

**PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* DAN
ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung)**

TESIS

Oleh:

Ahmad Zuhri Pratama Gustimigo



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

**PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* DAN
ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung)**

Oleh:

Ahmad Zuhri Pratama Gustimigo

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* DAN *ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh :

AHMAD ZUHRI PRATAMA G.

Perusahaan wajib meningkatkan aset yang dimiliki akibat tingginya persaingan ini, salah satu aset terbesar yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah aset sumber daya manusia (SDM) perusahaan. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah meningkatkan kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung, dukungan organisasi yang harus diperhatikan membuat indikasi bahwa hal tersebut dapat menyebabkan kepuasan dan kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung menjadi rendah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh HPWS dan *organizational support* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai mediasi untuk melihat pengaruh antara HPWS dan OS dengan kinerja karyawan dan menjadi pengaruh yang tidak langsung. Sampel penelitian ini adalah 200 pegawai PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Pengumpulan data melalui kuesioner berdasarkan teknik *purposive sampling* dan diolah menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan software AMOS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *high performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung, dukungan organisasi (*Organizational Support*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh *high performance work system* terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational support* terhadap kinerja karyawan. Organisasi harus memberi perhatian lebih untuk karyawan, dapat berupa motivasi maupun penghargaan yang diberikan untuk karyawan, dan manajemen juga dapat lebih mengawasi karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Bagi perusahaan sebaiknya mempertahankan dan lebih meningkatkan tingkat *organizational support* karena dengan adanya dukungan perusahaan yang tinggi akan lebih meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan

Kata Kunci : *High performance work system*, kepuasan kerja, kinerja karyawan, *organizational support*.

ABSTRACT

THE EFFECT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE

By :

AHMAD ZUHRI PRATAMA G.

Companies are required to increase their assets due to this high competition, one of the biggest assets that affect company performance is the company's human resource (HR) assets. The problem raised in this study is to improve the performance of PDAM Way Rilau employees in Bandar Lampung City, organizational support that must be considered indicates that this can lead to low satisfaction and performance of PDAM Way Rilau employees in Bandar Lampung City. This study aims to determine the effect of HPWS and organizational support on employee performance which is mediated by job satisfaction. Job satisfaction as a mediation to see the relationship between HPWS and OS with employee performance and becomes an indirect relationship. The sample of this research was 200 employees of PDAM Way Rilau, Bandar Lampung City. Data collection through a questionnaire based on purposive sampling technique and processed using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of AMOS software. The results of the study show that the high performance work system has a positive and significant effect on the performance of PDAM Way Rilau Bandar Lampung employees, organizational support has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction has an effect on employee performance, job satisfaction mediates the effect of high performance work system on employee performance, job satisfaction mediates the effect of organizational support on employee performance. Organizations must pay more attention to employees, which can be in the form of motivation or awards given to employees, and management can also supervise their employees more in completing their work according to the allotted time. For companies it is better to maintain and further increase the level of organizational support because with high corporate support it will further improve employee performance so that it can affect overall company performance.

Keywords: High performance work system, job satisfaction, employee performance, organizational support.

Judul Penelitian : **PENGARUH HIGH PERFORMANCE
WORK SYSTEM DAN ORGANIZATIONAL
SUPPORT TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada
PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung).**

Nama Mahasiswa : **Ahmad Zuhri Pratama Gustimigo**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2121011013**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mahrinasari', is written over the text of the Dean's position.

Prof. Dr. Mahrinasari, M.S., S.E., M.Sc.
NIP. 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

Penguji II : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 29 November 2023



(Handwritten signatures)

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM DAN ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 29 November 2023



Ahmad Zuhri Pratama Gustimigo

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung 23 Juli 1998. Anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Ahmad Zoglul Paizal Gustimigo & Linda Matriana .

Penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) di Islam Bina Balita Bandar Lampung. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Xaverius 3 Way Halim Bandar Lampung. Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh oleh penulis di SMP 23 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2013. Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 3 Bandar Lampung hingga tahun 2016.

Penulis terdaftar sebagai Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen di Universitas Lampung pada tahun 2016 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2020 dengan gelar Sarjana Manajemen (SM). Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Sejak Tahun 2020 s.d 2023 penulis bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung hingga sekarang.

MOTTO

"Hatiku tenang karena mengetahui apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirku dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah melewatkanmu"

-Umar Bin Khattab

"Setiap sesuatu butuh proses, salah satu kuncinya adalah sabar"

-Habib Novel Alaydrus

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk orang-orang yang telah dengan tulus dan sabar memberikan semangat, pengertian, ilmu, do'a bagi keberhasilan dan kesuksesan dalam meraih ilmu dan gelas Magister Manajemen bagi penulis kepada :

1. Kepada keluargaku yang tercinta, Ayahanda (Alm) Ahmad Zoglul Paizal Gustimigo dan Ibunda dra. Linda Matriana yang selalu memberikan dukungan dan doa, pengorbanan dan harapan besar padaku.
2. Kepada Kakaku dr. Zelta Pratiwi Gustimigo yang selalu memberikan dukungan, dan teman-teman terdekat yang juga memberikan saran dan dukungannya.
3. Serta almamater tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Sujud syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan Rahmat-Nya kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada baginda Rasul Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang baik dan pemberi syafaat di hari akhir kelak.

Penulisan Tesis yang berjudul “Pengaruh *High Performance Work System* Dan *Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” adalah sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi di Universitas Lampung. Penulis telah banyak memperoleh bimbingan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;
3. Prof. Mahrinasari MS,SE,M.Sc selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;

4. Dr. Rr Erlina S.E., M.Si. selaku Pembimbing Utama atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan perhatiannya dalam proses penyelesaian tesis ini;
5. Dr. Nova Mardiana, SE.,M.M. selaku Pembimbing Kedua atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan perhatiannya dalam proses dalam proses penyelesaian tesis ini;
6. Dr. Ribhan, SE.,M.Si selaku Dosen Penguji I atas saran dan bimbingan yang telah diberikan;
7. Dr. Keumala Hayati S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji II atas saran dan bimbingan yang telah diberikan;
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Teman-teman Magister Manajemen 2021 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas bantuan, dukungan, persahabatan, dan kebersamaan selama ini;
10. Pak Agung Purnama, S.E. Selaku Kabag Umum PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung Yang Memberikan Nasihat Dengan Kata Kata Bijak yang Dapat Menjadi Pedoman Dalam Hidup
11. Pak Margono, S.E. Selaku Kasubbag Pembelian PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung yang membimbing dan memberikan semangat serta saran dalam penelitian ini.
12. Bang Wisnu Wirabhakti S. Kom. Yang Telah Memberikan saran serta memberikan ilmu bagaimana memperbaiki layout Ini Dan Bang Aldo Heryanto, S.E. Yang telah Memberikan saran dan membantu memberikan saran serta kritikan dalam proses penelitian ini.

13. Direksi dan Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung Atas bantuan selama Penulis melakukan penelitian dan menyelesaikan tesis ini.

Semoga semua bantuan dan jasa yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam Penelitian tesis ini, oleh karena itu Peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata Peneliti berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Bandar Lampung, Oktober 2023

Penulis,

Ahmad Zuhri Pratama Gustimigo

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. <i>High Performance Work System</i>	13
2.1.1 Pengukuran high performance work system (HPWS)	15
2.2 Organizational support	16
2.2.1 Indikator Organizational Support	17
2.3 Kepuasan Kerja	18
2.3.1. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	19
2.3.1. Indikator Kepuasan Kerja	20
2.4. Pengertian Kinerja Karyawan	21
2.4.1. Pengukuran Kinerja Karyawan	22
2.4.2. Indikator Kinerja	23
2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	25
2.5. Penelitian Terdahulu	26
2.6. Kerangka Pemikiran	29
2.7. Hipotesis	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian	36
3.2. Subjek Penelitian	36
3.2.1. Populasi	36
3.2.2. Sampel dan Teknik <i>Sampling</i>	36
3.3. Sumber Data Penelitian	37
3.4. Metode Pengumpulan Data	38
3.4.1. Pengumpulan Data Primer	38
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	38
3.6. Pengukuran Instrumen Penelitian	41
3.7. Uji Instrumen Penelitian	41
3.7.1. Uji Validitas	41
3.7.2. Uji Normalitas	44
3.8. Metode Analisis Data	43
3.8.1. Analisis Deskriptif	43
3.8.2. Peralatan Analisis Data	44

3.8.3. Uji Sobel	48
------------------------	----

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden	50
4.2. Uji Validitas	51
4.3. Uji Reliabilitas.....	52
4.4 Uji Normalitas	53
4.5. Analisis Data	55
4.5.1. Analisis Deskriptif.....	55
4.4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)..	63
4.4.2.2. Uji Goodness of Fit (Analisis Pengujian Measurement Model).	64
4.5 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	65
4.6. Uji Hipotesis.....	65
4.5.1. Pengaruh <i>High Performance Work System</i> Terhadap Kinerja Karyawan	66
4.5.2. Pengaruh <i>Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan ...	67
4.5.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	67
4.5.4. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh HPWS Terhadap Kinerja Karyawan	68
4.5.5. Kepuasan kerja memediasi pengaruh OS terhadap Kinerja karyawan	69
4.6. Pembahasan.....	71

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan	77
5.2. Saran.....	78

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Data Jumlah Total Karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung	8
Tabel 1.2 Laporan Pelatihan Karyawan PDAM Way Rilau 2021.....	9
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	40
Tabel 3.2 Kategori Jawaban Responden (Likert)	41
Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of Fit Index)	47
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	50
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas	52
Tabel 4.3 Uji Reliabilitas.....	53
Tabel 4.4 Hasil Uji Normalitas	54
Tabel 4.5 Interval Kriteria Penilaian	56
Tabel 4.6 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap High Performance Work System	57
Tabel 4.7 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Organizational support (X2).....	59
Tabel 4.8 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	60
Tabel 4.9 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	61
Tabel 4.11 Pengukuran Tingkat Kesesuaian Goodness of Fit Measurement Model.....	64
Tabel 4.12 Standarized Regression Weight Structural Equational Model.....	66
Tabel 4.13 Standardize Indirect Effects AMOS.....	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran.....	30
Gambar 2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk	63
Gambar 3. Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)	65
Gambar 4. Pengujian Efek Mediating HPWS Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	68
Gambar 5. Hasil Pengujian Sobel Test HPWS Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	68
Gambar 6. Pengujian Efek Mediating OS Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	69
Gambar 7 Hasil Pengujian Sobel Test OS Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Hasil Penelitian

Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini mempengaruhi ekonomi dunia dan persaingan di dunia bisnis. Perkembangan masyarakat global, membuat semakin mudahnya perusahaan multinasional masuk kedalam suatu negara, hal ini berakibat kompetisi bisnis di skala nasional semakin ketat. Perusahaan wajib meningkatkan aset yang dimiliki akibat tingginya persaingan ini, salah satu aset terbesar yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah aset sumber daya manusia (SDM) perusahaan.

