

# PERSEPSI TERHADAP DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENYELIA, KEPUASAN, NILAI, DAN KOMITMEN PADA INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA

D. Wahyu Ariani

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi - Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jl. Babarsari No.43 Yogyakarta, 55281

## Abstract:

*Perceived support and values similarity had an effect on organizational behavior outputs such as organizational commitment and job satisfaction. Perceived support comprised perceived organizational support and perceived supervisor support. Perceived supervisor support influenced perceived organizational support. This study examined the relationship between perceived organizational supports (POS), perceived supervisor support (PSS), values similarities, job satisfaction, and affective organizational commitment. This study used social exchange theory, psychological contract theory, organizational support theory, social identity theory, and norm of reciprocity to develop the model. We used Structural Equation Modeling (SEM) sample consisting of 392 individuals from banking industry. Consistent with prior literature, our hypothesized model confirmed that values similarity was a predictor of PSS and POS, and PSS was a predictor of POS. The findings indicated that as employee's perception of organizational support increase, their affective organizational commitment and job satisfaction significantly increase.*

**Key words:** *perceived organizational support, perceived supervisor support, values similarity, affective organizational commitment, job satisfaction*

Persepsi terhadap dukungan (*perceived support*) di tempat kerja mempunyai implikasi penting bagi berbagai aspek dalam perilaku organisasional seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Persepsi terhadap dukungan juga diyakini dapat mempengaruhi keinginan keluar dari organisasi (*intention to quit*) dan keberhasilan organisasi. Persepsi terhadap dukungan tersebut meliputi persepsi terhadap dukungan organisasi atau PDO (*perceived organizational support* atau POS) dan persepsi terhadap dukungan penyelia atau PDP (*perceived*

*supervisor support* atau PSS). PDO berhubungan dengan suatu kondisi di mana karyawan merasa bahwa organisasi yang mempekerjakan mereka ingin memberikan kompensasi secara adil terhadap usaha atau kinerja, membantunya memenuhi kebutuhan, memberi pekerjaan menarik dan dapat memotivasi, dan memberikan kepadanya kondisi kerja yang memenuhi (Eisenberger *et al.*, 1986). Konstruksi PDO tidak hanya menyoroti pentingnya komitmen karyawan terhadap organisasi tetapi juga menekankan pendapat karyawan mengenai

---

Korespondensi dengan Penulis:

D. Wahyu Ariani: Telp. +62 274 487 711 psw. 3120, Fax. +62 274 485 227  
Email: [dwariani@gmail.com](mailto:dwariani@gmail.com)

komitmen organisasi terhadapnya, atau merupakan hubungan timbal balik (Khurram, 2009). PDO dapat mempengaruhi komitmen organisasional (Eisenberger, *et al.*, 1990, Eisenberger, *et al.*, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Aube, *et al.*, 2007; Erickson & Roloff, 2007; dan Khurram, 2009) dan kepuasan kerja (Eisenberger *et al.*, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kahumuza & Schlechter, 2008; dan Pepe, 2010).

Karyawan juga seringkali mengembangkan impresinya terhadap pimpinan sehingga mereka juga mendapatkan dukungan dari pimpinannya, atau yang sering disebut sebagai persepsi terhadap dukungan penyelia atau PDP. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), PDP merupakan satu bentuk PDO. Berdasarkan teori dukungan organisasional, hubungan positif antara PDP dan PDO selalu diinterpretasikan bahwa PDP memengaruhi PDO (Eisenberger, *et al.*, 2002, Shanock & Eisenberger, 2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa PDP dapat berpengaruh secara signifikan pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan komitmennya terhadap organisasi. PDP juga berdampak positif pada kepuasan kerja (Griffin, *et al.*, 2001) dan dapat memengaruhi komitmen organisasional (Eisenberger, *et al.*, 1986 dan Eisenberger *et al.*, 2001). Karyawan menginterpretasikan dukungan yang diberikan pimpinan sebagai paparan komitmen pimpinan pada karyawan yang dapat mendorong komitmen karyawan pada organisasi.

Penelitian mengenai hubungan antara PDO dan komitmen organisasional telah banyak dilakukan, seperti Aube, *et al.*, 2007, Erickson & Roloff, 2007, Kahumuza & Schlechter, 2008 dan Fu, *et al.*, 2009. Kekuatan hubungan tersebut bervariasi. Pada umumnya, PDO berhubungan positif dengan komitmen organisasional afektif. Hubungan ini dapat dijelaskan dengan teori dukungan organisasional (*organizational support theory*), teori kontrak psikologis (*psychological contract theory*), teori identitas sosial (*social identity theory*) dan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Norma pertukaran timbal balik (*reciprocity norm*) juga menyatakan

bahwa PDO yang tinggi dapat memperkuat komitmen organisasional, khususnya komitmen organisasional afektif. Berdasarkan teori dukungan organisasional, teori identitas sosial, teori pertukaran sosial, dan norma pertukaran timbal balik, PDO berpengaruh pada komitmen organisasional afektif. Menurut keempat teori tersebut, PDP juga berhubungan erat dengan PDO, namun tidak secara langsung mempengaruhi komitmen organisasional afektif. Dengan kata lain, DOP memediasi hubungan antara DSP dan komitmen organisasional afektif (Miao, 2011).

