahwa variabel Kepribadian Proaktif mempunyai nilai t- hitung 3.345 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,001 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ***hipotesis 5 diterima***.
6. Berdasarkan hipotesis keenam yang diajukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel bahwa Budaya Organisasi, berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja. Dijelaskan pula dalam hasil analisis regresi bahwa variabel Kepribadian Proaktif mempunyai nilai t- hitung 2.332 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,021 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ***hipotesis 6 diterima***.
7. Berdasarkan hipotesis ketujuh yang diajukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel bahwa Kepuasan Kerja, berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja. Dijelaskan pula dalam hasil analisis regresi bahwa variabel Kepuasan Kerja mempunyai nilai t- hitung 12,769 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05

(0,000 < 0,05). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *hipotesis 7 diterima*.

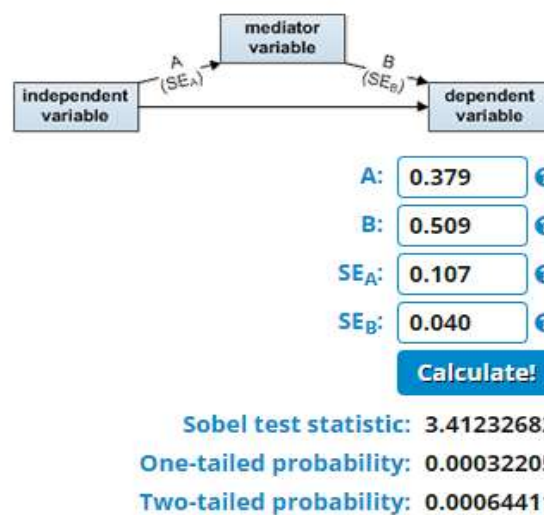
4.9 Pengujian Sobel Test (Intervening)

Pengujian variabel intervening bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung dari sebuah variabel sehingga dapat ditentukan apakah variabel mediasi tersebut bersifat mediasi penuh atau mediasi sebagian. Pengujian mediasi dalam penelitian ini dengan sobel –test.

4.9.1 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil olah data pengujian peran variabel Kepuasan kerja terhadap *Perceived Organization Support* yang dilakukan dengan program SPSS pada tabel dibawah ini:

Gambar 4. 1
Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja



Sumber: data primer diolah, 2023

Keterangan:

A : Nilai parameter variabel *Perceived Organization Support* terhadap variabel kepuasan kerja dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,379 .

B : Nilai parameter variabel *Perceived Organization Support* terhadap variable kepuasan kerja dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,509.

SE_A: Nilai standar error variabel *Perceived Organization Support* terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,107.

SE_B: Nilai standar error variabel *Perceived Organization Support* terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,040.

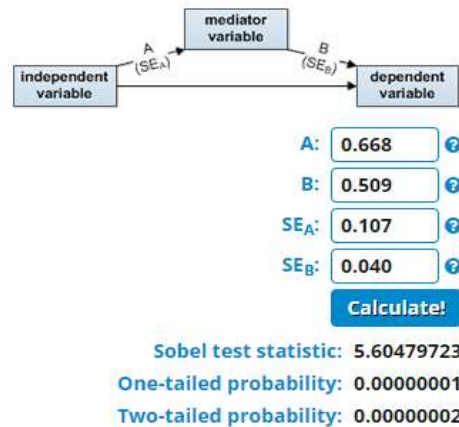
Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap *Perceived Organization Support* terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja yang dijelaskan pada gambar tabel 4.4 di atas dengan nilai t-Score 3.412232682 dan nilai p-Value 0,00032205. Hasil oleh data secara statistik tersebut menunjukkan bahwa dengan *cur-off value t-Score* $\geq 1,98$ dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka Kepuasan kerja mampu memediasi variabel *Perceived Organization Support* dan Keterlibatan Kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organization Support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka peran mediasi *Perceived Organization Support* bersifat memediasi penuh.

4.9.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil olah data pengujian peran variabel Kepuasan kerja terhadap Kepribadian Proaktif yang dilakukan dengan program SPSS pada tabel dibawah ini:

Gambar 4. 2 Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Keterlibatan Kerja Melalui

Kepuasan Kerja



Sumber: data primer diolah, 2023

A : Nilai parameter variabel Kepribadian Proaktif terhadap variabel kepuasan kerja dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,668.

B : Nilai parameter variabel Kepribadian Proaktif terhadap variabel kepuasan kerja dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,509.

SE_A: Nilai standar error variabel Kepribadian Proaktif terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,107.

SE_B: Nilai standar error variabel Kepribadian Proaktif terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,040.

