

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan mengenai penjelasan dan beberapa pengertian dari *coaching*, *perceived organizational support* dan *job satisfaction*. Selain itu dijelaskan pula beberapa uraian yang berkaitan dengan *coaching*, *perceived organizational support* dan *job satisfaction*.

2.1.1 *Coaching*

Coaching merupakan proses pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Dalam pelaksanaan *coaching* terdapat coach yang bertanggungjawab untuk melakukan aktivitas *coaching* kepada coachee.

2.1.1.1 Pengertian *Coaching*

Coaching merupakan sebuah proses pengembangan yang terarah, terstruktur dan termonitor secara terus menerus yang mengarahkan individu dalam mencapai performa kerja yang optimal dalam organisasi (Colomo-Palacios & Casado Lumbreras, 2006). *Coaching* sebagai kunci pembuka potensi seseorang dalam memaksimalkan kinerjanya dan membantu seseorang untuk belajar (Bresser dan Wilson, 2006). Inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang dengan pertumbuhan pribadi, memfasilitasi pembelajaran diri dan perbaikan kinerja.

Menurut Gallwey, (2007) mengemukakan bahwa *coaching* adalah suatu proses yang dapat membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja

yang mana dalam proses tersebut seseorang dapat belajar. *Coaching* menjadi salah satu solusi dalam Pendekatan individual, termasuk pembinaan dan pelatihan, fokus pada keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan anggota organisasi (cumming, 2005).

Coaching sebagai suatu keterampilan untuk menyediakan pembelajaran, kinerja, dan meningkatkan kemampuan orang (Aziz & Mayowan, 2018). Selain itu, *coaching* juga sebagai proses dalam membantu individu untuk mencapai arah atau tujuan tertentu (O'cornor & Lages, 2007: 13). *Coaching* dapat membantu individu disetiap tingkatan dengan tujuan agar mereka kedepannya mengetahui ingin menjadi apa sehingga mereka dapat menjadi yang terbaik.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan mengenai *coaching* dapat ditarik kesimpulan bahwa *coaching* merupakan sebuah proses dan upaya dalam meningkatkan kemampuan individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan organisasi, meningkatkan hubungan interpersonal dan menangani konflik ataupun menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu.

2.1.1.2 Dimensi *Coaching*

Terdapat empat dimensi *Coaching* (Kaswan, 2016), diantaranya:

1. Perubahan

Perubahan dapat menunjukkan pertumbuhan dan arah seseorang untuk bergerak ke arah yang lebih baik. Melalui *coaching*, kita dapat menentukan tingkat kepuasan seorang pegawai dengan situasinya saat ini dan dapat membantu pegawai dalam menentukan sesuatu yang lebih baik. Karena

pegawai diberikan penyesuaian oleh atasan, maka mereka harus mengelola perubahan tersebut dengan sebaik-baiknya.

2. Kekhawatiran

Faktor dari munculnya kekhawatiran seorang pegawai diantaranya seperti ketidakseimbangan dalam hidupnya, berbagai jenis kesulitan, tujuan yang ingin dicapai, berbagai macam tuntutan yang tidak bisa dipenuhi oleh kebiasaan berpikir seseorang, merasa tidak baik dalam berperilaku dan tidak dapat memenuhi berbagai macam harapan. Banyak pegawai yang paham dan mengerti jika mereka tidak mempunyai tujuan dan arah yang jelas.

3. Hubungan atau Relasi

Pelaksanaan *coaching* dapat menciptakan hubungan yang berkualitas tinggi. Hubungan antara sumber daya manusia dalam organisasi mencakup suatu hubungan kepercayaan, dan kualitas hubungan antar pegawai. Dengan adanya hubungan yang baik, seseorang akan merasa lebih nyaman, terlibat, dimengerti dan akan timbul rasa saling percaya yang akan mempermudah koordinasi kerja (Wilda, 2021). Dalam pelaksanaan *coaching*, antara coach dengan pegawai perlu adanya dialog. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wilda (2021), bahwa dalam dialog kedua belah pihak dapat membagi pandangan, keinginan, mendengarkan, memahami, terbuka terhadap gagasan baru, dan juga memelihara ketertarikan serta hubungan tersebut.