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara PDO, PDP, kesamaan nilai-nilai dalam organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional afektif. Kesamaan nilai-nilai yang dianut seluruh personil dalam organisasi baik sebagai pemimpin maupun pengikut atau karyawan akan menyebabkan adanya dukungan persepsi dalam diri karyawan. Karyawan yang diperlakukan baik oleh organisasi dan penyeliannya menurut persepsi karyawan tersebut akan memiliki komitmen afektif terhadap organisasi. Baik teori dukungan organisasional maupun teori kontrak psikologis mengasumsikan bahwa karyawan meningkatkan usaha atau kinerjanya atas nama organisasi sesuai dengan tingkat persepsi bahwa organisasi akan dan mampu membalas sumber daya yang bersifat impersonal dan sosioemosional.

### HIPOTESIS

Berdasarkan teori identitas sosial, individu dikenal di dalam organisasi ketika pimpinan menilai kontribusi karyawan terhadap berfungsi atau beroperasinya organisasi (Eisenberger, *et al.*, 1990). Identitas yang dimaksud adalah perasaan kesamaan karyawan dan organisasi. Capaian afektif tersebut dinilai dengan komitmen organisasional. Pengenalan pekerjaan dan status dalam organisasi membantu karyawan memenuhi kebutuhan sosioemosionalnya yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan afiliasinya (Shore & Wayne, 1993).

Hal inilah yang dapat membangun identitas sosial karyawan yang mendorong mereka merasa memiliki dan bangga terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Hubungan antara PDO dan komitmen organisasional juga dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (Coyle-Saphiro, *et al.*, 2006). Melalui teori pertukaran sosial, pengembangan dan pengelolaan hubungan antar personil dalam organisasi didasarkan pada pertukaran sumber daya yang dinilai oleh individu sebagai adanya interaksi satu orang dengan orang lain.

Selanjutnya, teori kontrak psikologis memberikan perhatian utama pada hubungan antara pengalaman kerja dan perlakuan organisasi (Dalal, 2005). Teori kontrak psikologis merefleksikan harapan bahwa karyawan dan organisasi memperhatikan semua daya yang dimiliki organisasi dan merupakan penentu sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Kontrak psikologis merupakan persepsi karyawan terhadap sikap saling bertanggung jawab (*mutual obligation*) yang ada antara karyawan dan organisasi. Berdasarkan pendapat Blau, hubungan pertukaran sosial (*social exchange relationship*) didasarkan pada harapan bahwa orang akan saling bertukar informasi (Le, *et al.*, 2010). Pertukaran sosial terjadi ketika orang termotivasi oleh tindakan yang dilakukan secara sukarela dan memberikan manfaat bagi orang lain (Peele, 2007).

Selanjutnya, pertukaran sosial tergantung pada kualitas hubungan dengan rekannya dalam pertukaran. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa agar hubungan dapat terus berlangsung, semua pihak yang berhubungan harus merasa bahwa mereka menerima nilai-nilai penting dari hubungan pertukaran sosial (Dawley, *et al.*, 2008). Berdasarkan pemaparan teori dan konsep tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun adalah:

H<sub>1</sub> = Kesamaan nilai yang dianut berpengaruh langsung pada persepsi terhadap dukungan organisasi (PDO).

H<sub>2</sub> = Kesamaan nilai yang dianut berpengaruh langsung pada persepsi terhadap dukungan penyelia (PDP).

H<sub>3</sub> = Persepsi terhadap dukungan penyelia (PDP) berpengaruh pada persepsi terhadap dukungan organisasi (PDO).

Menurut Mowday, komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi (Aldag & Reschke, 1997). Komitmen organisasional terdiri dari kesukaan atau ketertarikan (*attachment*) karyawan terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja (Laschinger, *et al.*, 2001). Menurut Kreitner & Kinicki (2004), komitmen organisasional adalah keberpihakan individu pada organisasi dan tujuan organisasi. Herscovitch & Meyer (2002) mendefinisikan komitmen organisasional secara umum sebagai kekuatan atau cara pikir (*mind set*) yang mengikat individu ke dalam serangkaian kegiatan yang relevan dengan satu atau beberapa target. Dalam penelitian ini, komitmen organisasional didefinisikan sebagai komitmen untuk mencapai kinerja.