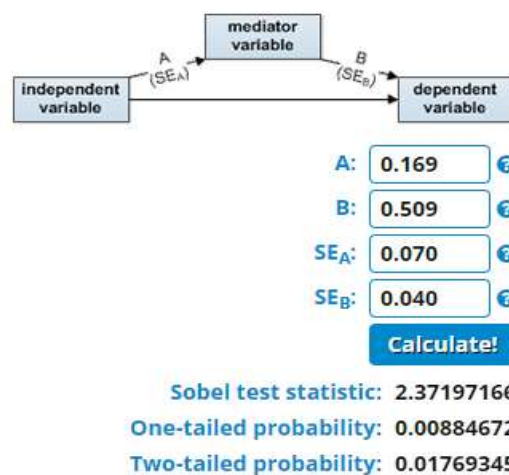
Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap Kepribadian Proaktif terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja yang dijelaskan pada gambar tabel 4.4 di atas dengan nilai t-Score 5.60479723 dan nilai p-Value 0,00000001. Hasil oleh data secara statistik tersebut menunjukkan bahwa dengan *cur-off value t-Score* $\geq 1,98$ dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka Kepuasan kerja mampu memediasi variabel Kepribadian Proaktif dan Keterlibatan Kerja. Hasil

uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepribadian Proaktif berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka peran mediasi Kepribadian Proaktif bersifat memediasi penuh.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja.

Hasil olah data pengujian peran variabel Kepuasan kerja terhadap Budaya Organisasi yang dilakukan dengan program SPSS pada tabel dibawah ini:

Gambar 4. 3
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja



Sumber: data primer diolah, 2023

A : Nilai parameter variabel Budaya Organisasi terhadap variabel kepuasan kerja dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,169 .

B : Nilai parameter variabel Budaya Organisasi terhadap variabel kepuasan kerja dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,509.

SE_A: Nilai standar error variabel Budaya Organisasi terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,070.

SE_B: Nilai standar error variabel Kepribadian Proaktif terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,040.

Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja yang dijelaskan pada gambar tabel 4.4 di atas dengan nilai t-Score 2.37197166 dan nilai p-Value 0,008846772. Hasil oleh data secara statistik tersebut menunjukkan bahwa dengan *cut-off value t-Score* $\geq 1,98$ dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka Kepuasan kerja mampu memediasi variabel Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka peran mediasi Kepribadian Proaktif bersifat memediasi penuh.

4.9 Interpretasi Hasil Penelitian

4.10.1 Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan Hasil Uji Analisis regresi bahwa variabel *Perceived Organization Support* mempunyai nilai t- hitung 3, 546 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,001 < 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organization Support* berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Keterlibatan Kerja. Yang artinya bahwa semakin baik *Perceived Organization Support* maka akan berdampak baik terhadap Keterlibatan Kerja.

Rhoades & Eisenberger (2012 dalam Shannock (2016) dan Eisenberger, *et al.*, 2016 mengemukakan jika *Perceived Organizational Support* adalah penafsiran karyawan tentang seberapa jauh apresiasi institusi melakukan evaluasi terhadap kontribusi karyawan dan mau memedulikan tingkat kemakmuran yang diterima oleh

karyawan. Meskipun apresiasi institusi merupakan hal yang cukup urgen dalam hal kontribusi dan tingkat kemakmuran karyawan, pihak institusi juga perlu mengkombinasikan dukungan yang bersifat riil atas persepsi masing-masing personal (Rhoades & Eisenberger, 2018). Setiap pekerja memiliki keyakinan jika pihak institusi memiliki orientasi dan tujuan tertentu yang bisa saja ditafsirkan secara berbeda yang berujung pada apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh pekerja demi meningkatkan kemakmuran mereka.

Pada riset Habibie (2020) menyimpulkan jika *Perceived Organizational Support* dapat memengaruhi Kinerja dan makna kerja secara positif signifikan. Pada riset Ullah *et al.*, (2020) menyimpulkan jika pihak institusi harus selalu mendukung keinginan pegawainya karena kontribusi yang diberikan oleh karyawan melalui *team work* dapat mempermudah pencapaian tujuan serta dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Muhammad Ihsan Habibie (2020) tentang Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Kepribadian Proaktif Terhadap Keterlibatan Kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja.

Penelitian Risa Yuliana (2021) tentang Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Keterlibatan Kerja. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan dari *perceived organizational support* terhadap keterlibatan kerja.

Persamaan dengan penelitian ini adalah bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh Terhadap Keterlibatan Kerja.

4.10.2 Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa variabel Kepribadian Proaktif mempunyai nilai t- hitung 6.247 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Dapat disimpulkan bahwa Kepribadian Proaktif berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Keterlibatan Kerja. Yang artinya bahwa semakin baik kepribadian proaktif maka akan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