4. Pembelajaran

Coaching yang dilakukan oleh atasan membantu pegawai belajar dan meningkatkan kualitas yang lebih bagus dari sebelumnya dengan cara

memahami berbagai macam keterampilan serta bagaimana menciptakan sesuatu dan belajar mengenai pemecahan suatu masalah. *Coaching* dapat meningkatkan daya serap individu dalam belajar dan meningkatkan pertumbuhan serta membantu para pegawai dalam memecahkan suatu permasalahan, dapat membuat keputusan atau mencapai sasaran.

2.1.1.3 Elemen – elemen *Coaching*

Elemen – elemen yang harus ada dalam proses *Coaching* (Kinlaw, 1996), diantaranya:

1. *Key values*

Manajer dan pemimpin yang memiliki pandangan yang sama mengenai kompetensi manusia, kinerja yang baik, dan harapan pada pegawai untuk berpartisipasi dalam proses *coaching*. Karena pengetahuan yang dipupuknya, mereka akan merasa bahwa salah satu peran paling penting dari manajer dan pemimpin adalah menjadi pemimpin yang unggul.

2. *Essential characteristics*

Hasil positif dari interaksi *coaching* atau pembinaan tergantung pada beberapa hal diantaranya dimana supervisor dapat menciptakan kondisi penting yang mendukung pembinaan, supervisor dapat menggunakan keterampilan yang penting untuk pembinaan, supervisor cukup disiplin untuk menciptakan struktur dari inti yang mendasari pembinaan, supervisor mampu menerapkan keterampilan dan percakapan inti dalam peluang khusus untuk perbaikan kinerja secara terus – menerus.

3. *Critical skills*

Untuk bertindak atas nilai – nilai mereka, supervisor harus menerjemahkan pemahaman mereka tentang pembinaan ke dalam perilaku. Supervisor memiliki keterampilan berikut untuk berinteraksi dengan orang lain kehadiran, *inquiry*, merefleksikan, menegaskan dan menegakkan disiplin.

4. *Core conversation*

Salah satu aspek dari menjadi disiplin yang kita inginkan namun belum dikembangkan adalah penggunaan disiplin dari pembicaraan inti. Menjadi disiplin berarti melakukan model *coaching* dalam setiap interaksi pembinaan. Salah satu aspek mayor dari kedisiplinan adalah kemampuan untuk menciptakan bentuk inti pembicaraan. Dengan kata lain pembicaraan yang dilakukan fokus kepada sasaran apa yang akan dikembangkan.

5. *Performance application*

Setiap aplikasi kinerja menggambarkan bagaimana inti pembicaraan terlihat dan ide – ide apa yang bisa diterapkan. Hal – hal yang ada didalam proses *coaching* diantaranya solusi dalam penyelesaian masalah, pembelajaran, dukungan terhadap kinerja dan penyesuaian.

2.1.1.4 Jenis – jenis *Coaching*

Coaching dapat dibagi menjadi empat kategori berdasarkan tujuan dari implementasi *Coaching* pada organisasi atau perusahaan (Homan dan Miler, 2008), diantaranya:

1. *Coaching* untuk mendukung pembelajaran

Jenis *coaching* ini diterapkan untuk mendukung proses pembelajaran pegawai yang mengarah kepada proses pengembangan secara individu. Proses ini fokus pada pekerjaan atau tugas yang nyata dalam waktu yang sesungguhnya. Coach membantu coachee berpikir mengenai berbagai aspek kegiatan dalam tugasnya. Sebagai contoh coach membantu coachee dalam mengidentifikasi perilaku-perilaku khusus yang harus diubah dan menetapkan tujuan SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Timely*).