Persaingan industri saat ini semakin menunjukkan peningkatan sangat pesat, banyak ditemukan permasalahan yang dapat menimbulkan kegagalan usaha. Kegagalan usaha tersebut dapat diatasi dengan mempersiapkan karyawan atau sumber daya manusia yang unggul dan baik (Irawati dan Carrollina, 2017). Suatu manajemen perusahaan dapat dikatakan berhasil, dilihat dari keadaan karyawan atau SDM yang bekerja. Perusahaan sering menghadapi permasalahan SDM yang terkadang menjadi penghambat pencapaian tujuan perusahaan, apabila sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya berjalan secara baik dan efektif, keberhasilan berjalannya perusahaan juga akan efektif, dapat dikatakan keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya (Lukito dan Alriani, 2018). Selama 20 tahun terakhir, literatur yang berkembang telah merumuskan tentang cara-cara di mana praktik sumber daya manusia (SDM) berdampak positif pada kinerja organisasi. Seringkali diasumsikan, dan dipertanyakan, bahwa kumpulan praktik SDM akan secara otomatis meningkatkan kinerja untuk organisasi dan karyawan (Heffernan dan Dundon, 2016).

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah penerapan *High Performance Work System* (HPWS). Penerapan *high performance work system* (HPWS) mampu menjaga dan meningkatkan kinerja serta mengurangi kendala yang berkaitan dengan efektifitas (Mahmoud dan El Sayed, 2017). Hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan kinerja seseorang telah difokuskan secara khusus pada *high performance work system* (HPWS) yang berkontribusi besar terhadap efektifitas organisasi (Kim, Wright, dan Su 2010; Subramony, 2009; Sun, Arye, dan Law, 2007; Townsend, 2011). HPWS didefinisikan sebagai praktik manajemen sumber daya manusia yang didesain untuk menarik sumber daya manusia di perusahaan untuk mengembangkan *skill*, komitmen, dan produktivitas (Datta, Guthrie, dan Wright, 2005; pg.135).

High Performance Work System (HPWS) dianggap sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. HPWS mencakup serangkaian praktik SDM yang terpisah namun saling berhubungan yang dapat meningkatkan daya saing karyawan, termasuk penugasan kerja yang fleksibel dan pemberdayaan kerja yang memadai, prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, pelatihan dan pengembangan ekstensif, penilaian kinerja berdasarkan prestasi, dan kompensasi kompetitif dan upah tinggi (Chen et al., 2016). Penelitian–penelitian sebelumnya telah merumuskan dan mengusulkan konseptualisasi HPWS terutama berdasarkan tampilan sistem karena HPWS dapat menciptakan efek sinergis yang saling menguatkan (Zhang et al., 2018). HPWS mengomunikasikan ekspektasi organisasi untuk upaya ekstra dari karyawannya. Dengan demikian, dalam praktik HPWS, karyawan mungkin dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan, kecepatan kerja yang tinggi, dan tenggat waktu yang ketat serta merasa bahwa mereka terpaksa mengintensifkan pekerjaannya untuk memenuhi kepentingan organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi HPWS antara lain tim kerja yang dapat mengatur dirinya sendiri, *employee involvement* yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi karena merupakan sistem yang mendorong karyawan untuk menggunakan pengalaman dan keahliannya dalam memberikan saran dan informasi yang berkaitan dengan masalah di area kerja mereka (Wulandari et al., 2020).

Penerapan *high performance work system* (HPWS) mampu menjaga dan meningkatkan kinerja serta mengurangi kendala yang berkaitan dengan efektifitas (Mahmoud dan El Sayed, 2017). Hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan kinerja seseorang telah difokuskan secara khusus pada *high performance work system* (HPWS) yang berkontribusi besar terhadap efektifitas organisasi (Kim, Wright, dan Su 2010; Subramony, 2009; Sun, Arye, dan Law, 2007; Townsend, 2011).

Perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang cakap dan terampil, tetapi juga memiliki kemauan untuk berkembang guna mencapai hasil kerja yang optimal. Hasil optimal tersebut dapat dicapai dengan memenuhi hak-hak kerja dari karyawan yang akan menunjang rasa kepuasan kerja (Murtani, 2017). Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidaknya sebuah pekerjaan, yang ditunjukkan dengan kesesuaian antara harapan kerja dan manfaat yang diterima dari perusahaan (Ridho dan Susanti, 2019). Hal-hal yang mencakup dalam kepuasan kerja seperti kondisi dan perilaku seseorang. Kepuasan kerja tidak terlihat secara nyata, tetapi dapat dilihat melalui hasil kerja seseorang. Kepuasan kerja sangat penting untuk mendorong seorang karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif (Bahri et al., 2017). Sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya merupakan cerminan tentang perasaan dan pengalaman menyenangkan maupun tidak dalam bekerja dan harapannya terhadap pekerjaan tersebut yang memberi kepuasan bagi seseorang tersebut. Ketidakpuasan akan muncul ketika seorang karyawan merasa tidak senang mengerjakan suatu pekerjaan (Astuti dan Iverizkinawati, 2018). Beberapa penelitian menunjukkan hasil positif signifikan seperti Chathurika, (2016), Rahmatullah dan Siddiqui, (2019), dan Maung, (2020), terdapat pengaruh positif yang signifikan dari HPWS terhadap kepuasan kerja karyawan.

Peran SDM dalam perusahaan sangat penting dalam aktifitas perusahaan, mulai dari perencanaan, pengarahan, dan pengorganisasian jalannya sebuah perusahaan demi mencapai tujuan. Jika suatu SDM di perusahaan tidak memadai, maka perusahaan akan kesulitan dalam mencapai tujuan, sehingga SDM menjadi faktor kunci di perkembangan perusahaan. Oleh karena pentingnya SDM di perusahaan, maka SDM perlu dikelola oleh suatu sistem yang baik, sistem ini yang disebut manajemen SDM perusahaan. Menurut Dessler (2018) definisi manajemen

sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Oleh karena itu, perusahaan wajib meningkatkan kualitas karyawannya dengan sistem pengembangan SDM yang baik. Faktor-faktor seperti HPWS, *organizational support* dan kepuasan kerja menjadi faktor penting yang menentukan kinerja karyawan, sehingga faktor-faktor ini layak dievaluasi setiap saat oleh perusahaan untuk melihat keadaan dan kebutuhan karyawan, sehingga kinerja yang diberikan sesuai.

PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang memiliki peran untuk mendistribusikan air bersih bagi masyarakat umum. PDAM diberi tugas menjadi perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat daerah, serta perusahaan yang dapat menghasilkan keuntungan bagi pemerintah daerah. PDAM memiliki 255 karyawan tetap yang terbagi menjadi beberapa departemen yang memiliki fungsi yang berbeda-beda. Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung berlokasi di Jl. Pangeran Emir M. Noer No. 11A Telukbetung Utara, Bandar Lampung.

Tabel 1.1 Data Jumlah Total Karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung Tahun 2022

Bagian	Jumlah Karyawan
Direksi	3
Departemen Sistem Pengendalian Internal	10
Departemen Keuangan	40
Departemen Umum	32
Departemen Hukum dan Langgan	52
Departemen Litbang	8
Departemen Produksi	52
Departemen Distribusi	47
Departemen Perencanaan	11
Jumlah	255

Sumber: PDAM Way Rilau Bandar Lampung tahun 2022

Kinerja adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau aktivitas yang dilakukan harus sesuai

dengan tujuan dari organisasi (Koopsman, 2011). Adapun indikator kinerja karyawan, yaitu *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance* dan *counterproductive work behavior* (Koopsman, 2012). Peneliti melakukan beberapa pengkajian terhadap data kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk melihat apakah hipotesis peneliti sudah sesuai.

HPWS dinilai dapat membantu perusahaan mencapai hasil yang lebih baik serta dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan (Jiang et al., 2012). Kinerja karyawan berarti prestasi kerja individu yang telah menjalankan usahanya dalam pekerjaan yang digabungkan melalui pekerjaan yang penting, profil yang terlibat, dan kolega/majikan yang penuh kasih di sekitar (Karakas, 2010). Karyawan menghadapi kondisi yang penuh tekanan dan tuntutan (Khanna dan Maini, 2013). Hal ini menyebabkan sangat penting untuk menerapkan HPWS sebagai sumber daya psikologis agar mereka tetap dapat bekerja secara positif untuk kinerja mereka. Walpita dan Arambepola (2020) berpendapat bahwa terdapat pengaruh positif antara HPWS dengan kinerja karyawan. Liu (2018) membuktikan bahwa HPWS berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Tabel 1.2 menunjukkan laporan mengenai pelatihan karyawan PDAM Way Rilau guna meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 1.2 Laporan Pelatihan Karyawan PDAM Way Rilau 2021

No	Nama	Penyelenggara	Jenis Pelatihan
1	DA DJS	Perpamsi dan PT Daun Biru	Pengelolaan Aset (SCADA dan AMIRA)
2	WA	BPKP	Webinar Peningkatan Kapabilitas Satuan Pengawas Internal
3	ST		
4	HM		
5	RM		
6	EM		
7	SZ		
8	CPM		

Tabel 1.2 Lanjutan

9	RA	BPKP	Webinar Peningkatan Kapabilitas Satuan Pengawas Internal
10	UM		
11	IN		
12	JA		
13	IU	Panitia Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Polinela	Pelatihan dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang Jasa Tingkat Dasar
14	AP		
15	MG		
16	DY		
17	YS		
18	MH	Lembaga Smart Manajemen Indonesia (LSMI)	Sistem Manajmen Laboratorium dan Audit Internal

Sumber: PDAM Way Rilau Bandar Lampung tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 bisa dilihat bahwa *training* karyawan hanya beberapa kali dilakukan pada Tahun 2021, hal ini menjadi masalah bagi karyawan yang ingin meningkatkan *skill* dalam bekerja. Hubungan antar karyawan sangat terbuka, di manasesama karyawan terbuka untuk berdiskusi tanpa memandang jabatan atau posisinya. Hal ini mendorong karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Irawati et al. (2021) menjelaskan bahwa suatu organisasi dapat dikategorikan predikat terbaik jika memiliki kinerja karyawan yang baik. Kinerja merupakan suatu tingkatan pencapaian optimal dari pekerjaan yang ditanggung oleh seorang individu dalam organisasinya. Kinerja merupakan capaian hasil akhir pekerjaan individual atau kelompok dalam suatu organisasi yang berupa tanggung jawab, wewenang, tugas, dan peran (Gemilang dan Riana, 2021). Menurut Nur et al. (2021), tingkat pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian kinerja

dengan melibatkan proses pemantauan dan evaluasi kinerja sehingga organisasi akan dengan mudah mengetahui sejauh mana karyawannya mampu berproses.