Human Resources adalah faktor penentu efektivitas yang cukup krusial bagi suatu institusi yang menjadikan peran yang urgen dan tidak dapat disepelekan eksistensinya. Faktor tersebut diduga memiliki potensi untuk menyediakan keunggulan yang kompetitif bagi suatu institusi yang harus dapat dikelola dengan baik. Semua kegiatan institusi membutuhkan *human resources* yang optimal karena merupakan mekanisme penggerak utama bagi suatu institusi. Menurut Dessler (2003), sekarang ini fungsi karyawan tidak hanya sebagai media penunjang operasional organisasi namun telah menjadi aset penentu kesuksesan suatu organisasi. Masing- masing dari organisasi tentunya menginginkan *human resources* yang dimilikinya dapat bertahan selama mungkin, bertanggung jawab, bersemangat, dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya. Upaya yang bisa dilakukan oleh institusi dalam menjaga aset *human resources* yang dimilikinya adalah dengan meningkatkan relasi yang baik antara atasan dan bawahan. Terbinanya hubungan tersebut dapat menghasilkan efek positif dalam pencapaian tujuan institusi. Artinya, pegawai yang merasa terlibat akan terikat dengan institusi tersebut sehingga akan memberikan keuntungan yang cukup besar bagi pihak institusi. Tetapi jumlah

pegawai yang ikut terlibat dalam semua kegiatan organisasi juga harus diperhatikan karena pengelolaan *human resources* yang baik akan membentuk rasa keinginan untuk ikut terlibat dalam semua kegiatan yang diadakan oleh pihak institusi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Miranti Sukmajati, Suharnomo (2020) tentang Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Keterlibatan Kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepribadian Proaktif berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja.

Penelitian Aurilia Triani Aryaningtyas (2019). Tentang Keterlibatan kerja sebagai pemediasi pengaruh kepribadian proaktif dan persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil menunjukkan kepribadian proaktif dan persepsi dukungan organisasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja. Implikasi teoritis mendukung teori maupun penelitian yang sudah ada, sedangkan implikasi manajerial menyarankan pada organisasi untuk mempertimbangkan kepribadian proaktif dan persepsi dukungan organisasional sebagai faktor yang cukup penting mendorong karyawan makin terlibat dalam pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kepuasannya.

Persamaan dengan penelitian yang sekarang adalah bahwa Kepribadian Proaktif berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja.

4.10.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai t- hitung 2,412 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,017 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan kerja.

Dukungan organisasi adalah faktor penting yang bisa memberikan dampak yang baik pada *job satisfaction*. Suatu institusi harus dapat membangun *job satisfaction* para pegawainya sebab mayoritas pegawai akan menghabiskan semua waktu yang ada untuk bekerja. Pada riset terdahulu Zeng et al. (2020),

Maan et al. (2020), dan Aban et al. (2019) mengemukakan jika *Perceived Organizational Support* dapat menghasilkan dampak yang baik pada *job satisfaction*. Tetapi pada riset Kusuma et al., (2021) menyimpulkan jika POS tidak dapat memberikan efek yang signifikan pada *job satisfaction*. Hasil tersebut memperlihatkan adanya *research gap* pada riset ini.

Para pegawai yang bekerja di dalam suatu institusi tidak hanya memperhatikan loyalitas dan kepuasan melalui kompensasi tapi juga para karyawan tersebut juga memperhatikan kepedulian dan kontribusi yang diberikan oleh organisasi atas tingkat kesejahteraan yang diterima. (Ayuningtias et al., 2019).

Menurut Dewi (2019), POS berperan penting mengoptimalkan performa pegawai sehingga dapat memberikan dampak yang baik pada *job satisfaction*. Peningkatan yang terjadi pada POS dapat memperbesar *job satisfaction* pada diri karyawan (Baliartati, 2019). Pihak organisasi harus dapat memberikan dukungan bagi para pegawainya agar tercipta kepuasan kerja. Menurut teori pertukaran sosial, Organisasi yang memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan ikut serta dalam mensejahterakan pegawainya akan memperbesar keterlibatan pegawai dalam hal-hal yang positif (Baliartati, 2017) Penelitian ini sejalan dengan penelitian Irfan Saefudin Rais (2020) menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

Persamaan dengan penelitian yang sekarang adalah bahwa Budaya Organisasi Proaktif berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja.

4.10.4 Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa variabel *Perceived Organization Support* mempunyai nilai t- hitung 8.889 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organization Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Menurut pendapat Yusuf dan Syarif (2018) persepsi dukungan organisasi adalah tingkat keyakinan karyawan dengan melakukan evaluasi terhadap perlakuan organisasi atas apa yang telah dikerjakan karyawan dan apa yang karyawan dapatkan. Definisi persepsi dukungan organisasi menurut Robbins dan Judge (2018) yaitu merupakan tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan telah menghargai kontribusi yang telah diberikan karyawan dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Suatu organisasi pada umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan. Persepsi karyawan akan memandang perusahaan mereka sebagai pendukung ketika penghargaan yang diberikan dianggap adil, ketika karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan perusahaan, dan ketika karyawan menganggap atasan atau manajer mereka mendukung pekerjaan yang diterima oleh karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Selvi Didik Aryanti, Jajuk Herawati (2021) dan penelitian Imelda Anggi (2021) menyatakan bahwa *Perceived Organization Support* berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.

Persamaan dengan penelitian sekarang bahwa *Perceived Organization Support* berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.