2. *Coaching* untuk kinerja

Coaching jenis ini ditujukan untuk menjadi intervensi perbaikan kinerja bagi organisasi, karena dapat dilakukan berdasarkan keinginan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, coach membantu individu dalam belajar bagaimana menetapkan sasaran untuk dirinya, meningkatkan kesadaran pribadi, memperbaiki kinerja dan mengembangkan strategi – strateginya untuk meningkatkan kualitas hidup.

3. *Coaching* untuk pengembangan kepemimpinan

Jenis *coaching* ini lebih dikenal dengan istilah *executive coaching*, *coaching* ini dapat diimplementasikan untuk mendukung proses umpan balik 360 derajat dimana para pemimpin eksekutif, kolega, senior, dan alur laporan langsung memberikan *feedback* tentang efektivitas individu dengan menjawab pertanyaan spesifik tentang perilakunya.

4. *Coaching* tim dan kelompok

Jenis *Coaching* ini melibatkan *team leader* dan *team coach*. *Coaching* tim dapat sangat bermanfaat ketika diimplementasikan pada tim yang mendapat proyek

baru, atau tim yang sedang menghadapi tenggat waktu. Baik coach internal dan eksternal yang bekerja sama dengan tim dapat membantu untuk meningkatkan komunikasi memperkuat komitmen dan meningkatkan kemungkinan untuk menyelesaikan proyek atau tujuan.

2.1.2 *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support atau persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai melihat bahwa kontribusi mereka dihargai oleh perusahaan. Dukungan organisasi dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan sosial dan emosional pegawai yang pada akhirnya menciptakan kewajiban pegawai untuk membalas jasa kepada perusahaan. Tingginya level dukungan organisasi akan menciptakan perasaan untuk memenuhi kewajiban pegawai untuk membalas jasa atas komitmen yang diberikan perusahaan dengan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan perusahaan.

2.1.2.1 *Pengertian Perceived Organizational Support*

Terjadinya perubahan dalam sebuah organisasi didasari dengan kebutuhan bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Kesiapan dari pegawai menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan. *Perceived organizational support* berperan penting dalam mempengaruhi individu untuk berubah (Bernerth, 2009).

Perceived organizational support mengacu pada persepsi pegawai atau penilaian pegawai tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli kepada pegawainya (Wu Wann, 2011). *Perceived organizational support* yang tinggi maka pegawai akan merasa memiliki kewajiban

untuk memberi timbal balik positif kepada perusahaan dengan menunjukkan komitmen terhadap organisasi dan mendukung tujuan organisasi tersebut (Ersoy, 2014).

Perceived organizational support merupakan tingkatan persepsi dari pegawai yang merasa yakin terhadap penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dari pegawai (Robbins, 2013). Pengukuran tingkat *perceived organizational support* didasarkan pada beberapa aspek, yaitu: sikap organisasi terhadap ide – ide pegawai, tanggapan terhadap masalah yang dialami pegawai, tanggapan terhadap kesehatan dan kesejahteraan pegawai (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan mengenai *perceived organizational support* dapat ditarik kesimpulan bahwa *perceived organizational support* merupakan salah satu bentuk respon pegawai terhadap organisasi yang menunjukkan adanya hubungan timbal balik antar pegawai dengan organisasi. *Perceived organizational support* adalah dukungan yang dirasakan oleh pegawai mengenai kepedulian organisasi tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi pegawai, memperhatikan kehidupan pegawai dan memperlakukan pegawai dengan adil. Adanya persepsi dukungan organisasi yang baik membuat pegawai siap melakukan perubahan dan tidak menganggap suatu perubahan tersebut sebagai ancaman, namun sebagai sesuatu hal yang dapat membantu mereka untuk bekerja lebih efektif. Sebaliknya, jika pegawai memiliki persepsi dukungan organisasi yang tidak baik, maka kemungkinan besar akan adanya penolakan perubahan dari pegawai.