Selanjutnya, menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasional mempunyai tiga tipe, yaitu komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional keberlanjutan, dan komitmen organisasional normatif (Herscovitch & Meyer, 2002). Komitmen organisasional afektif adalah ketertarikan emosi individu, memihak, dan terlibat dalam organisasi secara khusus (Laschinger, *et al.*, 2001). Komitmen organisasional afektif juga merupakan perasaan suka atau tertarik pada organisasi (Meyer, *et al.*, 1993). Karyawan dengan komitmen organisasional afektif yang kuat bekerja dalam organisasi karena "mereka ingin". Komitmen organisasional afektif merupakan hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Individu dengan komitmen organisasional afektif tinggi akan tinggal dan bekerja dalam organisasi.

Aldag & Reschke (1997) berpendapat bahwa komitmen organisasional afektif merupakan komitmen yang disebabkan adanya emosi positif mengenai organisasi. Komitmen organisasional

afektif tergantung pada tantangan pekerjaan, kejelasan peran, penerimaan manajemen, kepaduan dengan rekan kerja, persepsi yang sama, adanya umpan balik pada kinerja, dan mendapat kesempatan yang sama untuk berpartisipasi. Dalam dua dekade penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional afektif merupakan prediktor positif bagi kepuasan kerja, kinerja yang sesuai peran, dan kinerja di luar peran yang harus dimainkan, serta berhubungan negatif dengan konflik, *overload* dalam pekerjaan yang dipersepsikan, ketidakhadiran, keinginan keluar, dan pindah kerja. Karyawan dengan komitmen organisasional afektif tinggi akan merasa puas terhadap pekerjaannya, keterlibatan kerjanya tinggi, dan terikat dalam organisasi yang mampu meningkatkan kemampuan bersaing organisasi. Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini hanya menggunakan komitmen organisasional afektif sebagai salah satu variabel yang diteliti.

Sementara itu, ada berbagai perbedaan pendapat mengenai keterkaitan antara komitmen organisasional afektif dengan kepuasan kerja. Perbedaan pendapat tersebut adalah mengenai hubungan antara komitmen organisasional afektif dan kepuasan kerja. Pendapat para peneliti sebelumnya, kedua konstruk ini berhubungan, yaitu bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh pada komitmen organisasional afektif karyawan (Robert, *et al.*, 2000), walaupun hubungan kausal di antara kedua konstruk tersebut menimbulkan berbagai perdebatan (Martin & Bennett, 1996). Komitmen organisasional afektif seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Martin & Bennett (1996), komitmen organisasional dan kepuasan kerja adalah *causally independent*. Hasil penelitian Robert, *et al.* (2000) menyatakan bahwa komitmen organisasional afektif dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja. Sementara itu, Meyer, *et al.* (1998) menyatakan bahwa hanya komitmen orga-

nisasional afektif yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, sementara dua jenis komitmen lainnya tidak.

Teori dukungan organisasional juga menyatakan bahwa PDO akan memperkuat komitmen organisasional afektif individu (Eisenberger, *et al.*, 1986) yang didefinisikan sebagai identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi dan hubungan emosional dengan organisasi (Allen & Meyer, 1990; Meyer, *et al.*, 1998). Teori dukungan organisasional menyatakan bahwa PDO dapat menimbulkan perasaan bertanggung jawab membantu organisasi dalam mencapai sasarannya, mempunyai komitmen organisasional afektif, dan mendorong harapan bahwa kinerja penyelia akan dicatat dan dihargai (Rhoades & Eisenberger, 2002). Selain itu, Rhoades & Eisenberger (2002) juga menyatakan bahwa PDO memediasi hubungan antara praktek sumber daya manusia dengan komitmen organisasional afektif, keinginan untuk meninggalkan organisasi atau perkerjaan, dan memediasi hubungan dengan tiga variabel pengalaman kerja (yaitu penghargaan organisasional, keadilan prosedural, dan dukungan penyelia). Berdasarkan paparan berbagai teori dan konsep tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun adalah:

- H<sub>4</sub> = Persepsi terhadap dukungan organisasi (PDO) berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan
- H<sub>5</sub> = Persepsi terhadap dukungan penyelia (PDP) berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan
- H<sub>6</sub> = Persepsi terhadap dukungan organisasi (PDO) berpengaruh pada komitmen organisasional afektif
- H<sub>7</sub> = Persepsi terhadap dukungan penyelia (PDP) berpengaruh pada komitmen organisasional afektif
- H<sub>8</sub> = Kesamaan nilai-nilai dalam organisasi berpengaruh langsung pada komitmen organisasional afektif
- H<sub>9</sub> = Kesamaan nilai-nilai dalam organisasi berpengaruh langsung pada kepuasan kerja karyawan