4.10.5 Adanya Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa variabel Kepribadian Proaktif mempunyai nilai t- hitung 3.345 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,001 < 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa Kepribadian Proaktif berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Organizational Culture adalah semua bentuk norma, sikap, ekspektasi, anggapan, nilai, ideologi, dan falsafah hidup yang dianut bersama dan mampu mengikat anggotanya sehingga dapat memberikan dampak positif bagi kinerja pegawai. Secara khusus, *organizational culture* bisa diatur oleh kondisi *team work*, *leadership*, *organizational characteristic*, dan SOP yang berlaku (Koesmono, 2019). *Organizational culture* memiliki peran yang sangat penting sebab semua norma yang digunakan dalam berperilaku pada hierarki organisasi menjadi kebiasaan yang harus diikuti oleh semua anggotanya.

Budaya yang produktif merupakan nilai/norma yang mengakibatkan kuatnya suatu organisasi dalam meraih tujuan yang sudah ditetapkan. *Organizational culture* adalah semua simbol/nilai yang dipahami dan ditaati bersama untuk menjalankan aktivitas organisasi yang menjadikan semua anggotanya berada dalam 1 keluarga dan akan menghasilkan kondisi berbeza dengan organisasi lainnya (Waridin & Masrukhin, 2019). *Organizational culture* merupakan suatu mekanisme nilai/norma yang didapat dan dikembangkan oleh institusi yang akan menjadi pola pengaturan yang menjadikan anggotanya terbiasa yang dilandasi oleh pemikiran pendirinya

untuk dipergunakan sebagai acuan pemikiran dan tindakan dalam meraih tujuan institusi (Waridin & Masrukhin, 2019).

Organizational culture dapat menghasilkan *job satisfaction* yang berimbas pada peningkatan performa pegawai (Kotter & Heskett, 1992 yang dikutip oleh Tika, 2020). *Organizational culture* bisa menghasilkan keuntungan tersendiri bagi institusi untuk waktu yang lama, Institusi yang dapat memprioritaskan *organizational culture* sebagai elemen utama dalam pengelolaan organisasi dan pengelolaan kepemimpinan pada setiap hirarki maka kinerja yang akan dihasilkan dapat melampaui target yang sudah ditetapkan. Peningkatan budaya organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena akan menghasilkan peningkatan motivasi yang ekstrem pada diri pegawainya. Sejumlah perilaku dan nilai yang dianut bersama oleh semua pegawai akan menghasilkan rasa nyaman saat bekerja. Sikap loyal dan komitmen akan terbentuk dengan sendirinya sehingga menjadikan pegawai tersebut akan menampilkan kinerja yang lebih baik lagi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Miranti Sukmajati, Suharnomo (2020) menyatakan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Fatimah Rahman (2022) tentang Pengaruh *Proactive Personality* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan dengan penelitian sekarang bahwa Kepribadian proaktif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.10.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa variabel Kepribadian Proaktif mempunyai nilai t- hitung 2.332 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,021 < 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Menurut Bateman & Crant (2019), *Budaya Organisasi* merupakan suatu perwujudan disposisi dalam melakukan proses identifikasi untuk membedakan antara pengambilan keputusan yang diambil oleh sejumlah individu yang dapat memberikan dampak pada lingkungan. *Proactive Personality* diduga kuat bisa memberikan pengaruh pada keterlibatan kerja dengan asumsi bahwa *Proactive Personality* menyiratkan kesiapsediaan untuk ikut serta dalam berinisiatif guna proses pengidentifikasian dan kontribusi terhadap segala kondisi dan aktivitas. Oleh sebab itu, *Proactive Personality* dipandang sebagai karakteristik yang baik dari pegawai yang dianggap memberikan dampak yang signifikan bagi keterlibatan kerja pegawai.

4.10.7 Adanya Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa variabel Kepuasan Kerja mempunyai nilai t- hitung 12,769 lebih besar dari t-tabel 1,76 dan diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$) Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Keterlibatan kerja Kerja.

Job satisfaction adalah perwujudan dari perasaan positif yang muncul setelah melakukan evaluasi terhadap sejumlah karakteristik pekerjaan yang ia lakukan. Tingginya kepuasan yang dirasakan oleh pegawai setelah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan menandakan bahwa karyawan tersebut mempunyai perasaan yang

baik atas pekerjaan yang dilakukan. Dan sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan seorang pegawai setelah ia melakukan pekerjaannya menandakan bahwa ia mempunyai perasaan buruk atas pekerjaan yang dilakukannya.

(Robbins & Judge, 2018). *Job satisfaction* adalah suatu perspektif baik atau buruk dari seorang pegawai mengenai pekerjaannya (Siagian, 2019). Menurut As'ad (2019), *job satisfaction* yaitu perilaku positif yang terkait dengan adaptasi diri yang baik dari para pegawai atas situasi dan kondisi kerja, termasuk juga kondisi psikologis, fisik, sosial, dan finansial. Menurut Locke yang dikutip oleh Wijono (2015) mengartikan *job satisfaction* sebagai tingkatan emosional yang baik dan disukai oleh seseorang.