2.1.2.2 Dimensi *Perceived Organizational Support*

Tiga bentuk perlakuan umum yang dapat menguntungkan dan meningkatkan dukungan organisasi terhadap pegawai (Rhoades dan Eisenberger, 2002), diantaranya:

1. Keadilan yang diterima atau *Fairness*

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara pegawai (Greenberg, 1990). Banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada *perceived organizational support* dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai (Shore, 1995). Keadilan prosedural dibagi menjadi dua bagian yaitu aspek keadilan struktural dan aspek sosial (Cropanzano dan Greenberg, 1990). Aspek struktural mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai pegawai. Sedangkan aspek sosial seringkali disebut dengan keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan pegawai dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka serta memberikan informasi kepada pegawai tentang bagaimana menentukan hasil.

2. *Supervisor Support*

Pegawai mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena atasan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja

bawahan, pegawai pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

3. *Organizational Rewards and Job Conditions*

Praktik sumber daya manusia menunjukkan pengakuan atas kontribusi pegawai harus berhubungan positif dengan persepsi dukungan organisasi. Berbagai penghargaan dan kondisi pekerjaan telah dipelajari dalam kaitannya dengan *perceived organizational support*. Terdapat beberapa jenis *rewards* dan kondisi kerja yang mempengaruhi *perceived organizational support* diantaranya:

a. *Recognition, Pay, dan Promotion.*

Rewards berupa kesempatan yang menguntungkan mampu mengkomunikasikan adanya penilaian positif terhadap kontribusi pegawai yang sangat berpengaruh terhadap *perceived organizational support*.

b. *Job Security*

Kesungguhan organisasi dalam menjaga pegawainya untuk tetap bertahan diperusahaan merupakan salah satu yang berhubungan kuat dengan *perceived organizational support*.

c. *Autonomy*

Adanya otonomi bagi pegawai dalam mengatur pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan penjadwalan waktu kerja, prosedur kerja dan keberagaman tugas.

d. *Role Stressor*

Stressor merujuk pada tuntutan lingkungan yang membuat seseorang merasa tidak mampu dalam mengatasi masalah. Hal ini berkaitan dengan

tuntutan kerja yang tinggi (*work load*), tidak adanya informasi yang jelas mengenai peran dan tanggungjawab, dan tanggungjawab yang saling bertentangan satu sama lain.

e. *Training*

Job training dapat dilakukan dalam mengkomunikasikan kepedulian organisasi kepada pegawai yang mana dapat meningkatkan *perceived organizational support*.

f. *Organizational size*

Seseorang akan lebih merasa bernilai ketika bekerja di perusahaan yang besar, dimana kebijakan – kebijakan dan prosedur yang berlaku bersifat formal. Hal ini dapat mengurangi fleksibilitas dalam pemenuhan kebutuhan setiap individu.

2.1.2.3 Aspek – aspek *Perceived Organizational Support*

Beberapa faktor kompleks yang masuk dalam persepsi (Sigit, 2003), diantaranya:

1. *Halo effect*

Halo effect memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih berkaitan dengan hasil persepsi yang telah dibuat. *Halo effect* juga dapat diartikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang dibuat tidak murni.

2. *Attribution*.

Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab dari perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Seseorang menggunakan proses kognitif

atribusi untuk membuat kesimpulan tentang elemen yang mempengaruhi atau menjelaskan perilaku orang lain.

3. *Stereotyping*

Stereotyping merupakan proses memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai.

4. *Projection*

Projection ialah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan diperbuat orang yang di persepsi.

2.1.2.4 Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Faktor – faktor *perceived organizational support* (Eisenberger, 2002), diantaranya sebagai berikut:

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai

Perceived organizational support dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide yang disampaikan oleh pegawai. Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki penilaian yang positif akan dukungan organisasi

terhadap diri pegawai. Sebaliknya, penilaian akan menjadi negatif bila organisasi selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah

Perceived organizational support juga dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap pegawai yang mengalami masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tersebut.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai.