Kebutuhan air bagi manusia mutlak diperlukan kebutuhan primer yang lain seperti makan dan sandang. Air bagi manusia bukan hanya sekedar untuk kebutuhan badani, melainkan untuk kebutuhan yang mendukung kebutuhan primer yang lain seperti untuk memasak, mencuci, menyiram tanaman, sampai kebutuhan pengolahan industri. Air yang susah diperoleh pengadaannya, dikelola oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) untuk masyarakat dan perusahaan agar dalam kebutuhan air untuk kelangsungan hidup dan kebutuhan primer manusia tidak mengalami masalah yang berarti. Disinilah peranan penting adanya PDAM untuk memberikan kinerja terbaik kepada masyarakat.

Perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang cakap dan terampil, tetapi juga memiliki kemauan untuk berkembang guna mencapai hasil kerja yang optimal. Hasil optimal tersebut dapat dicapai dengan memenuhi hak-hak kerja dari karyawan yang akan menunjang rasa kepuasan kerja (Murtani, 2017). Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidaknya sebuah pekerjaan, yang ditunjukkan dengan kesesuaian antara harapan kerja dan manfaat yang diterima dari perusahaan (Ridho dan Susanti, 2019). Hal-hal yang mencakup dalam kepuasan kerja seperti kondisi dan perilaku seseorang. Kepuasan kerja tidak terlihat secara nyata, tetapi dapat dilihat melalui hasil kerja seseorang. Kepuasan kerja sangat penting untuk mendorong seorang karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif (Bahri et al., 2017). Sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya merupakan cerminan tentang perasaan dan pengalaman menyenangkan maupun tidak dalam bekerja dan harapannya terhadap pekerjaan tersebut yang memberi kepuasan bagi seseorang tersebut. Ketidakpuasan akan muncul ketika seorang karyawan merasa tidak senang mengerjakan suatu pekerjaan (Astuti dan Iverizkinawati, 2018).

Kepuasan kerja juga dapat disebut kepuasan karyawan dimana hal ini menjelaskan apakah karyawan merasa senang dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, atasan, dan lain-lain. Akan lebih baik apabila terdapat keseimbangan hubungan antara karyawan dan atasan. Hal ini menjadi alasan mengapa karyawan membutuhkan imbalan. Ketika seorang karyawan mendapatkan imbalan maka ia akan merasa puas dengan pekerjaannya. Peluang kerja yang sama akan membuat

karyawan bekerja keras dan cenderung setia kepada perusahaan atau organisasi dimana ia bekerja. Sistem imbalan saat ini menjadi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan yang dapat berupa finansial dan non finansial. Pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan sistem imbalan merupakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Jika salah satu dari hal tersebut rendah maka karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. Hubungan diantara tiga faktor ini memberikan pengaruh positif dalam produktivitas dari seorang karyawan dan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih baik (Akhtar, 2016).

Menurut Singh dalam Hanaysha (2015) kepuasan kerja menunjukkan dapat secara langsung dipengaruhi oleh kinerja organisasi dan secara konsekuen mengacu kepada peluang sukses yang lebih tinggi . Menurut George dan Jones dalam Hanaysha (2015), kepuasan kerja dapat dievaluasi melalui perasaan dan kepercayaan karyawan mengenai pekerjaan mereka saat ini. Menurut Mohammed dan Eleswed dalam Hanaysha (2015) kepuasan kerja merupakan kunci utama yang mengacu kepada perilaku kerja yang diinginkan. Secara khusus, kepuasan kerja karyawan dapat menciptakan karyawan untuk lebih kreatif, fleksibel, inovatif, dan loyal. Meskipun begitu, organisasi harus menginvestasikan program pengembangan atau aktivitas yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. hal ini dipercaya dengan melalui tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka sebuah organisasi akan dapat memperbesar organisasi dalam jangka panjang (Hanaysha et al., 2015). Menurut Onukwube dalam Salisu (2015) literatur dalam sektor ekonomi lainnya mengindikasikan bahwa penyebab ketidakpuasan kerja adalah kondisi bekerja yang buruk, rendahnya kompensasi, kurangnya peluang promosi yang menjadi beberapa alasan utama. Selain itu hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja yaitu promosi dan gaji. Selain itu, tingkat kepuasan kerja karyawan juga dapat diukur menggunakan lima aspek yaitu gaji, promosi, pekerjaan karyawan tersebut, atasan, dan rekan kerja.

Gunduz (2014) menyatakan selain kepuasan kerja diungkapkan bahwa dukungan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi, dengan cara memperhatikan keberadaan karyawan dan peduli pada kesejahteraan. Dengan demikian karyawan merasa

berkewajiban membalas dengan berupaya sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi dan menjaga kelangsungan hidup organisasi dan berkeinginan untuk menjadi bagian dari organisasi untuk selamanya (Laschinger, 2006 dan Ambreen, 2011).

Teori dukungan organisasi oleh Pathak (2012) membahas proses psikologis yang mendasari konsekuensi dukungan organisasional. Pertama, atas dasar norma timbal balik, dukungan organisasional menghasilkan kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, perhatian, persetujuan, dan rasa hormat dukungan organisasional dikonotasikan harus memenuhi kebutuhan sosioemosional, pekerja yang mengarah ke menggabungkan keanggotaan organisasi dan peran status ke identitas sosial mereka. Ketiga, dukungan organisasional harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan manfaat peningkatan kinerja (yaitu, kinerja–penghargaan dan harapan). Proses ini harus dapat memenangkan baik bagi karyawan (misalnya, peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan suasana hati yang positif) dan organisasi (misalnya, peningkatan komitmen afektif dan kinerja).

Rosen et al. (2006) menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah pandangan karyawan tentang karir mereka yang dilihat dari dua sisi yaitu organisasi tempat mereka bekerja dan hubungan antar individu dalam organisasi. Winardi (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang tidak puas biasanya kurang bersemangat, malas, lambat, bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain yang bersifat negatif sehingga akan menimbulkan pemborosan biaya, waktu, tenaga dan sebagainya. Gibson et al.(1997), menyatakan bahwa: kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat outcomes instrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcomes tersebut.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah meningkatkan kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung, dukungan organisasi yang harus diperhatikan membuat indikasi bahwa hal tersebut dapat menyebabkan

kepuasan dan kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung menjadi rendah. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bruggen (2015) menunjukkan kepuasan kerja yang terlalu rendah akan membuat kinerja karyawan menurun, sedangkan pada kepuasan kerja yang sesuai, kinerja karyawan akan meningkat. Manager SDM harus dapat mengatur bagaimana kepuasan kerja yang didapatkan pekerja sehingga mendapatkan kinerja maksimal. Penelitian ini bermaksud untuk melihat pengaruh dari HPWS dan *organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Menurut hasil wawancara dengan bagian personalia, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi pada karyawan sehingga mereka memiliki beban kerja 2 kali lipat dan terkadang memiliki peran atau tanggung jawab yang berlipat. Sistem kerja berkinerja tinggi cukup diterapkan dengan baik di perusahaan. Contohnya seperti jaminan keselamatan dan kesehatan karyawan cukup jelas, sistem kompensasi dan gaji cukup jelas meskipun beberapa karyawan merasa perlu peningkatan upah seiring peningkatan beban kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh HPWS dan *organizational support* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai mediasi untuk melihat pengaruh antara HPWS dan OS dengan kinerja karyawan dan menjadi pengaruh yang tidak langsung. Dengan adanya fenomena yang terjadi pada saat ini mengenai HPWS, *organizational support*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis melakukan penelitian dengan judul “**PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM DAN ORGANISASI SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**”.

1.2. Rumusan Masalah

Persaingan industri saat ini semakin menunjukkan peningkatan sangat pesat, banyak ditemukan permasalahan yang dapat menimbulkan kegagalan usaha. Kegagalan usaha tersebut dapat diatasi dengan mempersiapkan karyawan atau sumber daya manusia yang unggul dan baik (Irawati & Carrollina, 2017). Suatu manajemen perusahaan dapat dikatakan berhasil dilihat dari keadaan karyawan atau

SDM yang bekerja. Perusahaan sering menghadapi permasalahan SDM yang terkadang menjadi penghambat pencapaian tujuan perusahaan.

High Performance Work System (HPWS) dianggap sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. HPWS mencakup serangkaian praktik SDM yang terpisah namun saling berhubungan yang dapat meningkatkan daya saing karyawan, termasuk penugasan kerja yang fleksibel dan pemberdayaan kerja yang memadai, prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, pelatihan dan pengembangan ekstensif, penilaian kinerja berdasarkan prestasi, dan kompensasi kompetitif dan upah tinggi (Chen et al., 2016). Penelitian–penelitian sebelumnya telah merumuskan dan mengusulkan konseptualisasi HPWS terutama berdasarkan tampilan sistem karena HPWS dapat menciptakan efeksinergis yang saling menguatkan (Zhang et al., 2018). Namun Fan et al., (2018) menunjukkan HPWS menimbulkan hasil yang bertentangan bagi karyawan dan pemberi kerja. Perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang cakap dan terampil, tetapi juga memiliki kemauan untuk berkembang guna mencapai hasil kerja yang optimal. Hasil optimal tersebut dapat dicapai dengan memenuhi hak–hak kerja dari karyawan yang akan menunjang rasa kepuasan kerja (Murtani, 2017).

Berdasarkan latar belakang ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah HPWS berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung?
2. Apakah *Organisational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh HPWS pada kinerja PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung?