Menurut Schaufeli & Bakker (2019), keterlibatan karyawan adalah wujud dari pemikiran yang baik terkait dengan aktivitas untuk menyelesaikan beban kerja dengan ciri khas *absorption* (asyik dan mampu menikmati pekerjaan), *dedication* (ikut serta dalam membangun institusi) dan *vigor* (bersemangat dan berenergi ketika bekerja).

Adanya kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai akan menghasilkan tingkat kepuasan tertentu terhadap pekerjaan yang dilakukannya setelah ia mengevaluasi karakteristik apa yang sudah ia kerjakan. Seseorang yang bekerja akan termotivasi untuk selalu dapat memenuhi kebutuhan hidupnya atau kesejahteraan (baik materi ataupun non materi) yang haruslah sepadan dengan apa yang telah mereka kerjakan. Terpenuhinya kesejahteraan akan menjadikan pegawai merasa dipedulikan oleh organisasi tempat ia bekerja sehingga pegawai tersebut akan merasa ingin ikut terlibat dalam berbagai kegiatan yang diagendakan oleh organisasi.

Bertambahnya rasa puas individu tercermin dari moral kerja yang memiliki kontribusi baik dalam upaya mengoptimalkan kualitas *Human Resources* dan performanya pada suatu organisasi (Hasibuan, dalam Faturohman, 2022). Kepuasan kerja akan menjadikan karyawan lebih tertarik untuk ikut terlibat dalam berbagai pekerjaan sehingga kemampuan identifikasi pribadinya akan mengalami peningkatan dan akan memiliki anggapan bahwa ia sedang melakukan pekerjaan yang sangat penting bagi kehidupan dirinya. Oleh sebab itu, suatu organisasi yang pegawainya memiliki *job satisfaction* tinggi juga akan memiliki keterlibatan pegawai yang tinggi pula. Pada riset Arumsari (2019) menyimpulkan jika Kepuasan Kerja mampu menghasilkan efek yang baik pada Keterlibatan Kerja.

4.11 Pengujian variabel intervening

4.11.1 Peran Variabel *Perceived Organization Support* Kepuasan kerja Sebagai Mediasi dengan Keterlibatan Kerja

Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap *Perceived Organization Support* terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja yang dijelaskan pada gambar tabel 4.4 di atas dengan nilai t-Score 3.412232682 dan nilai p-Value 0,00032205. Hasil oleh data secara statistik tersebut menunjukkan bahwa dengan *cut-off value t-Score* $\geq 1,98$ dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka Kepuasan kerja mampu memediasi variabel *Perceived Organization Support* dan Keterlibatan Kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organization Support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka peran mediasi *Perceived Organization Support* bersifat memediasi penuh.

4.11.2 Peran Variabel Kepribadian Proaktif Kepuasan kerja Sebagai Mediasi dengan Keterlibatan Kerja.

Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap Kepribadian Proaktif terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja yang dijelaskan pada gambar tabel 4.4 di atas dengan nilai t-Score 5.60479723 dan nilai p-Value 0,00000001. Hasil oleh data secara statistik tersebut menunjukkan bahwa dengan *cur-off value t-Score* $\geq 1,98$ dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka Kepuasan kerja mampu memediasi variabel Kepribadian Proaktif dan Keterlibatan Kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepribadian Proaktif berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka peran mediasi Kepribadian Proaktif bersifat memediasi penuh.

4.11.3 Peran Variabel Budaya Organisasi Kepuasan kerja Sebagai Mediasi dengan Keterlibatan Kerja

Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja yang dijelaskan pada gambar tabel 4.4 di atas dengan nilai t-Score 2.37197166 dan nilai p-Value 0,008846772. Hasil oleh data secara statistik tersebut menunjukkan bahwa dengan *cur-off value t-Score* $\geq 1,98$ dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka Kepuasan kerja mampu memediasi variabel Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka peran mediasi Kepribadian Proaktif bersifat memediasi penuh.

BAB V

PENUTUP

Pada Bab V ini di bahas tentang kesimpulan hasil penelitian tentang pengaruh *Perceived Organization Support*, Kepribadian Proaktif dan Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Kesimpulan pada peneltitian ini adalah:

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil Uji hipotesa pertama menyatakan bahwa *Perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Bahwa keyakinan pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Semarang saat ini sudah menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka sehingga berpengaruh terhadap keterlibatan kerja dan akan lebih baik.
2. Berdasarkan hasil Uji hipotesa kedua menyatakan bahwa Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Semakin tinggi pegawai yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka tingkat kinerja pegawai akan meningkat. Artinya semakin tinggi mengutamakan urusan pekerjaan, penting bagi harga diri, terlibat fisik dalam pekerjaan, dan pemberian motivasi, maka keterlibatan kerja di Dinas Perhubungan Kota Semarang aka meningkat.