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *perceived organizational support* pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

2.1.3 Job Satisfaction

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan nilai – nilai yang berlaku dalam setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction refers a person's general attitude toward his or job (Robbin dan Coulter, 2009). Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa *Job satisfaction* merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman – pengalaman kerja seseorang. *Job satisfaction* merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Job satisfaction adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Luthans, 2006). Kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang tidaklah sama, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Susanti & Palupiningdyah, 2016).

Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah perasaan yang ditimbulkan oleh pegawai atas pekerjaannya, yang mana terdapat dua sisi yaitu negatif dan positif. Jadi semakin bagus perasaan yang dimiliki pegawai maka akan semakin bagus apa yang ia kerjakan dan sebaliknya, semakin perasaan buruk yang dia punya maka akan bermasalah terhadap pekerjaannya

2.1.3.2 Dimensi *Job Satisfaction*

Terdapat 4 dimensi *job satisfaction* meliputi *personality*, nilai (*value*), situasi pekerjaan (*work situation*) dan lingkungan sosial (*social influence*) (George dan Jones, 2008).

1. *Personality*

Personality merupakan cara pandang seseorang yang terbentuk karena suatu perasaan, pikiran dan keyakinan yang meliputi pemanfaatan kemampuan yang dimiliki, prestasi kerja yang dicapai, kemajuan, kreativitas kerja, dan kemandirian dalam melaksanakan tugas.

2. *Values*

Values merupakan nilai-nilai kerja seseorang yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, yang terdiri dari imbalan, pengakuan, tanggung jawab, jaminan kerja dan layanan sosial.

3. *Work situation*

Work situation merupakan situasi kerja yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, bawahan dan kondisi fisik yang terdiri dari wewenang, hubungan dengan atasan, pegawai teknis, keberagaman tugas dan kondisi kerja.

4. *Social influence*

Social influence merupakan pengaruh yang terbentuk karena rekan kerja, kelompok atau budaya dalam suatu organisasi. Meliputi aktivitas atau kegiatan, kebijakan organisasi, rekan kerja, nilai moral dan status yang terdapat di dalam organisasi.

2.1.3.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction*

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* pegawai pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Johan, 2002), yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

1. Faktor intrinsik

Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Faktor intrinsik yang ada pada diri pegawai seperti institusi pendidikan. Ketika pegawai dari lulusan institusi pendidikan yang tinggi serta memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja dan menjadikannya lebih percaya diri hal tersebut memang seolah-olah ada dalam diri pegawai.

2. Faktor ekstrinsik

Faktor ekstrinsik menyangkut hal – hal yang berasal dari luar diri pegawai, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan sebagainya. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah seperti kondisi fisik lingkungan kerja seperti tempat kerja, fasilitas dan keamanan dapat mendukung kepuasan pegawai selain itu kerja sama yang baik dapat meningkatkan kualitas dari pekerjaan tersebut serta pengkajian. Pengkajian merupakan faktor yang krusial karena dapat memenuhi kehidupannya.

Job satisfaction dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *menially challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions* dan faktor *supportive mileagues* (Robbins, 2013). Faktor ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Menially challenging work*, pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas.

2. *Equitable rewards*, pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan.
3. *Supportive working conditions*, pegawai akan selalu memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman.
4. *Supportive mileagues*, pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata, pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial.

2.1.3.4 Teori *Job Satisfaction*

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tingkat kepuasan dan kebutuhan dari masing – masing pihak. Adapun teori *job satisfaction* (Veitzal Rivail, 2015: 620), sebagai berikut:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirahasiakan. Sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya

situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan tidak keadilan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

- a. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b. *Dissatisfies* (*hygiene* faktor) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan setatus. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Dengan adanya penjelasan di atas, maka dapat dilihat adanya dua kelompok faktor yang terpisah. Satu kelompok yang dapat menyebabkan kepuasan kerja, sedangkan kelompok faktor yang lain dapat pula meningkatkan kepuasan kerja. Tetapi apabila tidak

dapat terpenuhi maka akan menurunkan kepuasan kerja dan tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Disisi lain teori – teori *job satisfaction* (Sinambela, 2016: 235), sebagai berikut:

1. Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, maka akan semakin puas, begitupun sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh lebih banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerjaan dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh individual differences. Selain itu, tidak linearnya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kepuasan

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person dan equity-in-equity*. *Input* adalah semua

nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja (Weekly dan Yuki, 1998). Misalnya, pendidikan, pengalaman, kemampuan, usaha, peralatan pribadi, dan jumlah jam kerja. "*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai". Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan "*comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya". Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dan sebaliknya yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain (*under compensation inequity*) yang menjadi pembanding atau *comparison person*.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraam Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan), maupun yang tidak menyenangkan (tidak memberikan kepuasan). Kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis isi (content analysis) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivational factor*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job job context*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian. Adanya penelitian terdahulu, dimaksudkan untuk menghindari anggapan kesamaan

dengan peneliti lain, serta menjadikan penelitian ini akan semakin komprehensif. Berikut beberapa penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Zain Riyadh Nashrullah dan Romat Saragih, 2020, Pengaruh <i>Coaching</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.	Terdapat variabel X_1 (<i>Coaching</i>)	Tidak ada variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan Tidak ada Variabel Y (<i>Job Satisfaction</i>). Namun terdapat variabel lain yakni Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini yaitu <i>Coaching</i> pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik dengan persentase tingkat performa mengenai <i>Coaching</i> sebesar 88,4%
2.	Titah Lalitaratri, 2023, <i>The Effect of Coaching, Mentoring, and Coworker Support on Job Performance in Employees of PT. Pegadaian (Persero) Nganjuk Branch</i>	Terdapat variabel X_1 (<i>Coaching</i>)	Tidak ada variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan Tidak ada Variabel Y (<i>Job Satisfaction</i>). Namun terdapat varabel lain yakni <i>Coworker Support</i> dan <i>Job Performance</i> .	<i>Coaching</i> terbukti berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap job performance pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk.
3.	Ni Made Anggun Cahayu Dan Agoes Ganesha Rahyuda, 2019, Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasional	Terdapat Variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan Variabel Y (Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i>)	Tidak ada Variabel X_1 (<i>Coaching</i>) dan terdapat variabel Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Angkasa Pura Hotel In-Flight Catering.

Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi					
4.	Bonar Bangun Jeppri Napitupulu, 2021, <i>Coaching dan Kinerja Individu: Analisis mediasi Komitmen kerja Pada Pegawai Industri Manufaktur.</i>	Membahas mengenai variabel X_1 (<i>Coaching</i>)	Tidak terdapat variabel X (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan variabel Y (<i>Job Satisfaction</i>). Namun terdapat variabel Kinerja dan Komitmen kerja.		Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik <i>Coaching</i> berpengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja. Kinerja pegawai (KI) mampu dijelaskan oleh variabel <i>Coaching</i> (CO)
5.	Ignatius Soni Kurniawan dan Weny Farisca, 2021, Pengaruh <i>Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Leader-Member Exchange di BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta</i>	Terdapat Variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan terdapat variabel Y (Kepuasan Kerja / <i>Job Satisfaction</i>)	Tidak terdapat variabel X_1 (<i>Coaching</i>).		Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa <i>perceived organization support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	Marsella Septiani, 2022, <i>Perceived Organizational Support (Pos) Dengan Kepuasan Kerja Selama Masa Pandemi Covid-19.</i>	Terdapat variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i>) dan terdapat variabel Y_1 (<i>Job Satisfaction</i> / Kepuasan Kerja)	Tidak terdapat variabel X_1 (<i>Coaching</i>)		Hasil dari penelitian ini yaitu <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan (<i>Perceived Organizational Support</i>) dengan kepuasan kerja (<i>Job Satisfaction</i>).
7.	Noer Hayati, 2020, Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan	Terdapat variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i> atau	Variabel Y (Kepuasan Kerja atau <i>Job Satisfaction</i>) menjadi variabel		Hasil pengujian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh

	Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> melalui Kepuasan Kerja	Persepsi Dukungan Organisasi)	Mediasi. Namun terdapat Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .		terhadap kepuasan kerja.
8.	Irfan Saefudin Rais dan Parmin, 2020, Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Non-PNS DISTAPANG Kabupaten Kebumen)	Terdapat variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i> atau Persepsi Dukungan Organisasi)	Variabel (Kepuasan Kerja atau <i>Job Satisfaction</i>) sebagai variabel intervening. selain itu terdapat variabel lain yaitu Budaya Organisasi dan variabel Y (<i>Employee Engagement</i>)	Y	Pengujian dalam uji t menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
9.	Trio Candra Yoga dan Yuliharsi, 2021, Pengaruh <i>Perceived Organizational Support, Prosedural Justice</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Rsud Rasydin Padang	Terdapat variabel X_2 (<i>Perceived Organizational Support</i> atau Persepsi Dukungan Organisasi)	Tidak terdapat variabel (<i>Coaching</i>) Variabel (Kepuasan Kerja atau <i>Job Satisfaction</i>) sebagai variabel Mediasi. Selain itu, terdapat variabel lain yakni <i>Prosedural Justice</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	X_1 dan Y	Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya <i>Perceived Organizational Support</i> dapat menciptakan atau membentuk perilaku kepuasan kerja pada perawat di RSUD Rasydin Padang.
10.	Rini Sarianti, Yuki Fitria, dan Etha Visari	Terdapat variabel X_2 (<i>Perceived</i>	Tidak terdapat variabel dan	Terdapat <i>Coaching</i> terdapat	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Perceived</i>

Nazara, 2018, Identifikasi pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap kepuasan kerja dengan <i>work engagement</i> sebagai variabel pemediasi	<i>Organizational Support</i>) dan Y (Kepuasan Kerja atau <i>Job Satisfaction</i>)	variabel mediasi <i>Work Engagement</i> .	<i>Organizational Support</i> juga berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang. Hal ini dapat dilihat
--	--	---	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi mengarah pada peningkatan efektivitas dari organisasi tersebut dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Faktor terpenting dalam proses perubahan tersebut yaitu sumber daya manusia, oleh karena itu perlu adanya pengembangan sumber daya manusia untuk mengiringi perubahan yang ada dalam perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan yang dapat memberikan sebuah kepuasan yang dirasakan oleh pegawai.

Coaching dapat meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan retensi pegawai (Lee et al., 2019). *Coaching* terbukti menjadi alat peningkatan pembelajaran yang mengarah pada perubahan perilaku dan memungkinkan pegawai menjadi lebih efisien dan berkinerja lebih baik (Maamari et al., 2021). Studi menunjukkan bahwa *coaching* merupakan alat yang mampu menciptakan nilai (Asbari & Prasetya, 2021). *Coaching* adalah suatu proses yang dapat membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja yang mana dalam proses tersebut seseorang dapat belajar

(Gallwey, 2007). *Coaching* merupakan sebuah proses pengembangan yang terarah, terstruktur dan termonitor secara terus menerus yang mengarahkan individu dalam mencapai performa kerja yang optimal dalam organisasi (Colomo-Palacios & Casido Lumbreas, 2006). *Coaching* memiliki empat dimensi diantaranya (1) perubahan; (2) kekhawatiran; (3) hubungan atau relasi; dan (4) pembelajaran (Kaswan, 2012).

Coaching menjadi salah satu teknik dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mana dapat membantu perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. *Coaching* dapat menyelesaikan beberapa masalah dalam perusahaan dan meningkatkan kinerja. Bagi pegawai, *coaching* dapat menjadi alat pembelajaran karier dan dapat dianggap sebagai kesempatan untuk belajar, serta dapat digunakan untuk memastikan kepemimpinan yang berkelanjutan.

Maka dapat disimpulkan bahwa *coaching* tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan dari pegawai, namun *coaching* juga dapat meningkatkan tingkat komitmen kerja para pegawai. Semakin banyak karyawan menerima managerial *coaching* yang efektif, maka kinerja dan kepuasan dari pegawai akan semakin baik dan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ellinger et al, (2003).