5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *Organisational support* pada kinerja PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung HPWS terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Organisational support* terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi HPWS terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi *Organisational support* terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat dalam teori dan praktik sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan teori peran SDM dalam penanganan keluhan karyawan pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.
2. Bagi Peneliti Lanjutan, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk penelitian lanjutan dalam bidang sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. High Performance Work System

HPWS (*High Performance Work System*) HPWS didefinisikan sebagai praktik sumber daya manusia (SDM) yang konsisten dan koheren secara internal dirancang untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan (Aryee et al., 2012). Colakoglu et al. (2006) mendefinisikan HPWS merupakan aktivitas SDM gabungan seperti kekaryawanan, manajemen kinerja, dan retensi modal intelektual. *Takeuchi et al. (2009)* berpendapat bahwa HPWS adalah praktik manajemen SDM yang dirancang untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan dan perusahaan, melalui peningkatan kompetensi karyawan, motivasi, dan sikap. HPWS merupakan rancangan praktik SDM untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan kinerja karyawan (Boxall dan Macky, 2007). Chang dan Chen (2011) menyatakan bahwa HPWS mengacu pada praktik sumber daya manusia (SDM) termasuk kekaryawanan yang ketat dan selektif, pelatihan dan pengembangan yang ekstensif, kompensasi insentif, dan penilaian kinerja berbasis prestasi, yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan, motivasi, peluang untuk berkontribusi serta meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Menurut Evans dan Davis (2005) HPWS terdiri dari praktik SDM yang kongruen secara internal (penyelarasan horizontal) dan tujuan yang secara eksternal kongruen dengan organisasi (penyelarasan). HPWS digunakan sebagai sarana untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif perusahaan (Bae dan Lawler, 2000).

Menurut Özçelik et al., (2016) HPWS adalah praktik manajemen SDM yang dirancang untuk menarik karyawan berkualitas, untuk meningkatkan keterampilan, komitmen serta produktivitas karyawan sehingga karyawan mampu menjadi

sumber keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia yang ada dalam HPWS harus memahami bahwa bekerja dengan kerja tinggi sangat penting karena dengan cara tersebut organisasi atau perusahaan dapat menghasilkan kualitas kerja yang tinggi. Tidak hanya itu, menurut De Oliveira dan Da Silva (2015) HPWS dalam penerapan praktiknya bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia akan berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang dapat berdampak pada kinerja operasional dan selanjutnya berpengaruh pada peningkatan keuangan perusahaan.

High performance work system (HPWS) mengutamakan konsistensi internal fungsi perusahaan yang diselaraskan dengan strategi dari perusahaan. HPWS mengarah pada kebijakan yang mempengaruhi perilaku sehingga memberikan dampak pada unit atau organisasi, berbeda dengan praktik HRM yang hanya berfokus pada kinerja. Manfaat diterapkannya HPWS yaitu dapat ditingkatkannya kepuasan kerja dan produktivitas karyawan dapat meningkat serta karyawan lebih mampu membuat keputusan yang lebih baik (Aristana dan Artana, 2020). HPWS adalah praktik SDM yang dibuat untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan produktivitas karyawan sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif (Ghautama, 2018). HPWS mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif, manajemen kinerja, dan keterlibatan serta pelatihan karyawan yang ekstensif. HPWS yang terdiri dari persyaratan keterampilan yang tinggi, rancangan kerja, dan struktur insentif (Chen et al., 2016).

Indikator HPWS menurut Tsao et al., (2016) yakni meliputi penempatan karyawan, keamanan kerja, kompensasi, fleksibilitas tugas, tim yang diarahkan sendiri, pelatihan karyawan, dan yang terakhir adanya komunikasi yang baik antara dua arah yakni atasan dan bawahan. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi HPWS menurut Yazid et al., (2017) antara lain tim kerja yang dapat mengatur dirinya sendiri, *employee involvement* yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi karena merupakan yang mendorong karyawan untuk menggunakan pengalaman dan keahliannya dalam memberikan saran dan informasi yang berkaitan dengan masalah di area kerja mereka, pembelajaran organisasi atau kemampuan organisasi untuk berbagi, memperoleh, menggunakan

dan menyimpan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan faktor teknologi produksi terintegrasi dan manajemen kualitas total.

High performance work system adalah unsur-unsur dalam sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu keseluruhan modal manusia organisasi. Pengukuran HPWS terfokus kepada bagaimana perusahaan bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja di setiap aktivitasnya.

Berikut merupakan contoh *high performance work system* :

a. Menghubungkan keputusan seleksi dan promosi dengan model kompetensi yang telah dibangun (*validated competency model*) untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Mengembangkan strategi-strategi yang memberikan dukungan yang tepat waktu dan efektif mendukung keterampilan yang dituntut untuk implementasi strategi perusahaan.

c. Menetapkan kebijakan kompensasi dan manajemen kinerja yang dapat menarik; mempertahankan dan memotivasi karyawan berkinerja tinggi.

Pengukuran *high performance work system* (HPWS) menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi suatu asset strategis. Sehingga *high performance work system* (HPWS) berfungsi untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Apabila dilihat dari metode pengukurannya, HPWS mengukur sumber daya manusia dengan mengumpulkan indikasi yang merefleksikan pada kinerja dari setiap elemen.

2.1.1 Pengukuran high performance work system (HPWS)

Pada pengukuran HPWS ini maksudnya menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi stratejik. HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sumber daya manusia harus memasukan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada 'fokus pada kinerja' dari setiap elemen sumber daya manusia. Pengukuran HPWS lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas.

2.2 Organizational support

Organizational support adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbin dan Judge, 2007). Karyawan dalam suatu organisasi pasti membutuhkan dukungan dari organisasi diluar dari timbal balik wajib yang diberikan organisasi. Dukungan ini akan memberikan pengaruh psikologi dari karyawan dalam bekerja. Dengan adanya kondisi psikologi yang positif pada diri karyawan akan memberikan kemampuan terbaik karyawan kepada organisasi sehingga dapat menguntungkan bagi organisasi.

Menurut Eisenberger (2002), dalam Fahrizal dan Utama (2017) dukungan organisasi atau OS adalah keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan terikat dengan aktivitas organisasi dan akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. OS yang meningkat dapat membuat karyawan memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengalaman kerja yang positif dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang baik pula dalam diri karyawan (Fahrizal dan Utama, 2017).

Dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan secara psikologis dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Pertama, dukungan organisasi akan membuat seorang karyawan mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu untuk pencapaian organisasi. Kedua, dukungan organisasi dalam hal kepedulian, penghargaan, dan pengakuan mengarahkan pada karyawan untuk menyatukan status dan peran keanggotaan dalam identitas sosialnya. Ketiga, dukungan organisasi memberikan kepercayaan bahwa organisasi mengetahui dan menghargai prestasi kerja karyawan. Pengaruh psikologis yang ditimbulkan oleh dukungan organisasi pada karyawan akan meningkatkan komitmen afektif dalam diri karyawan (Eisenberger dalam Suryani (2011)). Dengan adanya beberapa pengertian diatas dapat dikatakan bahwa *organizational*

support atau dukungan organisasi adalah tingkat sejauh mana keyakinan karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka.

2.2.1 Indikator Organizational Support

Organizational support (OS) memiliki beberapa indikator yang dapat mengukur OS dalam suatu organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), dalam Artatio dan Kartika (2017) terdapat 8 indikator, yakni sebagai berikut:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan Sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap kontribusi dan peran yang diberikan oleh karyawan dalam sebuah pekerjaan.

2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan Tidak jarang dalam sebuah organisasi, karyawan memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal tersebut tak jarang pula organisasi memberikan ekstra juga pada karyawan tersebut.

3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan Sejauh mana organisasi mendengarkan, memperhatikan dan peduli dengan keluhan yang dirasakan oleh karyawan dan menerima saran atau masukan dari karyawan.

4. Organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan Sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik Kesalahan dalam sebuah pekerjaan merupakan hal yang wajar, namun organisasi juga harus tetap memantau kinerja dari karyawan. Jika pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan standart maka organisasi harus menegur karyawan agar dapat memperbaiki kinerjanya.

6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.

7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan. Sejauh mana organisasi peduli dan memberikan dukungan kepada karyawan, pemberian dukungan ini merupakan salah satu bentuk perhatian dari organisasi kepada karyawan yang bekerja kepadanya.

8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja. Sejauh mana rasa bangga organisasi terhadap pencapaian yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah fenomena yang kompleks dengan banyak komponen yang mempengaruhi dan menghasilkan beberapa hal yang tidak konsisten di dalam dan nilai budaya yang berbeda. Tinjauan tersebut mengidentifikasi kepuasan kerja yang membutuhkan pengujian lebih lanjut dan verifikasi melalui studi longitudinal dan intervensi (Lu Hong dkk., 2019).

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivasi adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Adapun menurut

penelitian Alrawahi dkk., (2020), ketidakpuasan kerja yang dilaporkan disebabkan oleh tidak adanya faktor hygiene dan beberapa faktor motivasi yang sesuai dengan teori Herzberg, dimana Manajer rumah sakit di Negara Oman perlu mengatasi faktor-faktor tersebut sesuai dengan teori Hertzberg dalam rangka meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

2.3.1. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, banyak faktor-faktor yang memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2016: 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju
2. Keamanan kerja.
3. Gaji
4. Perusahaan dan manajemen
5. Pengawasan
6. Faktor dari pekerjaan
7. Kondisi kerja
8. Aspek sosial dalam pekerjaan
9. Komunikasi
10. Fasilitas

Menurut Mangkunegara (2017: 120), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu:

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, persepsi, dan sikap kerja.

b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kreitner dan Knicki dalam Triatna (2015: 110), mengungkapkan ada lima faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfilment*)
2. Perbedaan (*Discrepancies*)
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)
4. Keadilan (*Equity*)
5. Komponen Genetik (*Genetic component*)

Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Karena dari faktor tersebut karyawan bisa merasakan puas atau tidak puas dalam bekerja. Apabila perusahaan mampu memberikan keadaan yang aman dalam bekerja tentunya sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja. Dalam bekerja pimpinan juga berkomunikasi yang baik dan antar karyawan mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

2.3.1. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Yuwono yang dikutip Spector dalam Badriyah (2015: 241), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1. Upah
2. Promosi
3. Supervisi
4. Benefit
5. Contingent rewards
6. Operating procedur

7. Co-workes
8. Nature of work
9. Communication

Dari penjelasan mengenai aspek-aspek kepuasan kerja yang telah dikemukakan sebelumnya, maka indikator kepuasan kerja yang terdiri dari gaji, promosi, supervise, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Karena itu pimpinan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kepuasan kerja seseorang.