$H_{10}$  = Kepuasan kerja karyawan berpengaruh pada komitmen organisasional afektif

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei berdasar pada kriteria yang disarankan oleh Sekaran (2003), yaitu tujuan penelitian, keakuratan metode survei, tersedianya sumber data dan fasilitas penelitian, waktu yang diperlukan untuk penelitian, dan biaya yang dikeluarkan. Penelitian survei dikembangkan dalam pendekatan positivis dengan memberikan pertanyaan pada responden mengenai keyakinan, pendapat, karakteristik, dan perilaku di masa lalu atau masa kini (Neuman, 2006). Penelitian survei digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dan mampu memprediksi level atau variabel dengan mengetahui variabel lain (Saks *et al.*, 2000).

Metode survei dapat memberikan hasil yang akurat, ilmiah, cepat, efisien, dan meliputi sampel dalam jumlah besar (Zikmund, *et al.*, 2010). Data yang diperoleh dengan metode survei juga dapat diandalkan (Saks, *et al.*, 2000). Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner yang dilakukan sendiri. Keunggulan metode ini antara lain dalam hal tingkat respon, kerjasama responden, kerahasiaan responden, mendapatkan jawaban atas pertanyaan sensitif, banyaknya data yang dapat dikumpulkan, fleksibilitas dalam pengumpulan data, penggunaan stimulus fisik, adanya kontrol terhadap sampel, dan mampu meminimalkan item pertanyaan yang tidak terjawab (Cooper & Schindler, 2001; Sekaran, 2003; Neuman, 2006). Walaupun demikian, ada beberapa kelemahan atau kesalahan yang ditemui peneliti dalam survei, yaitu kesalahan non respon, akibat bias, dan kesalahan administratif. Namun peneliti telah berusaha meminimalkannya.

Penelitian ini dilakukan di kantor-kantor cabang bank umum nasional di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Jawa Tengah, dan Jawa Barat

dengan karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan yaitu kasir (*teller*) dan telah bekerja minimal satu tahun sebagai responden. Setelah mendapatkan ijin dari kantor-kantor cabang bank umum nasional di ketiga propinsi tersebut, peneliti memilih karyawan yang memenuhi kriteria, yaitu sebagai karyawan tetap (bukan kontrak, honorer, maupun paruh waktu) dan masa kerja lebih dari satu tahun. Peneliti mendapatkan ijin dari 54 kantor cabang bank umum nasional di ketiga propinsi tersebut. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Dalam metode ini, elemen-elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih sebagai sampel dalam penelitian (Cooper & Schindler, 2001; Sekaran, 2003). Teknik pengambilan sampel nonprobabilistik yang dipilih adalah *purposive sampling*. Metode ini dipilih karyawan yang merupakan obyek penelitian akan mampu memberikan informasi yang diharapkan karena memenuhi kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden yang dipilih sebagai sampel adalah responden yang merupakan karyawan tetap bank tersebut dan telah bekerja minimal satu tahun. Penelitian ini menggunakan penilaian diri sendiri yang biasanya dihadapkan pada permasalahan *common method variance*, *consistency motif*, ataupun *leniency biases* (Podsakoff, *et al.*, 2003).

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh beberapa peneliti terdahulu yang dialihbahasakan dan dikembalikan ke dalam bahasa aslinya. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari penelitian Setoon, *et al.* (1996); Meyer, *et al.* (1998); Laschinger, *et al.* (2001); Roloff (2007); Dawley, *et al.* (2008); dan Erickson & Dawley, *et al.* (2010). Analisis faktor dilakukan untuk menguji validitas konstruk. Item pertanyaan yang digunakan diekstraksi menurut teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian, dengan rotasi varimax dan menggunakan *factor loading* minimal 0,4 sesuai dengan yang disarankan Hair, *et al.* (2006) dicapai hasil pengujian validitas konstruk yang signifikan secara praktek. Item pertanya-

an yang telah memenuhi validitas konstruk tersebut diuji konsistensi internalnya (reliabilitas) menggunakan *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Alpha untuk lima pernyataan *valid* dalam PDO 0,8441, untuk tiga belas pernyataan *valid* dalam PDP 0,9182, untuk tiga pernyataan *valid* dalam kesamaan nilai 0,7442, untuk tiga pernyataan *valid* dalam kepuasan kerja 0,8163, dan untuk sebelas pernyataan *valid* dalam komitmen organisasional afektif 0,8637. Selanjutnya, item-item pernyataan yang telah memenuhi validitas konstruk dengan analisis faktor tersebut diuji reliabilitasnya.