3. Berdasarkan hasil Uji hipotesa ketiga menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Semakin pegawai memahami karakteristik budaya organisasi, maka akan berdampak pengaruh yang positif terhadap keterlibatan kerja.
4. Berdasarkan hasil Uji hipotesa keempat menyatakan bahwa *Perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Semakin *Perceived organization support*. Bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi maka pegawai akan merasa puas.
5. Berdasarkan hasil Uji hipotesa kelima menyatakan bahwa Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Untuk mencapai tujuannya maka pegawai memiliki kepribadian proaktif yang cenderung menciptakan ide baru untuk meningkatkan kepuasan kerja.
6. Berdasarkan hasil Uji hipotesa keenam menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Budaya organisasi merupakan serangkaian asumsi, sistem keyakinan, value, serta standar aturan perilaku untuk dijadikan petunjuk berperilaku anggotanya pada persoalan eksternal maupun internal. Hal ini dapat membawa dampak pada kepuasan kerja individu di tempat mereka bekerja.
7. Berdasarkan hasil Uji hipotesa ketujuh menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Semakin Bagus Keterlibatan karyawan akan mengakibatkan tingginya Kepuasan Kerja.

8. Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap *Perceived Organization Support* terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan.
9. Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap Kepribadian Proaktif terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan.
10. Hasil oleh data pengujian peran variabel mediasi kepuasan kerja terhadap Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan.

5.2 Saran

1. **Dinas Perhubungan Kota Semarang** memperbaiki *perceived organisasi Support* menjadi baik, Kepribadian Proaktif sesuai dengan pekerjaannya dan budaya organisasi yang sesuai pada tugasnya masing-masing.
2. Untuk penelitian selanjutnya dapat memperdalam kembali tentang variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja tidak hanya *perceived organisasi Support*, Kepribadian Proaktif, budaya organisasi. Hendaknya para peneliti selanjutnya lebih mengembangkan ruang lingkup penelitian, mengingat penelitian yang dilaksanakan ini belum sepenuhnya bisa menggambarkan pemenuhan kepuasan yang diperoleh kaum wanita. Dalam proses pengumpulan data, hendaknya menggunakan teknik yang diperkirakan dapat lebih optimal dalam mendapatkan data yang diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anindita & Muafi (2020). Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kinerja Kerja, Promosi Diri terhadap Kesuksesan Karir Karyawan Ponpes Surya Global. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 11 (3), 206-216
- Alfian,dkk.Pengaruh Keterlibatan Kerja, Beban Kerja dan konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Aceh. *Jurnal Manajemen dan Inovasi Vol. 8, No. 2, Juni 2017: 84-96*
- Anggi & Prasetyo (2021). *Perceived organization support* Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha* 52 Volume 01 Nomor 02 2020 ISSN: Online 2655-6499.
- As'ad (2019). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty. Daft.
- Ababneh, Omar Mohammed Ali. 2020. "The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values." *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Allen & Brady, 2019. *Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intra organizational Communication. Management Communication Quarterly. Vol. 10, No. 3. 316-34.*
- Angga Erly Aswin Agoes Ganesha Rahyuda (2019). Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship* behavior dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 5, 2019: 2729-2755 ISSN: 2302-8912*
- Bateman, T.S & Crant, J.M. 2015. *Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. Bussines Horizon. Vol. 42. No.3 (63-70).*
- Covey, Stephen (2018), *Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*. Alih Bahasa oleh Saputra, L. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Diefendorff, James M, Brown, Douglas J, Kamin, Allen M., Lord, Robert G., 2019. *Examining the role of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behavior and performance. Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., & Gonzalez-morales, M. G. (2019). *The supervisor POS*.

- Elsa (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan. *e-journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan manajemen* (volume 8 tahun 2018).
- Efentris, Tiara., & Chandra, S. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Turnover Intention Pada Pt. Cahaya Araminta Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 197-209.
- Edison (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Erick W MacIntosh (2020). Budaya organisasi terhadap dan keterlibatan kerja. *Management Department, School of Business Management, BINUS University*
- Fery (2019) *Sumber Daya Manusia, STPDN Bandung*.
- Fahrizal .et., al (2020). Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*. Yogyakarta.
- Frese, M & May (2018). *Personal Initiative: an Active Performance Concept For Work in The 21st Century. Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Feny Vitaria Arumsari (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja. *Jurnal Sinta 5*.
- Hersberg, Frederick. 2019. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Anna Waheed*.
- Ghozali, 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Hasibuan, dalam Faturohman, 2022, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara
- Hantula (2019). *Job satisfaction: the management tool and leadership responsibility. Journal of Organizational Behaviour Management*, 35, 81- 94.
- Honorata Ratnawati Dwi Putranti, Dian Al Ardhi Mahalalita (2020). Analisis *perceived organizational support dan Budaya kerja Journal of Business and Banking ISSN 2088-7841 Volume 11 Number 1 Mei Oktober 2021 pp. 17-33*.
- Ikhrum (2019). Pengaruh pemediasian *political influence behavior* terhadap hubungan antara kepribadian proaktif dan kesuksesan karir. *Jurnal Tesis Jurusan Manajemen Universitas Gajahmada Yogyakarta*.