2.4. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan penting didalam dunia bisnis dan salah satu variabel yang paling relevan diselidiki dalam manajemen (Jex, 1998; Lepine, et al., 2005; Kahya, 2007; Eatough, et al., 2011). Kinerja merupakan kunci untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi (Waal, 2018). Cherrington (1989) mendefinisikan kinerja sebagai konsep keberhasilan atau efektivitas organisasi dan sebagai indikasi bagaimana organisasi dapat secara efektif mencapai tujuan organisasi. Secara umum, kinerja berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak (Schmidt, 2002). Pengertian kinerja menurut Koopsman (2011) adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi. Pendapat para ahli lain, Kanfer (2005) mengatakan bahwa kinerja individu dinyatakan sebagai afinitas kedekatan antara organisasi dengan anggota organisasi/ individu. Kinerja yang tinggi ditunjukkan ketika karyawan menyelesaikan tugas dan menghasilkan kepuasan dapat menyelesaikan tugas kerja. Kinerja adalah suatu kegiatan yang meliputi prosedur dan barang (hasil akhir). Prosedur individu dapat dipengaruhi oleh kinerja umum suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja dihasilkan dari kualitas dan kuantitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan mengikuti tugas yang diberikan.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting dan dianggap sebagai salah satu cara

untuk melihat perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas yang dibebankan diharapkan menghasilkan kinerja terbaik berdasarkan kemampuan, motivasi, maupun faktor dalam diri individu, sehingga tercapainya tujuan perusahaan. Hasil akhir pekerjaan terlihat dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas sesuai standar perusahaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kehadiran karyawan dan kemampuan bekerjasama dalam tim.

2.4.1. Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat kearah pencapaian tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan (Anitha, 2014).

Menurut Gomes (2001 : 136), ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif yaitu :

- a. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan kinerja.
- b. *Reliability*, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
- c. *Discrimination*, mengukur tingkat dimana suatu kriteria kinerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kinerja.

Menurut Bernadin dan Russel (2006), ada enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaankegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

2.4.2. Indikator Kinerja

Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut (Koopsman, 2012), diantaranya:

1. Task Performance

Hampir semua kerangka kerja menyebutkan kinerja tugas sebagai dimensi penting dari kinerja kerja individu. Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kecakapan (yaitu, kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan utama. Terkadang kinerja tugas adalah kecakapan tugas khusus pekerjaan, kecakapan teknis, atau kinerja dalam peran. Ini mencakup, misalnya, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pengetahuan kerja yang merupakan tugas pekerjaan inti dapat berbeda dari satu pekerjaan ke

pekerjaan lainnya. Berbeda dengan kerangka kerja umum, kerangka kerja khusus pekerjaan sering menggunakan beberapa dimensi spesifik untuk menggambarkan kinerja tugas. *Task performance* terdiri dari menyelesaikan tugas, kuantitas kerja, kualitas pekerjaan, *skill* (keahlian), pengetahuan, *update* pengetahuan, berkeja secara akurat dan rapi, perencanaan dan organisasi, administrasi, membuat keputusan, memecahkan permasalahan, kemampuan berkomunikasi, pengawasan dan kontrol.

2. *Contextual Performance*

Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi. Semua konsep, bagaimanapun, mengacu pada perilaku yang melampaui tujuan kerja yang ditentukan secara formal, seperti mengambil tugas tambahan, menunjukkan inisiatif, atau melatih pendatang baru di tempat kerja. *Contextual Performance* terdiri dari tugas ekstra, usaha, inisiatif, antusias, bertanggung jawab, kepanjangan akal daya, rajin, tekun, motivasi, dedikasi, pro-aktif, kreativitas, bekerjasama dan menolong orang lain, sopan, komunikasi yang efektif, hubungan interpersonal, komitmen organisasi.

3. *Adaptive performance*

Kinerja adaptif didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu beradaptasi dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. Ini mencakup, misalnya, memecahkan masalah secara kreatif, menghadapi situasi kerja yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi, mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru, dan beradaptasi dengan individu, budaya, atau lingkungan fisik lain. *Adaptive performance* terdiri dari menghasilkan yang baru, ide yang berinovasi, menyesuaikan dengan tujuan dan merencanakan situasi, mempelajari teknologi, fleksibel dan pikiran terbuka terhadap orang lain, memahami kelompok lain dan budaya, menunjukkan kegembiraan, tenang, analisa cepat, sikap yang sesuai.

2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja pekerjaan berkaitan dengan tempat kerja mengacu pada standar kerja yang sesuai dengan kualitas dan produktivitas yang baik. Kinerja harus diarahkan pada tujuan organisasi yang relevan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, kinerja tidak termasuk kegiatan dimana upaya dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Misalnya, upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan bekerja dalam waktu sesingkat-singkatnya bukanlah kinerja (kecuali jika berkaitan dengan menghindari keterlambatan). Kinerja karyawan ditentukan selama tinjauan kinerja pekerjaan, dengan pemberi kerja mempertimbangkan faktor-faktor seperti keterampilan kepemimpinan, manajemen waktu, keterampilan organisasi, dan produktivitas untuk menganalisis setiap karyawan secara individual. Saat menganalisis kinerja pekerjaan, karyawan harus memahami aspek pekerjaan yang diselesaikan serta tujuan yang ingin dicapai. Unsur-unsur kinerja pekerjaan terdiri dari pengetahuan, ketelitian, daya tanggap, motivasi dan dukungan. Untuk menetapkan tujuan kinerja pekerjaan memerlukan pendefinisian unsur-unsur kinerja pekerjaan, dan menciptakan tujuan yang mewakili definisi ini dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut (Omolayo, 2005).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut: (Gibson, 2000)

1. Faktor individu, yang termasuk kemampuan, ketrampilan, latar belakang karyawan, pengalaman, demografi, dan status sosial.
2. Faktor psikologis, yang termasuk dari faktor psikologis ialah persepsi seseorang, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi, yang dapat memengaruhi kinerja yaitu desain pekerjaan, kepemimpinan, imbalan, dan struktur organisasi.

2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu dari Jurnal Internasional:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Temuan
Damaro Olusoji Arubayi (2023)	<i>High Performance Work Systems (Hpws) and Employee Satisfaction (Study at Companies In Warri Delta State, Nigeria)</i>	Studi ini menguji pengaruh kerja berkinerja tinggi terhadap kepuasan karyawan. Studi ini mencakup tiga perusahaan terpilih di Delta State: Hallmark Business Solutions, Kleekit dan Unicus.	Temuan menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara perekrutan selektif dan kepuasan karyawan dan tidak ada hubungan yang signifikan antara kompetisi berbasis hasil yang tinggi dan kepuasan karyawan. Studi lebih lanjut menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan komitmen dan kepuasan karyawan hubungan yang signifikan antara berbagi informasi kunci
Taibo Chen, Shuaikang Hao and Kaifang Ding, Xiaodong Feng, Gendao Li, Xiao Liang (2019)	<i>The impact of organizational support on employee performance</i>	Studi ini membangun teori dukungan organisasi dan teori pertukaran sosial, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari dampak dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan (EP) dalam konteks fleksibel manufaktur. Secara khusus, penulis bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi sikap karyawan antara dukungan organisasi dan EP, dan peran moderat keadilan organisasi (OJ).	Hasilnya mengungkapkan empat indikator kinerja baru pekerja garis depan dalam konteks manufaktur fleksibel: pembelajaran berkelanjutan, kerja sama tim, pemecahan masalah, dan kerja aktif. Dukungan organisasi dapat dibagi menjadi dukungan penguat dan dukungan penghambat. Memperkuat dukungan organisasi memiliki efek positif pada kinerja baru pekerja garis depan, dan rasa memiliki memainkan peran mediasi yang kuat di antara mereka. Dukungan organisasi yang menghambat memainkan peran penting dalam rasa kagum (SA) karyawan,

Tabel 2.2 Lanjutan

			<p>tetapi SA tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja baru pekerja garis depan. OJ memainkan peran moderasi yang kuat antara dukungan organisasi dan sikap karyawan.</p>
<p>Arief Wikantono, Dody Setyadi, Kurniani (2021)</p>	<p><i>The Influence of Organizational Support and Job Satisfaction towards Employee Performance at PT Samudera Perdana Selaras</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Samudera Perdana Selaras.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi (X1) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan positif secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh positif berpengaruh pada kinerja karyawan.</p>
<p>Ishraat Saira Wahid (2022)</p>	<p><i>Exploring the Impact of High Performance Work System (HPWS) in Multinational Organization: A Qualitative Study</i></p>	<p>Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dan mengeksplorasi dampak sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) terhadap kinerja karyawan dari perspektif manajer.</p>	<p>Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa HPWS cenderung memiliki dampak positif pada keseluruhan kinerja karyawan di Bangladesh, seperti halnya di lingkungan Barat. Implikasi berbasis yang luas juga telah diidentifikasi, tetapi penelitian lebih lanjut di bidang HPWS dengan ukuran sampel yang lebih besar dapat mengarah pada hasil yang lebih dalam yang secara tidak sengaja mengarah pada pemahaman yang lebih besar tentang praktik SDM kontemporer dan efektif dalam konteks tersebut.</p>

Tabel 2.2 Lanjutan

Zaidatul Nadiah Abu Yazid, Wan Kalthom Yahya, Maisarah Ishak1 dan Nur' Ain Achim (2021)	<i>High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude</i>	Penelitian telah menunjukkan bahwa HPWS mampu meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan. Penelitian ini memperluas literatur untuk mengidentifikasi hubungan antara HPWS dan kinerja organisasi dengan peran mediasi sikap karyawan. Elemen mediasi adalah pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi. Fokus penelitian ini adalah pada praktik sumber daya manusia sebagai komponen HPWS terhadap kinerja departemen di antara perguruan tinggi negeri di Malaysia.	Temuan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan pembelajaran organisasi mengilhami karyawan untuk memiliki pemberdayaan positif dan komitmen organisasi. Dengan demikian, disimpulkan bahwa peran mediasi pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi mempengaruhi HPWS untuk meningkatkan organisasi pertunjukan.
Weny, Rina Friska B Siahaan, Dewi Anggraini, Fahmi Sulaiman. (2021)	<i>The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance</i>	Tujuan penelitian adalah upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam hal Perceived Organizational support dan employee engagement. Ada beberapa langkah dalam penelitian ini, yaitu menyebarkan kuesioner, merekapitulasi hasil kuesioner dan menganalisis hasilnya dengan statistik.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan pengolahan data uji parsial (Uji T) diperoleh nilai signifikansi dibawah 0,05 yang berarti ada hubungan antara Perceived Organizational Support dengan kinerja karyawan Politeknik Cendana. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel employee engagement memediasi hubungan antara Perceived Organizational Support terhadap kinerja karena setelah ketiga syarat uji mediasi terpenuhi, maka peneliti membandingkan pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kinerja karyawan pada model 2 dan 3.