Selain *coaching* faktor lainnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu *perceived organization support*. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dalam memberikan hal yang dinilai penting. Tingginya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, maka tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai juga akan meningkat.

Perceived organizational support adalah persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Berfokus pada pengembangan skala pengukuran, faktor – faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan, dan dampak positif dari dukungan organisasi yang dirasakan pada pegawai dan organisasi melalui studi empiris. Menjaga hubungan baik dengan pegawai sangat penting bagi organisasi untuk memotivasi pegawai agar berdedikasi pada organisasi dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Ketika seorang individu menerima perlakuan positif dari orang lain, maka secara alamiah akan timbul tekanan psikologis dan rasa kewajiban untuk membayar, sehingga menimbulkan sikap atau perilaku retribusi terhadap yang diberikan. Rhoades dan Eisenberger, (2002) melakukan penelitian yang mengindikasikan bahwa terdapat tiga Dimensi atau bentuk umum perlakuan umum yang dapat menguntungkan dan meningkatkan dukungan organisasi terhadap pegawai, diantaranya (1) Keadilan yang diterima (*fairness*); (2) *Supervisor Support*; (3) *Organization Rewards* dan *Job Conditions*.

Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* adalah pengaruh yang dapat dikatakan pengaruh yang positif, karena semakin tinggi *perceived organizational support* yang dialami, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dirasakan oleh pegawai tersebut. Hal ini sejalan dengan Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Günay (2017), yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa ketika pegawai mempersepsikan bahwa perusahaan memberikan dukungan terhadap kesejahteraan hidupnya maka akan membentuk keyakinan penuh terhadap perusahaan dan akan memberikan timbal balik berupa tingkat kepuasan yang tinggi dan performa kerja yang tinggi. Maka sebaliknya, ketika perusahaan tidak memberikan dukungan kepada pegawai, maka pegawai tidak akan memaknai pekerjaan mereka hal itu dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja pegawai.

“*Job satisfaction refers a person's general attitude toward his or her job*” (Robbin & Coulter dalam Candra, 2009). Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa *Job Satisfaction* merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman – pengalaman kerja seseorang. Terdapat 4 dimensi *job satisfaction* meliputi (1) *Personality*; (2) *Value*; (3) *Work Situation*; dan (4) *Social Influence* (George dan Jones, 2005).

Hubungan antar variabel *coaching* dan *perceived organizational support* diperkuat dengan hasil penelitian terkait variabel *coaching* dan *perceived organizational support* yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* oleh Ummu Raudha (et. al 2016). Pada penelitian tersebut juga dikemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *Perceived organizational support* yaitu *coaching*. Perusahaan dapat memberikan dukungan pada pegawai baik berupa formal atau informal. Dukungan formal yang diberikan diantaranya kenaikan atau promosi jabatan, *rewards* dapat berupa gaji, tunjangan dan juga pemenuhan kebutuhan dari pegawai, sedangkan dukungan informal yang diberikan diantaranya pemberian

coaching terhadap pegawai, pemberian *trainer* dan pelatihan, yang merupakan wujud dari timbal balik organisasi terhadap pegawai atas kinerja yang telah dilakukan pegawai dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini *coaching* dapat mempengaruhi *perceived organizational support*, karena jika perusahaan memberikan dukungan informal berupa *coaching*, pegawai akan merasa dihargai, dilibatkan dan diberikan fasilitas dalam pengembangan untuk belajar dan menggali potensi sehingga pegawai dapat membantu perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Sebagaimana yang telah dikemukakan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap variabel independen *coaching* dan *perceived organizational support* saling berhubungan. Ketika perusahaan melakukan *coaching* kepada pegawai, maka hal itu dapat meningkatkan *perceived organizational support* yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaan. Dengan tercapainya *perceived organizational support* maka dapat mempengaruhi *job satisfaction* Pegawai.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni: “Terdapat Pengaruh *Coaching* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction*”.