- Ihsan ULLAH, Natasha Saman ELAHI, Ghulam ABID, Matti Ullah BUTT (2020). *The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: mediating role of prosocial motivation Business, Management and Education.*
- Iliyasu Shiyanbade Najeemdeen, Bello Taofik Abidemi, Farah Diana Rahmat, Bannah Daniel Bulus (2019). *Perceived organizational culture and perceived organizational support on work engagement (Discovery Publication. All Rights Reserved.*
- Irfan Saefudin Rais (2020). Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ISSN (e-ISSN): 2721-2777
- Park JH, Han ET, Kim WH, Shin, EH, Guk, SM, Kim, JL, Chai, JY (2005). *A survey of Enterobius vermicularis on Western and Southern Coastal Islands of the Republic of Korea. The Korean Journal of Parasitology.* 4(43): 129-34.
- Simanjuntak, 2019. *The Impact Of Job Satisfaction, Job Attitude And Equity On Employee Performance. International Journal Of Business & Management, Iii(5), 288-293.*
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: PT Alfabet.
- Joo & Liem (2019) Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kinerja Kerja, Promosi Diri terhadap Kesuksesan Karir Karyawan Ponpes Surya Global. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 11(3).
- Khan, K. & Nemati, A. R. 2020. *Impact of Job Involvement on Employee Satisfaction: A Study Based on Medical Doctors Working at Riphah International University Teaching Hospitals in Pakistan. African Journal of Business Managemen*, 5(6): 2241-2246.
- Khan, T. I. et al. 2011. *Job Involvement as Predictor Of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. International Journal of Business and Management*, 6(4): 252-262.
- Kiki Fadilah (2022). Pengaruh *Self-Leadership, Perceived Organizational Support, Proactive Personality, Supervisor Support* terhadap *Work Engagement* pada PT. Sinar Sosro Cabang Bekasi *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 2, Juni 2022 E-ISSN: 2589-3420/ P-ISSN: 2614-3259.*
- Miranti Sukmajati (2020). Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Karir Dan Kinerja Karyawan Dengan Kreativitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi Vol 17 No 2 (2020).*

- Mills, T. M., 1967. *The Sociology Of Small Groups*. Dalam: Colman, M. M.; Carron, (2019) A.V: *The Nature Of Norms In Individual Sport Teams*. S.L.: *Small Group Research, Sage Publication*.
- Moeheriono (2018). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi Cetakan Pertama. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muhammad Ihsan Habibie (2020). *Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan Kepribadian Proaktif (UNS-F. Ekonomi dan Bisnis, Prog. Studi Manajemen - F1216046-2020)*
- Rabinowitz, S. and Hall, D. T. (2019) ‘*Organizational research on job involvement*’, *Psychological Bulletin*, 84(2), pp. 265–288. doi: 10.1037/0033-2909.84.265.
- Rhoades & Eisenberger, (2018,). *Perceived organizational support: a review of the literature*. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). *Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support*. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Robbins *et al.*, 2019, *Organizational Behavior* (Edition 12th). New Jersey: Pearson Education. Terjemahan oleh: Diana A, Ria C, dan Abdul R. 2014. *Perilaku Organisasi* (edisi ke 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins & Judge (2018). *Perilaku Organisasi*. *Organizational Behavior* (Buku 1, Edisi Ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins & Timoty, 2018. *Organizational Behavior*. 13 ThreeEdition, USA: Pearson International Edition, Prentice.
- Sutopo (2021). *Pengaruh Organizational culture, dan Lingkungan kerja terhadap Performa karyawan*. *Journal of Management ISSN: 2614-851*
- Salsabil (2019), *Pengaruh langsung kepribadianAproaktif pada performa karyawan dan keterikatanAkerja, keterikatan kerja pada performa karyawan, dan kepribadian proaktif pada performa karyawan melalui keterikatanAkerja*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Brawijaya, Malang*.
- Seibert *et al.*, (2018). “*The Five-Factor Model of Personality and Career Success*”, *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Siagian, 2020. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Selvi Didik Aryanti, Jajuk Herawati (2021). *Strategi Meningkatkan Keterlibatan Kerja Karyawan dengan Persepsi Dukungan Perusahaan dan Kompensasi kepuasan kerja sebagai intervening pada karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Jurnal Ilmiah MEA Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi Vol.5 No.1, 2021*

- Thomas Bateman, T. S., & Crant, J. M. (2019). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. Journal of Organizational Behavior, 14(2), 103–118.*
- Oktariyani (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Veena P. Prabhu (2020). *Understanding the effect of proactive personality on job related outcomes in an organizational change setting Publication Manual of the American Psychological Association, Fifth Edition.*
- Lodahl & Kejner (2019) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49 (1), 24-33.*
- Locke, dalam Fian (2019). *Impact of Work Environment, Salary Package and Employees' Perception on Organizational Commitment: A study of Small & Medium Enterprises (SMEs) of Pakistan', International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(8), 147165, available: <http://hrmars.com/index.php/journals/papers/IJARBSS/v4-i8/1081>.*
- Liao & Lee (2019). *An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits : The Case of Taiwan, 3(1), 22–36.*
- Luthans (2019), *Perilaku Organisasi. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.*
- Ul Fatu Robingah (2021). Pengaruh *perceived organizationa lsupport* terhadap budaya organisasi *Journal Manajemen (YKPN Yogyakarta)*