Tabel 2.2 Lanjutan

			Akibatnya pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kinerja karyawan pada model 3 lemah, hal ini berarti terdapat efek mediasi parsial.
--	--	--	--

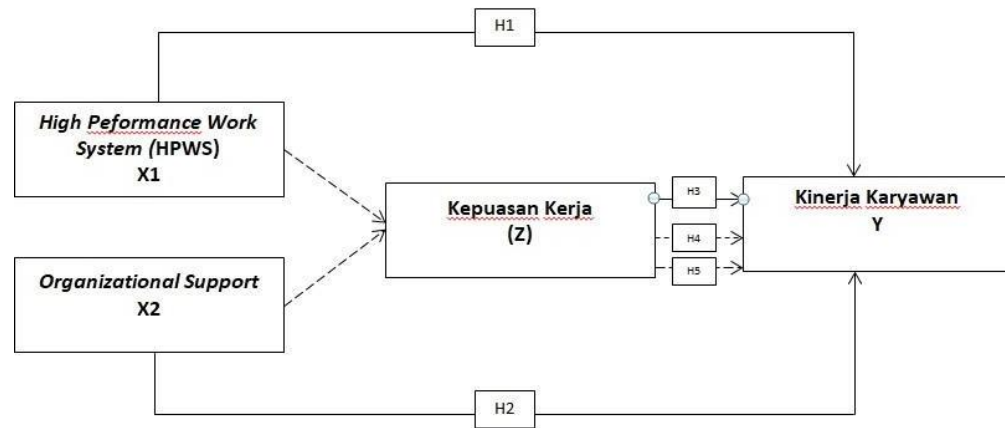
2.6. Kerangka Pemikiran

Setiap karyawan merasakan perlu adanya dukungan-dukungan yang diberikan sebagai perwujudan dari apresiasi organisasi terhadap dirinya (Supriadi et al., 2021). Kinerja yang tinggi akan diimbangi dengan dukungan organisasi dalam melaksanakan peran tanggung jawabnya dalam lingkungan kerja, namun dalam prakteknya dukungan organisasi yang diberikan tidak hanya berupa dukungan yang sudah ditetapkan tetapi juga perlu adanya dukungan penghargaan berupa ucapan secara lisan yang diberikan pimpinan terhadap karyawannya pada situasi yang cukup sulit (Sleekr, 2019). Organisasi memberikan suatu bentuk dukungan dengan harapan seorang karyawan dapat memiliki keterampilan yang unggul dalam bekerja dan mampu meningkatkan keseimbangan tujuan antara pribadi dan organisasi (Prabu dan Wijayati, 2016). Perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang cakap dan terampil, tetapi juga memiliki kemauan untuk berkembang guna mencapai hasil kerja yang optimal. Hasil optimal tersebut dapat dicapai dengan memenuhi hak-hak kerja dari karyawan yang akan menunjang rasa kepuasan kerja (Murtani, 2017). Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidaknya sebuah pekerjaan, yang ditunjukkan dengankesesuaian antara harapan kerja dan manfaat yang diterima dari perusahaan (Ridho dan Susanti, 2019).

Dengan demikian terdapat 4 (empat) variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. *High Performance Work System (HPWS)*
2. *Organizational Support (OS)*
3. Kinerja Karyawan (Y)
4. Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan tinjauan pustaka yang ada, maka dapat disusun kerangka pemikiran penelitian yang disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.7. Hipotesis

Hipotesis menjadi dugaan sementara dengan maksud menjawab isi dari rumusan mengenai masalah dalam penelitian pada saat awal atau sebelum peneliti melaksanakan penelitian (Sugiyono, 2015).

High Performance Work System dan Kinerja Karyawan

High Performance Work System (HPWS) mempunyai tiga elemen penting yaitu *Performance Management System*, *Selective training and improvement* dan *Individual Role* yang masing-masing mempengaruhi kinerja karyawan. HPWS berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Noor dan Alesia, 2017). Penelitian yang membahas HPWS terhadap kinerja di perusahaan sektor publik, menyimpulkan bahwa HPWS memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus terhubung dengan HPWS agar dapat merespons secara efektif terhadap perubahan tindakan kompetitif (Solomon et al., 2015).

HPWS memiliki potensi besar untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika organisasi sedang berupaya meningkatkan kualitas kerja dengan membangun HPWS, maka akan mempengaruhi tingkat kesadaran karyawan untuk secara sukarela mendukung dengan berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja (Arefin et al., 2015). Fokus utama HPWS adalah sistem kerja yang mampu mendorong motivasi dan kontribusi karyawan untuk mencapai kinerja (Lu et al., 2014).

Zhang et al. (2019) membuktikan pada penelitiannya bahwa HPWS berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian Takeuchi et al. (2007) yang menunjukkan bahwa HPWS berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Pada hasil penelitian Chang dan Chen (2011) yang dilakukan pada karyawan penata rambut menemukan bahwa HPWS berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan. Li et al. (2019) yang melakukan penelitian pada karyawan perusahaan tekstil swasta juga menemukan hasil bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: *High performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung

***Organizational support* dan Kinerja Karyawan**

Salah satu yang terpenting dalam perusahaan adalah organizational support. Tanpa adanya organizational support (dukungan organisasi) perusahaan akan mengalami permasalahan. Dukungan organisasi dalam perusahaan akan membuat karyawan semangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan, dan memberi kenyamanan untuk karyawan. Karyawan akan betah dan membuat nyaman bekerja dalam perusahaan tersebut karena dukungan organisasi yang baik dan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

OS sebagai penunjang suatu organisasi yang menilai kontribusi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan, dan perlakuan adil oleh organisasi terhadap karyawan (Ridwan, Mulyani, & Ali, 2020). Adanya dukungan organisasi yang positif akan dapat menciptakan situasi kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga akan membuat kinerja menjadi lebih baik. Dengan kata lain, saat karyawan merasakan dukungan dari organisasi atau perusahaan, mereka akan lebih bertanggungjawab terhadap organisasi atau perusahaan tersebut, sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat. Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Dana and Dewi (2016), yang menunjukkan hasil bahwa ada dampak yang positif dan signifikan dari dukungan organisasi terhadap kinerja karyawannya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hamida, Sodik, & Rahayu (2020), bahwa peningkatan OS, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Metria & Riana (2018) menunjukkan bahwa disimpulkan sebagai berikut, pertama, dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Metria & Riana, 2018). Hal ini mengandung makna bahwa dukungan organisasi yang baik, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengandung makna bahwa, semakin kuat dukungan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen pada organisasional pegawainya. Ketiga, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung makna bahwa, semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H2: *Organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Winardi (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang tidak puas biasanya kurang bersemangat, malas, lambat, bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain yang bersifat sehingga akan menimbulkan pemborosan biaya, waktu, tenaga dan sebagainya. Gibson et al.(1997), menyatakan bahwa: kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat outcomes instrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcomes tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sementara itu, gibson, ivancevich, dan donnelly (2000:110) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *High performance work system* terhadap Kinerja Karyawan

High Performance Work System (HPWS) dianggap sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. HPWS mencakup serangkaian praktik SDM yang terpisah namun saling berhubungan yang dapat meningkatkan daya saing karyawan, termasuk penugasan kerja yang fleksibel dan pemberdayaan kerja yang memadai, prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, pelatihan dan pengembangan ekstensif, penilaian kinerja berdasarkan prestasi, dan kompensasi kompetitif dan upah tinggi (Chen et al., 2016).

Sahani, (2016) menunjukkan pengaruh yang kuat dan positif HPWS terhadap kepuasan kerja karyawan di dua bank swasta di distrik Colombo. Menurut Maung, (2020) semua variabel laten (pelatihan, penilaian kinerja dan komunikasi) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Semua variabel tersebut penting bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan mereka yang menunjukkan bahwa studi ini terutama difokuskan pada efek HPWS terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Rahmatullah & Siddiqui, (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara HPWS dengan kepuasan kerja. Penelitian Chowhan et al., (2016) terhadap pekerja imigran, menunjukkan bahwa praktik HPWS individu tidak memoderasi atau berhubungan dengan pengaruh kepuasan kerja tetapi jika praktik HPWS secara keseluruhan memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Chowhan et al., (2016) juga mengatakan ketika praktik HPWS yang memiliki penilaian kinerja formal, penilaian yang memengaruhi penghargaan, promosi, memiliki paket tunjangan non- upah, dan praktik pembayaran-untuk-kinerja dibentuk bersama untuk menciptakan paket HPWS yang meningkatkan motivasi, hal itu secara positif memengaruhi kepuasan kerja. HPWS membangun lingkungan yang saling menguntungkan di mana perusahaan berinvestasi pada karyawan mereka, sebagai imbalannya karyawan akan merespon dengan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi (Rahmatullah & Siddiqui, 2019).

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *High performance work system* terhadap Kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Organizational support* terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan yang memberikan dukungan dan perhatian serta kepedulian terhadap karyawannya melalui *organizational support* maka akan menimbulkan perasaan puas karyawan atas pekerjaannya, dan karyawan ketika merasa puas atas feedback yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya dan peran ekstra dalam melakukan pekerjaan serta membantu perusahaan dalam mencapai tujuan (Pattanayak, 2017).

Gunduz (2014) menyatakan selain kepuasan kerja diungkapkan bahwa dukungan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi, dengan cara memperhatikan keberadaan karyawan dan peduli pada kesejahteraan. Dengan demikian karyawan merasa berkewajiban membalas dengan berupaya sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi dan menjaga kelangsungan hidup organisasi dan berkeinginan untuk menjadi bagian dari organisasi untuk selamanya (Laschinger, 2006 dan Ambreen, 2011).

Menurut penelitian (Arshadi & Hayavi, 2013) ketika organisasi memberi dukungan terhadap karyawan maka karyawan akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dan tekad untuk memiliki peran ekstra di luar pekerjaannya. Dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi karyawan akan berusaha untuk melakukan hal yang menguntungkan bagi organisasi (Novira, 2015).

H5: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Organizational support* terhadap Kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016), penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Selain itu, pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka hasil jawaban survei yang disebarkan ke sampel penelitian dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada akhirnya, hasil penelitian ini menjelaskan hubungan kausal (pengaruh) antar variabel yang diteliti menggunakan alat analisis jalur (*Path Analysis*).