**HASIL**

Dari 400 kuesioner untuk responden yang disebarakan, sebanyak 392 kuesioner penilaian diri dikembalikan dengan lengkap, sehingga penelitian ini menggunakan 392 responden. Tabel 1 menunjukkan rerata dan deviasi standar masing-masing konstruk yang digunakan dalam penelitian ini serta korelasi antar konstruk yang digunakan dengan korelasi *pearson product moment* karena berdasarkan pada asumsi bahwa semua variabel adalah metrik. Korelasi antar variabel penelitian tersebut positif dan signifikan. Tabel 1 memaparkan korelasi antar-variabel dalam penelitian ini. Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini saling berkorelasi, kecuali variabel komitmen organisasional afektif tidak berkorelasi dengan kesamaan nilai-nilai dalam organisasi.

Hasil analisis faktor konfirmatori dengan model persamaan struktural pendekatan satu langkah (*structural equation modeling with one-step approach*) dengan program AMOS menunjukkan hasil model persamaan struktural hubungan persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap dukungan penyelia, kesamaan nilai, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional afektif. Hasil tersebut dipaparkan pada Tabel 2.

Hasil analisis model persamaan struktural menunjukkan bahwa kesamaan nilai-nilai dalam organisasi mempengaruhi persepsi terhadap dukungan, baik dukungan organisasi ( $H_1$  didukung) maupun dukungan penyelia ( $H_2$  didukung) secara signifikan. Kesamaan nilai-nilai dalam organisasi tersebut tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional afektif ( $H_9$  tidak didukung) maupun kepuasan kerja (kepuasan terhadap prestasi kerja) karyawan ( $H_8$  tidak didukung). Persepsi terhadap dukungan organisasi tersebut dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan penyelia ( $H_3$  didukung). Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan organisasi ( $H_7$  didukung), namun tidak dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan penyelia ( $H_5$  tidak didukung). Komitmen organisasional afektif dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja karyawan ( $H_{10}$  didukung) dan persepsi terhadap dukungan organisasi ( $H_6$  didukung).

**Tabel 1.** Korelasi Antar Variabel Penelitian (N=392)

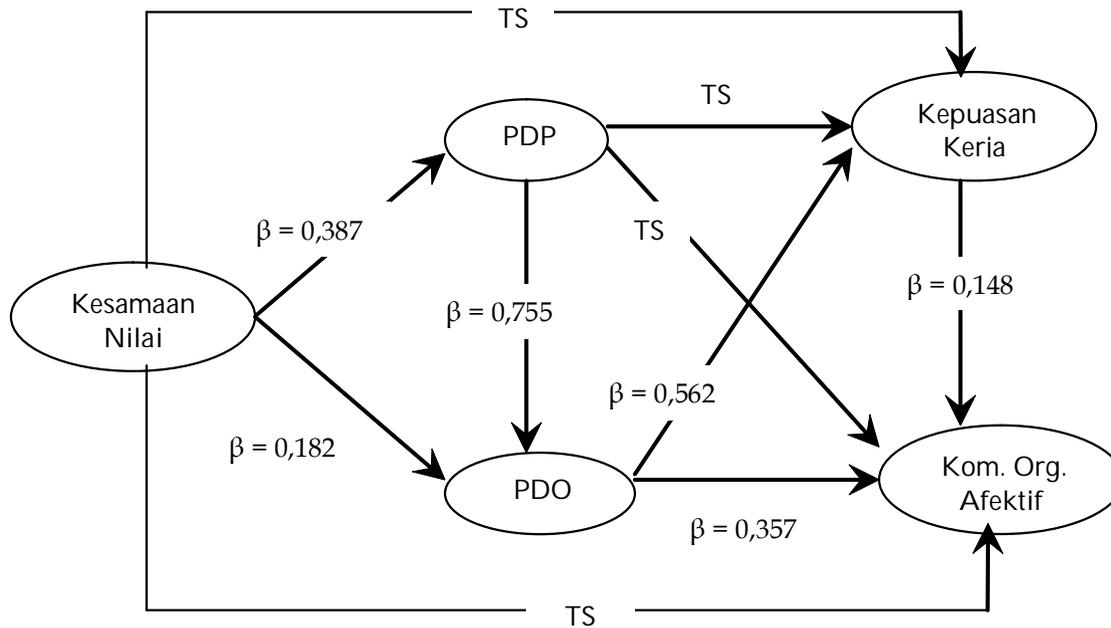
	Rerata	Std. Dev.	1	2	3	4	5
Persepsi thd dukungan organisasi	3,4150	0,7581	1,000				
Persepsi thd dukungan penyelia	3,3923	0,6627	0,742**	1,000			
Kesamaan nilai	3,0315	0,7851	0,393**	0,327**	1,000		
Kepuasan kerja	3,1998	0,8655	0,332**	0,258**	0,102**	1,000	
Komitmen organisasi afektif	3,8302	0,5558	0,203**	0,172**	0,056	0,181**	1,000