KUESIONER

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT*, KEPRIBADIAN PROAKTIF, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang)

Bersama ini, saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang bapak/ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatian bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

Jenis Kelamin

Laki-laki :

Perempuan :

Usia

22 -26 Tahun :

27 – 31 Tahun :

32 -36 Tahun :

36 -40 Tahun :

>41 Tahun :

Pendidikan Terakhir

SLTA :

Diploma :

Sarjana (S1) :

Pasca Sarjana :

Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini dengan jujur dan benar.
2. Bacalah terlebih dahulu pertanyaan dengan cermat sebelum anda memulai untuk menjawabnya.
3. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada salah satu jawaban yang anda anggap paling benar.

Berilah tanda (√) pada kolom yang paling sesuai dengan pilihan Anda. Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 jawaban.

SS (skor 5)

S (skor 4)

KS (Skor 3)

TS (Skor 2)

STS (Skor 1)

PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT(X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi sangat mempertimbangkan tujuan saya					
2.	Organisasi memperhatikan saya ketika saya berhasil dalam pekerjaan saya					
3.	Organisasi ini mempertimbangkan pendapat yang saya sampaikan					
4.	Organisasi akan menanggapi keluhan saya					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
5.	Organisasi ini benar-benar peduli tentang kesejahteraan saya					
6.	Organisasi tidak akan mencari orang lain dengan gaji yang lebih rendah untuk menggantikan saya					
7.	Organisasi peduli dengan kepuasan kerja saya					
8.	Organisasi ini sangat mempertimbangkan karakter pribadi saya					
9.	Organisasi menghargai kontribusi yang saya berikan					
10.	Organisasi berusaha membuat pekerjaan semenarik mungkin					
11.	Organisasi memberikan bantuan ketika saya mengalami masalah					
12.	Organisasi memberikan perhatian pada saya					

KEPRIBADIAN PROAKTIF(X2)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya tidak peduli pada kemungkinan yang akan terjadi, jika saya percaya pada sesuatu saya akan mewujudkannya					
2.	Jika saya melihat sesuatu yang tidak saya sukai, saya memperbaikinya.					
3.	Saya akan memperjuangkan ide-ide saya untuk dijalankan, bahkan akan melawan orang lain.					
4.	Jika saya percaya pada suatu ide, tidak ada halangan yang akan mencegah saya mewujudkannya.					

BUDAYA ORGANISASI (X3)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Kesadaran diri						
1.	Saya selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuan.					
2.	Saya selalu mentaati peraturan yang ada di organisasi					
Keagresifan						
3.	Organisasi selalu bereksperimen dengan gagasan- gagasan baru di Kantor					
4.	Saya penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan					
5.	Saya selalu bisa secara cepat merespon pada hambatan kompetitif.					
Kepribadian						
6.	Saya sangat menghargai, menghormati, dan melayani pihak lain yang berkunjung					
7.	Saya memandang bagian (divisi) lain sebagai satu kesatuan;					
8.	Saya sebagai anggota kelompok saling membantu satu sama lain.					
Kinerja						
9.	Saya selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya					
10.	Saya selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal yang baru dan berguna					
11.	Saya bangga ketika Kantor mencapai tujuan kinerjanya					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Orientasi Tim						
12.	Setiap karyawan selalu bekerja sama dengan baik dalam tim					
13.	Setiap tugas-tugas Tim, karyawan lakukan dengan diskusi dan disinergikan dengan baik					
14.	Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik					

KETERLIBATAN KERJA (Y)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya harus bisa mengatasi kesulitan yang dihadapi didalam bekerja					
2.	Saya bersemangat dalam mencari jalan keluar dari kesulitan-kesulitan yang saya hadapi dalam bekerja					
3.	Jika Saya memiliki ide-ide dalam bekerja maka saya akan sampaikan kesasama teman kerja					

KEPUASAN KERJA (Z)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Responsibilitas						
1.	Pekerjaan saya sangat menarik					
2.	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
3.	Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada					

	saya					
4.	Saya merasa cukup mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya					
Kepuasan atas gaji						
5.	Organisasi memberikan gaji lebih baik daripada pesaing					
6.	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
7.	Saya diberi gaji sesuai dengan yang saya kerjakan					
8.	Tunjangan yang saya terima cukup banyak					
Kepuasan atas atasan (Pengawasan)						
9.	Di tempat saya bekerja, para pimpinan memberikan dukungan pada saya					
10.	Di tempat saya bekerja, para pimpinan mempunyai motivasi kerja yang tinggi					
11.	Para pimpinan mau mendengarkan saya					
12.	Pimpinan memperlakukan saya dengan jujur					
Kepuasan atas teman sekerja						
13.	Rekan kerja saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
14.	Ketika saya meminta rekan kerja saya melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut dapat selesai					
15.	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
16.	Saya bekerja dengan orang yang bertanggung jawab					