3.2. Subjek Penelitian

3.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari unit di dalam pengamatan yang akan dilakukan. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung yang berjumlah 255 Karyawan.

3.2.2. Sampel dan Teknik *Sampling*

Sampel adalah bagian atau subkelompok dari populasi (Sekaran, 2006). Menurut Hair (2014) menyatakan bahwa ukuran sampel paling sedikit lima kali jumlah indikator. Ukuran sampel yang sesuai berkisar antara 100 hingga 200 responden. Penentuan jumlah sampel minimal dalam penelitian ini mengacu pada pernyataan Hair et al., (2014) bahwa jumlah sampel sebagai responden disesuaikan dengan

jumlah indikator pertanyaan yang digunakan dalam kuisioner, dengan asumsi $n \times 5$ *observed variable* (indikator) sampai dengan $n \times 10$ *observed variable* (indikator). Dalam penelitian ini, jumlah item pertanyaan adalah 40 item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur 4 variabel, jumlah responden yang digunakan adalah 40 item pertanyaan dikalikan 5 (40×5) sama dengan 200 responden data yang diolah.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik sampling *non-probabilty sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara memilih sampel secara subyektif dengan memahami karakteristik kelompok sasaran dan mengamati kriteria tertentu sehingga dapat memberikan informasi yang diperlukan. (Jundi dan Mudiantono,2016). *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk menentukan sampel yang akan diteliti berdasarkan kriteria tertentu dan bertujuan agar data yang diperoleh nanti akan lebih *representative*, Sugiyono (2018). Pertimbangan sampel dalam penelitian yaitu karyawan yang bekerja pada karyawan PDAM Way Rilau yang berstatus karyawan tetap, besaran sampel sebanyak 210 responden sudah dapat dikatakan layak untuk digunakan dalam sebuah penelitian kuantitatif.

3.3. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan sekunder:

1. Data Primer

Merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file dan data ini harus dicari melalui narasumber yang dijadikan objek penelitian atau yang dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisioner yang telah diisi oleh responden sebagai sampel.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media dan perantara. Data sekunder yang bersumber dari berbagai sumber, seperti buku, jurnal, dan artikel media elektronik yang berhubungan dengan masalah yang dibahas bertujuan untuk mendukung data primer.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui dua cara yaitu :

3.4.1. Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, berupa persepsi (opini, sikap, pengalaman) secara individual dan kelompok, hasil observasi suatu kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Adapun data primer yang digunakan penelitian ini yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan penelitian dengan cara mengajukan daftar pertanyaan langsung kepada responden. Skala yang digunakan adalah skala *Likert* untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi tentang kejadian atau gejala sosial. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner memerlukan pengujian validitas dan reliabilitas atas instrument-instrument yang digunakan. Pengujian reliabilitas menggunakan Chronbach's Alpha dengan nilai di atas 0,70 (Sekaran, 2006). Uji validitas juga dapat digunakan menggunakan korelasi, apabila r_{xy} hitung $> r_{xy}$ tabel maka keputusan yang diambil tersebut signifikan dan layak digunakan pada pengujian hipotesis, hal ini juga berlaku sebaliknya.

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut,

kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel *independen* (bebas)

Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (terikat) (Sugiyono, 2009). Variabel *independen* adalah variabel yang nilai-nilainya tidak bergantung pada variabel lainnya, biasanya disimbolkan dengan X. Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah *High performance work system* (X1) dan *organizational support* (X2).

2. Variabel *dependen* (terikat)

Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009). Variabel terikat adalah variabel yang nilai-nilainya bergantung pada variabel lainnya. Variabel *dependen* dalam penelitian adalah Kinerja karyawan (Y).

3. Variabel Mediasi (Z)

Variabel mediasi merupakan variabel antara atau *mediating* yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel *independen* dan *dependen* (Sugiyono, 2009). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja (Z).

Definisi operasional variabel adalah definisi untuk setiap variabel-variabel penelitian yang ada, dengan tujuan untuk menjelaskan karakteristik dari objek kedalam elemen-elemen yang diobservasi, sehingga konsep dapat diukur dan dioperasionalkan ke dalam penelitian (Sugiyono, 2009). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini terlihat pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Dimensi	Skala Pengukuran
<i>High Performance Work System</i>	Praktik manajemen SDM yang dirancang untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan dan perusahaan (Tzui, 2009)	1. Penempatan karyawan 2. Keamanan kerja 3. Kompensasi 4. Fleksibilitas tugas, 5. Tim yang diarahkan sendiri 6. Pelatihan Karyawan 7. Komunikasi yang baik (Tsao, et al 2016)	Likert
<i>Organizational Support</i>	tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbin dan Judge 2007)	1. Kontribusi karyawan 2. Usaha ekstra karyawan 3. Keluhan dari karyawan 4. Kesejahteraan karyawan 5. Kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan (Rhoades dan Eisenberger 2002)	Likert
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kreitner dan Kinicki (2005)	1. <i>Achievement</i> 2. <i>Recognition</i> 3. <i>Work it self</i> 4. <i>Responsibility and advancement</i> (Spector 2015)	Likert
Kinerja Karyawan	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan bersangkutan (Hayes dan Ninemeir 2016)	1. <i>Task Performance</i> 2. <i>Contextual Performance</i> (Huo dan Jiang 2023)	Likert

3.6. Pengukuran Instrumen Penelitian

Instrumen dari penelitian menjadi sebuah cara atau alat peneliti untuk mengukur dan memberi penilaian akan berbagai fenomena atau peristiwa sosial. Penggunaan tersebut dapat diketahui dan didapatkan berbagai informasi yang biasanya bersumber dari kuesioner yang dibuat peneliti dengan penggunaan jenis dari skala *Likert*, khususnya berkaitan dengan menghitung hasil pembobotan jawaban dari pernyataan yang diberikan koresponden (Sugiyono, 2018). Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* dari kuesioner dapat diberi skor sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kategori Jawaban Responden (*Likert*)

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2018

3.7. Uji Instrumen Penelitian

Uji penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah penelitian *valid* dan *reliable* perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden. Validitas merujuk kepada sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur tentang apa yang hendak diukur. Sedangkan reliabilitas merujuk pada sejauh mana pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. (Sekaran, 2006).

3.7.1. Uji Validitas

Penggunaan uji validitas dilakukan untuk mengukur kesahan ataupun kevalidan suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dapat dinyatakan valid dan sah jika pertanyaan yang terdapat pada kuisisioner mampu memberikan keterangan pada sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali,2016). Instrumen yang

dinyatakan valid dapat menandakan bahwa alat ukur yang digunakan dalam mendapatkan data tersebut memang dapat digunakan dalam mengukur apa yang seharusnya diukur, sehingga diharapkan hasil pada penelitian nantinya akan menjadi valid, Sugiyono dalam Janitra dan Pramudana (2016).

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Analisis faktor merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk meringkas beberapa faktor yang mempengaruhi suatu variabel tanpa menghilangkan informasi yang diperlukan menjadi hanya beberapa set indikator saja. Dalam analisis faktor terdapat persyaratan pokok yang wajib dipenuhi yaitu nilai *KaiserMeyer-Olkin Of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) harus lebih dari 0,5. Dan juga, nilai MSA pada *Anti-image Correlation* nya harus sama dengan atau lebih besar dari 0,5.

Besarnya angka MSA adalah 0-1. Jika digunakan dalam menentukan penggabungan variabel maka ketentuannya sebagai berikut :

- Jika $MSA = 1$ maka variabel di prediksi tanpa kesalahan • Jika $MSA \geq 0,5$ maka variabel masih dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.
- Jika $MSA < 0,5$ maka variabel tidak dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut sehingga variabel tersebut harus dibuang.

Sedangkan untuk nilai signifikansi yang dipakai adalah sebesar 5% dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika probabilitas $< 0,05$ maka variabel dapat di analisis lebih lanjut.
- Jika probabilitas $> 0,05$ maka variabel tidak dapat dianalisis lebih lanjut.

3.7.2 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal.

Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal. Uji normalitas menggunakan program SPSS 25 *for Windows*.

3.7.3 Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini digunakan teknik Cronbach's Alpha, dimana variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,70. Semakin nilai alpnya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel, (Sekaran, 2006).

Dengan ketentuan penilaian uji reliabilitas adalah:

- 1) Apabila $r_{ca} > r_{tabel}$ (pada taraf signifikan 5%) maka kuesioner dapat dikatakan reliabel.
- 2) Apabila $r_{ca} \leq r_{tabel}$ (pada taraf signifikan 5%) maka kuesioner dapat dikatakan tidak reliabel.

3.8. Metode Analisis Data

Data yang sudah terkumpul dari hasil kuesioner yang disebar, maka dilakukan analisis data menggunakan program statistik berupa SPSS, dan AMOS. Metode analisis data meliputi analisis deskriptif, analisis faktor konfirmatori (CFA), dan analisis model persamaan struktur (*Structural Equation Modelling – SEM*).

3.8.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang sudah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat generalisasi atau kesimpulan yang berlaku umum. Dalam menjawab besar

pengaruh antar variabel digunakan analisis deskriptif dengan metode kuantitatif. Data yang masuk dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

3.8.2. Peralatan Analisis Data

Data untuk menganalisis digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *software* statistik *AMOS* dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependent dengan satu atau beberapa variabel independent. Masing-masing variabel dependent dan independent dapat berbentuk faktor (atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator) (Ferdinand, 2002).

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu menguji data dan menguji model, sebagai berikut :

1. Uji data terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.
2. Uji model terdiri dari analisis model faktor konfirmatori (*CFA*), analisis kesesuaian model (*Goodness of fit*), dan analisis uji pengaruh (*regression weight*). Menurut Ferdinand (2002), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*, yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

Pengembangan model SEM adalah melakukan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan sebuah path diagram untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. *Path diagram* tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji.

Dalam SEM variabel ini digambarkan dalam bentuk elips yang dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), dikenal juga sebagai *sources variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi

oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi Eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- b. Konstruksi Endogen (*Endogenous Constructs*) adalah konstruksi yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen.