Keterangan: \* p d" 0,05; \*\*p d" 0,01

Tabel 2. Hasil Model Persamaan Struktural Penelitian

Structural Relationship	Unstandardized Regression Weights	Standard Error	Critical Ratio
Dukungan penyelia ← Kesamaan	0,434	0,073	5,954*
Dukungan organisasi ← Dukungan penyelia	0,604	0,058	10,506*
Dukungan organisasi ← Kesamaan	0,164	0,04	3,700*
Kepuasan atas prestasi ← Dukungan organisasi	0,843	0,20	4,085*
Kepuasan atas prestasi ← Kesamaan	- 0,133	0,097	-1,368
Kepuasan Atas Prestasi ← Dukungan penyelia	- 0,205	0,143	-1,428
Komitmen afektif ← Dukungan organisasi	0,243	0,097	2,492*
Komitmen afektif ← Dukungan penyelia	- 0,070	0,064	-1,089
Komitmen afektif ← Kesamaan	0,041	0,043	0,959
Komitmen afektif ← Puas atas prestasi	0,067	0,029	2,296*
CMIN (Chi-Square)			1272,618
DF			584
CMIN/DF			2,179
P			0,000
GFI			0,846
AGFI			0,824
CFI			0,890
PGFI			0,742
RMR			0,050
RMSEA			0,055

Hasil persamaan struktural dapat digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Hasil Persamaan Struktural

## PEMBAHASAN

Persepsi terhadap dukungan dapat memenuhi kebutuhan, persetujuan, dan kebanggaan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi ke dalam identitas diri, sehingga dapat mengembangkan emosional positif atau pencapaian afektif ke dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan konstruk yang penting di tempat kerja dan berhubungan dengan prestasi organisasi dan komitmen organisasional afektif. PDO dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan karyawan oleh organisasi, sehingga mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap motif organisasi yang mendesain perlakuan tersebut. Persepsi tersebut dapat memperkuat harapan pencapaian prestasi karyawan dan pencapaian afektif dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan usaha memenuhi sasaran organisasi.

PDO merupakan persepsi karyawan mengenai kontribusi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dirinya (Eisenberger, *et al.*, 2001). Berdasarkan pendapat Rhoades & Eisenberger (2002), terdapat tiga cara utama dimana karyawan mempersepsikan organisasi, yaitu melalui dukungan penyelia, melalui pemberian penghargaan dan kondisi kerja yang menyenangkan, dan melalui kebijakan dan praktek yang adil. Selama ini, persepsi terhadap dukungan diyakini mempengaruhi perilaku organisasional yang penting dan dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. PDO dapat memperkuat komitmen organisasional afektif melalui proses pertukaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PDO berhubungan dan mempengaruhi komitmen organisasional afektif dan kepuasan terhadap prestasi kerja yang telah dicapai. Hubungan positif antara PDO dan komitmen organisasional afektif diprediksi dengan teori dukungan organisasional dan teori pertukaran sosial. Teori dukungan organisasional menyatakan bahwa penentuan kesiapan organisasi memberikan penghargaan terhadap peningkatan upaya kerja dan memenuhi kebutuhan

sosioemosional karyawan, mengembangkan keyakinan yang terkait dengan nilai-nilai organisasional, dan kontribusi atau perhatiannya pada kesejahteraan atau kondisi kerja karyawan, sedangkan teori pertukaran sosial menyatakan bahwa antara karyawan dan pimpinan terdapat saling menukarkan berdasarkan norma pertukaran timbal balik. Teori identitas sosial juga menjelaskan hubungan positif PDO dan komitmen organisasional afektif dengan menyatakan bahwa individu dikenal dalam organisasi ketika pimpinan menilai kontribusinya terhadap fungsi organisasi.

PDO merupakan anteseden kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Babakus, *et al.* (1996) dan Kahumuza & Schlechter (2008). PDO juga merupakan persepsi pengikut terhadap dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Biasanya persepsi tersebut dapat memediasi hubungan antara suatu konstruk dengan komitmen organisasional. Penelitian yang menggunakan PDO sebagai anteseden maupun mediator bagi komitmen organisasional, antara lain Settoon, *et al.* (1996), Randall & Driscoll (1997), Erickson & Roloff (2007), Stinglhamber & Vandenberghe (2003). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa PDO memediasi hubungan antara variabel anteseden persepsi tersebut (yang dalam penelitian ini adalah kesamaan nilai-nilai dalam organisasi dan persepsi terhadap dukungan penyelia atau PDP) dan konsekuensinya, yaitu kepuasan terhadap prestasi kerja karyawan dan komitmen organisasional afektif. Pada umumnya, penelitian mengenai PDO ini bersamaan dengan penelitian mengenai PDP, karena PDP merupakan bagian dari PDO. Selain itu, penelitian mengenai PDO juga dilakukan bersamaan dengan penelitian mengenai pertukaran pemimpin dan pengikut (*Leader-Member Exchange* atau *LMX*). Konsekuensi tingginya PDO adalah meningkatnya komitmen organisasional afektif, kepuasan kerja, kondisi emosional atau perasaan positif, minat terhadap pekerjaan, kinerja tugas yang baik, dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PDP berhubungan dan mempengaruhi PDO secara signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian Eisenberger *et al.*, (2002), Rhoades & Eisenberger (2002), Stinglhamber & Vandenberghe (2003), dan Schanock & Eisenberger (2006). Penyelia pada umumnya bertindak sebagai agen organisasi, memiliki tanggung jawab menyerahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan, maka karyawan memandang orientasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menunjukkan dukungan organisasi. Berdasarkan teori dukungan organisasional, hubungan positif antara PDP dan PDO selalu diinterpretasikan bahwa PDP mempengaruhi PDO. Kekuatan hubungan tersebut tergantung pada tingkat dimana karyawan mengidentifikasi penyelia dengan organisasi. Penyelia yang dinilai dan diperlakukan dengan baik oleh organisasi akan diidentifikasi dengan karakter dasar organisasi dan mempengaruhi PDO. PDO merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan perhatian pada nilai-nilai atau keberhasilan organisasi (Kaufman, *et al.*, 2001). Sementara itu, hubungan PDO dan PDP adalah hubungan timbal balik atau hubungan kausal walaupun pada umumnya PDP merupakan indikator kuat PDO (Dawley, *et al.*, 2008). Oleh karena itu, PDP juga dapat meningkatkan komitmen organisasional afektif karyawan.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif terhadap segala sesuatu yang ada di tempat kerjanya. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasional afektif. Hal ini didukung oleh Johnston, *et al.* (1990) dan Brown & Peterson (1993) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional afektif merupakan konsekuensi kepuasan kerja. Kesamaan nilai-nilai dalam organisasi akan menimbulkan persepsi karyawan bahwa dia mendapat dukungan baik dari organisasi maupun dari penyelia (Naquin & Holton III, 2002; Khurram, 2009). Namun demikian, kesamaan nilai-nilai dalam organisasi tersebut tidak berhubungan secara langsung baik dengan komitmen organisasional afektif maupun

kepuasan terhadap prestasi kerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa PDO memediasi hubungan antara kesamaan nilai dalam organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional afektif.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara PDO, PDP, kesamaan nilai-nilai dalam organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional afektif. Kesamaan nilai-nilai yang dianut seluruh personil dalam organisasi baik sebagai pemimpin maupun pengikut atau karyawan akan menyebabkan adanya dukungan persepsi dalam diri karyawan. Baik teori identitas sosial, teori dukungan organisasional, teori pertukaran sosial, teori kontrak psikologis, dan norma pertukaran timbal balik mempunyai sudut pandang dalam menganalisis hubungan persepsi terhadap dukungan dengan anteseden dan konsekuensinya. Persepsi yang tinggi terhadap dukungan, baik dukungan organisasional maupun dukungan penyelia akan dapat memenuhi kebutuhan untuk memberi dukungan, penghargaan, dan identitas sosial, serta menghasilkan harapan bahwa kinerja yang tinggi akan dikenal dan dihargai. Persepsi terhadap dukungan juga merupakan mediator antara kesamaan nilai-nilai organisasi dan perilaku organisasional seperti kepuasan kerja yang dipandang sebagai subyek terhadap perubahan kondisi kerja dan komitmen organisasional afektif. Dukungan persepsian akan mempromosikan penyatuan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas karyawan.

### Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian bagi institusi atau khususnya industri perbankan adalah perlunya memberikan dukungan bagi karyawan. Dukungan bagi karyawan akan membuat karya-

## Persepsi terhadap Dukungan Organisasi dan Penyelia, Kepuasan, Nilai, dan Komitmen...

D. Wahyu Ariani

wan lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga komitmen organisasional afektif dan kepuasan kerjanya meningkat. Selain itu, kesamaan nilai dalam institusi atau organisasi juga harus dicapai. Hal ini akan mendorong karyawan merasa memiliki organisasi dan menjadi bagian dari organisasi, sehingga komitmen organisasional afektif karyawan tinggi.