3. Konversi diagram alir ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Pada langkah ini, model yang disajikan dalam bentuk *path diagram* akan dikonversi ke dalam dua persamaan, yaitu persamaan pengukuran (*measurement model*) dan persamaan struktural (*structural model*). Pada persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruksi) yang diajukan. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruksi atau variabel bentukan, dengan pedoman : (Ferdinand, 2002)

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

SEM menggunakan matriks varian/ kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks varian/ kovarian sebelum estimasi dilakukan. Menurut Baumgartner dan Homburg (1996), matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab bila menggunakan matriks korelasi sebagai input, standar error yang dipaparkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat. Hair, dkk (2010) juga menyarankan agar menggunakan matriks varian/ kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matriks kovarian digunakan karena dapat

menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi.

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menjelaskan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation* dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai problem identifikasi

Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya: $> 0,9$).

6. *Measurement Model (Confirmatory Factor Analysis)*

Teknik ini ditujukan mengestimasi measurement model untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis*.

- Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (Uji Kesesuaian)

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak menurut Ferdinand (2002) :

a. X^2 - *Chi square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chisquare*nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas *cut off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodness of Fit Index*) merupakan ukuran *non statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect hit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.

d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik- *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90-0.95 menunjukkan tingkatan cukup *adequate fit*.

e. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

f. CFI (*Comparative Fit Index*), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*.

Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>Degree of Freedom (DF)</i>	Positif (+)
χ^2 (<i>Chi-Square</i>)	Diharapkan kecil
Signifikan Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$< 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
PGFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$

Tabel 3.3 Lanjutan

TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
PNFI	0,60 – 0,90
RMSEA	0,05 – 0,08

Sumber: Ferdinand, (2012)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap ketujuh atau yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan. Bila temuan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2002) dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

3.8.3 Uji Sobel

Untuk mengetahui pengaruh X1 terhadap Y melalui M, serta pengaruh X2 terhadap Y melalui M akan digunakan konsep Uji Sobel (*Sobel Test*). Pengujian hipotesis mediasi ini dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab.

Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan sa dan sb dan besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sab digambarkan sebagai berikut:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Keterangan :

S_a = standar error koefisien a

S_b = standar error koefisien b

b = koefisien variabel mediasi

a = koefisien variabel bebas

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel menjadi kurang konservatif (Ghozali, 2013).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Pembahasan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu *high performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung. Sistem HPWS yang diterapkan oleh PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung telah dilakukan dengan baik serta kondusif sehingga dapat memberikan dampak terhadap tingkat kinerja dari tiap karyawan yang relatif baik.
2. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu dukungan organisasi (*Organizational Support*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan (*Organizational Support*) maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dilakukan untuk perusahaan.
3. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan ketidakpuasan kerja harus dihindari mengingat akan berdampak negatif yang dapat merugikan organisasi, seperti banyaknya pembolosan yang dilakukan pegawai, pergantian pegawai, pencurian, penurunan motivasi dan komitmen kerja, pegawai menjadi stres, penurunan kinerja sampai dengan tahap paling ekstrim, yakni pegawai keluar dari organisasi dan memberikan informasi negatif kepada orang lain.
4. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu peran kepuasan kerja memediasi pengaruh *high*

performance work system terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh sistem manajemen SDM yang dilakukan pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung belum dapat mendukung ketahanan dan kepuasan karyawan sehingga karyawan belum dapat terus meningkatkan kinerjanya.

5. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational support* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *Organizational Support* (Dukungan Organisasi) dan kinerja karyawan secara bersama-sama dan berpengaruh signifikan karena aspek aspek dari *Organizational Support*. *Organizational Support* berpengaruh signifikan karena aspek-aspek yang ada telah terpenuhi dengan baik, seperti kepedulian perusahaan terhadap pendapat yang disampaikan karyawan, kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, kepedulian perusahaan terhadap tujuan dan nilai (kontribusi) yang diberikan oleh karyawan serta kepedulian perusahaan terhadap masalah karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah :

1. Bagi Perusahaan
 - a. Bagi manajemen sebaiknya mempertimbangkan pelatihan untuk karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Organisasi harus memberi perhatian lebih untuk karyawan, dapat berupa motivasi maupun penghargaan yang diberikan untuk karyawan, dan manajemen juga dapat lebih mengawasi karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Selain itu, kesejahteraan karyawan juga perlu diperhatikan supaya karyawan merasa dihargai dan menurunkan tingkat *turnover* pada perusahaan.
 - b. Bagi manajemen sebaiknya selalu mendengarkan, dan mendukung karyawan supaya karyawan merasa lebih dihargai dan dapat menciptakan kepuasan kerja.

- c. Hasil penelitian ini sudah menunjukkan bahwa pentingnya pihak perusahaan untuk memperhatikan dan mempedulikan kinerja karyawan, dikarenakan apabila perusahaan tidak peduli dengan karyawan maka bukan hal yang tidak mungkin karyawan tersebut akan bekerja secara tidak maksimal dan kinerja karyawan di perusahaan juga kurang baik.
- d. Bagi perusahaan sebaiknya mempertahankan dan lebih meningkatkan tingkat *organizational support* karena dengan adanya dukungan perusahaan yang tinggi akan lebih meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- e. Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya mengambil objek sebatas lingkup PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengambil objek yang lebih luas lagi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah faktor lain seperti yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini, dengan harapan variabel yang digunakan memiliki cakupan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Krismanto, Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Nasabah, (Tesis: Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, 2009), h. 57
- Arianto, N. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pengunjung Dalam Menggunakan Jasa Hotel Rizen Kedaton Bogor. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 1(2), 83–101. <https://doi.org/10.32493/jpkpk.v1i2.856>
- Artanti, Y. and Ningsih, L, ‘Pengaruh Penanganan Keluhan Terhadap Loyalitas Nasabah PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Dengan Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Perantara (Studi pada Nasabah Bank Muamalat Cabang Surabaya)’, (BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis, vol. XIV, no. 2, 2010), pp. 66-74
- Askariazad, M. H., dan Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in Business to Business (B2B) Context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(1), 17–31. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2011-0093>
- Berliantina dan Sigit, “Pengaruh Penanganan Komplain Terhadap Kepuasan Nasabah”, (Digest Marketing Vol.1 No.1 Juli, 2015), h.4
- Bernard, Shulamit L dan Savitz, Lucy A. 2009. *Measuring Consumer Satisfaction, Continuous Quality Improvement in Health Care*. United States of, Jones and Bartlett Learning, hal. 181-96.
- Cherrington, D. J. (1989). *The Management of Individual and Organizational Performance: Instructor’s Manual for Organizational Behavior*. Allyn and Bacon.
- Cocepcion Varela-Neira, Rodolfo Vazquez, Iglesias. 2010. Explaining customer satisfaction with complaint handling. *International Journal of Bank Marketing*
- Eatough, E., Chang, C., Miloslavic, S. dan Johnson, R. (2011). *Relationship of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology* 96, pp. 619-632.
- Etta Mamang Sangadji dan Sopiah, *Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis Disertai Himpunan Jurnal Peneliti*, (Yogyakarta:ANDI, 2013), h. 244-245.
- Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa-Prinsip,Penerapan, dan Penelitian*, (Yogyakarta: ANDI, 2014), h. 353.

- Gibson, James. L, dan Donnelly. 2000. *“Organizations Behavior Structure Processes”*. Tenth Edition. Irwin, McGraw-Hill.
- Hermawan, B, ‘Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan, Reputasi Merek dan Loyalitas Konsumen Jamu Tolak Angin PT. Sido Muncul’, (Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 2011)
- Ismail, dkk, “Perceived Justice in Service Recovery and Recovery Satisfaction: The Moderating Role of The Corporate Image”, (International Journal Of Marketing Studies, vol. II, 2010), pp, 47-56.
- Jex, S. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, research and implications for managerial practice*. California: Sage Publications.
- Kahya, E., 2007. *The effects of job characteristics and working conditions on job performance. International Journal of Industrial Ergonomics*, pp. 515-523.
- Kanfer, R. (2005). *Self- Regulation Research in Work and I/O Psychology. Applied Psychology*, 54(2), 186-191.
- Karatepe, O.M. and Ekiz, H.E. 2004. The effects of organizational responses to complaint on satisfaction and loyalty: A study of hotel guests in Northern Cyprus. *Managing Service Quality*, 14 (6), 476-86.
- Kasmir. (2017). *Customer Service Excellent Teori dan Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., dan de Vet, H. C. w. (2012). *Development of an individual work performance questionnaire. International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopsman, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., Henrica C.W. dan Van Der Beek, A.J. (2011). *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. JOEM: American College of Occupational and Environmental Medicine*. DOI: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Kotler, P. Armstrong, G. (2012). *Principle of Marketing 14th Edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Kotler, P. dan Keller,K. (2012). *Marketing Management 14th Edition*. New Jarsey: Prentice Hall.
- Kotler, Phillip dan Kevin Lane Keller.(2016). *Manajemen Pemasaran edisi 12 Jilid 1 dan 2*.Jakarta: PT. Indeks.

- Lepine, J., Podsakoff, N. dan Lepine, M. (2005). *A meta-analytic test of the challenge stressor – hindrance stressor framework: An explanation of the inconsistent relationship among stressors and performance*. *Academy of Management Journal*, pp. 764-773.
- Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz, dan Jacky Mussry. 2011. *Pemasaran Jasa*. Edisi 7. Erlangga: Jakarta
- Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2015
- Nugraha, Yandi. 2012. *Pengaruh Complaint Handling Dengan Pendekatan Mekanistik Terhadap Customer Justice*. (diakses pada tanggal 25 Februari 2018)
- Omolayo, B.O. (2005). *Psychology of human being at work*. Akure: Adeyemo Publishers.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, 17th edition*. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior. 15th Edition Pearson Education, United States of America*.
- Salay, V. *Pengaruh Kualitas Layanan dan Penanganan Komplain Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Loyalitas Nasabah Pada Bank BRI Cabang Kertajaya di Surabaya*, (Jurnal Kajian Ilmiah Mahasiswa Manajemen, 2013)
- Schmitt, B. H.. *Experiential Marketing: How to Get Customer to Sense, Feel, Think, Act, Relate*.(New York: Free Press, 1999).
- Schmidt, F. L. (2002). *The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate*. *Human performance*, 15(1-2), 187-210. Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Tjiptono Fandy, dan Chandra, G. (2006). *Manajemen Pelayanan Jasa*. Yogyakarta. Yogyakarta: ANDI
- Yoana Ariana Pramudita dan Edwin Japarianto, “Analisa Pengaruh Customer Value dan Customer Experience terhadap Customer Satisfaction di De Kasteel Resto Surabaya”, (Jurnal Manajemen Pemasaran Petra, Vol.1, No.1 2013), h. 1-7