Sementara itu, penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan yang disebut dengan bias dalam metode penelitian yang disebabkan penilaian yang dilakukan masih menggunakan *self-assessment*. Peneliti menyarankan untuk menggunakan *other rater* untuk dapat melakukan penelitian yang sama, sehingga bias tersebut dapat dikurangi dan dapat memberikan pembelajaran dalam pengembangan metode penelitian. Penelitian ini juga masih dapat dikembangkan dengan menguji pengaruh persepsi terhadap dukungan tersebut pada berbagai variabel perilaku organisasional lainnya seperti kinerja karyawan, baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R. & Reschke, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Employee and Value Added*. Center of Organization Effectiveness, Inc.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E.M. 2007. Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus Of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5): 479-495.
- Brown, S.P. & Peterson, R.A. 1993. Antecedents and Consequences of Salesperson Job satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1): 63-77.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. 2001. *Business Research Methods*. 7<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill/Irwin. Singapore.
- Coyle-Shapiro, J.A., Morrow, P.C., & Kessler, J. 2006. Serving Two Organizations: Exploring the Employment Relationship of Contracted Employees. *Human Resource Management*, 45(4): 561-583.
- Dalal, R.S. 2005. A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1241-1255.
- Dawley, D., Houghton, J.D., & Bucklew, N.S. 2010. Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3): 238-257.
- Dawley, D.D., Andrews, M.C., & Bucklew, N.S. 2008. Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most? *Leadership and Organization Development Journal*, 29(3): 235-247.
- Dunham R.B., Grube, J.A., & Castaneda, M.B. 1994. Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 370-380.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. 1997. Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis La-Mastro, V. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-571.
- Erickson, R.A. & Roloff, M.E. 2007. Reducing Attrition after Downsizing: Analyzing the Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gen-

- der on Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1): 35-55.
- Fu, F.Q., Bolander, W., & Jones, E. 2009. Managing The Drivers of Organizational Commitment and Sales Person Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4): 335-350.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G., & West, M.A. 2001. Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 537-550.
- Hair, J.E., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall International Inc. New Jersey
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474-487.
- Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M., Black, W.C. 1990. A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Sales People's Organizational Commitment during Early Employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3): 333-344.
- Kahumuza, J. & Schlechter, A.F. 2008. Examining the Direct and Some Mediated Relationships between Perceived Support and Intention to Quit. *Management Dynamics*, 17(3): 2-19.
- Kaufman, J.C., Stamper, C.L., & Teslum, P.E. 2001. Do Supportive Organizations Make For Good Corporate Citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13(4): 436-449.
- Khurram, S. 2009. Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences: Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 16(1): 7-26
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2004. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. McGraw-Hill & Irwin. Singapore.
- Laschinger, H.K., Finegan, J., & Shamian, J. 2001. The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26(3): 7-23.
- Martin, C.L. & Bennett, N. 1996. The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21(1): 84-104.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Irving, P.G., & Allen, N.J. 1998. Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 29-52.
- Naquin, S.S. & Holton III, E.F. 2002. The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*. 13(4): 357-376.
- Neuman, W.L. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 6<sup>th</sup> Edition. Allyn and Bacon. New York.
- Peele, H.E. 2007. Reciprocating Perceived Organizational Support Through Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Issues*, 19(4): 554-575.
- Pepe, M. 2010. The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfies on Employee Level of Job Satisfaction and Commitment Resulting in The Intention to Turn-over. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9): 99-107.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and the Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Randall, D.M. & Driscoll, M.P. 1997. Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications. *The Journal of Social Psychology*, 137(5): 606-617.
- Rhoades, L & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., & Lawler, J.J. 2000. Empowerment and Continuous

## Persepsi terhadap Dukungan Organisasi dan Penyelia, Kepuasan, Nilai, dan Komitmen...

D. Wahyu Ariani

Improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658.

Saks, A.M., Schmitt, N.W., & Klimosk, R.J. 2000. *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. Nelson: Thomson Learning. United States.

Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: Skill Building Approach*. 4<sup>nd</sup> Edition. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. 1996. Social Exchange in Organization: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 219-227.

Shanock, L.R. & Eisenberger, R. 2006. When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates'

Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 689-695.

Shore, L.M. & Wayne, S.J. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 774-780.

Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. 2003. Organizations and Supervisor as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 251-270.

Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. 2010. *Business Research Methods*, 9<sup>th</sup> Edition. South-Western Cengage Learning. Australia.