

2 PERAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF

Sri Raharso

Staf Pengajar Jurusan Administrasi Niaga - Politeknik Negeri Bandung

Abstract

This studies examined the interrelationships among work experiences, perceived organizational support (POS), and affective commitment among 220 employees at four public organizations in Bandung. Result indicated that POS mediated positive associations of organizational rewards, prosedural justice, dan supervisor support with affective commitment. These result suggest that favorable work conditions operate via POS to increase affective commitment.

Keywords: *organizational rewards, prosedural justice, supervisor support, POS, affective commitment*

PENDAHULUAN

Sudah menjadi rahasia umum bahwa kinerja pegawai negeri sipil (PNS) sangat jauh dari yang diharapkan. Akibatnya, tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima tidak pernah terpenuhi (Lukman dan Sutopo, 2001). Akibatnya, organisasi tempat PNS bernaung tidak memiliki kinerja yang handal pula. Padahal, dalam pemerintahan yang baik (*good governance*) setiap organisasi publik harus memiliki akuntabilitas terhadap publik dan para *stakeholders* (Soeharyo dan Fernanda, 2001). Mengapa hal tersebut terjadi?

Jawabannya bisa sangat luas. Akan tetapi, salah satu yang dihipotesiskan adalah: tiadanya komitmen dari PNS terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen yang tinggi merupakan prasyarat utama agar organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan. Mampu memberikan pelayanan prima pada publik.

Jadi, para PNS merupakan penyebab tidak optimalnya kinerja organisasi?

Tidak juga, sebab tiadanya keterikatan karyawan terhadap organisasi merupakan suatu cermin dari perilaku organisasi yang tidak memperhatikan kebutuhan stafnya. Prinsip repositas ini akan selalu terjadi sebab PNS memandang organisasi sebagaimana layaknya manusia. Apabila PNS telah melaksanakan kewajibannya maka organisasi juga harus siap untuk memberikan "*reward*" kepada PNS. Organisasi harus memenuhi kebutuhan karyawannya (Rhoades *et al.*, 2001).

Dengan perkataan lain, PNS tidak boleh disalahkan begitu saja. Faktor personal (dari PNS itu sendiri) bisa menjadi penyebab tiadanya komitmen (Steers & Porter, 1991). Akan tetapi tidak adanya ikatan emosional (dalam bentuk komitmen afektif) juga

merupakan cermin dari tidak adanya dukungan organisasi pada karyawannya (Rhoades *et al.*, 2001). Akibatnya, PNS tidak memiliki "sense of belonging" yang tinggi. PNS tidak terlibat (*involve*) secara mendaiam dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. PNS mempersepsikan dirinya tidak merasakan dukungan organisasional (*perceive organizational support*=POS). PNS merasa organisasi tidak memperhatikan "kesejahteraannya".

Dengan demikian studi yang dilakukan untuk mendeteksi pengaruh POS terhadap komitmen afektif akan memberikan landasan yang baik dalam mengelola loyalitas PNS. Terlebih lagi pada masa krisis ekonomi sekarang ini, pengelolaan organisasi publik haruslah dilakukan secara lebih bertanggung jawab. Sumber daya organisasi publik (yang jumlahnya jauh berkurang sejak krisis ekonomi 1997) harus dikelola secara hati-hati, termasuk pengelolaan PNS. Pihak pengambil keputusan harus dapat menata "portofolio-dukkungan" terhadap PNS agar mereka memiliki persepsi yang baik. Persepsi bahwa organisasi akan selalu mendukung PNS. Akibatnya, akan terjadi POS positif yang mampu meningkatkan komitmen afektif PNS.

PERUMUSAN MASALAH

Dilihat dari perspektif teori organisasi, Rhoades *et al.* (2001) berpendapat bahwa "perceived organizational support (POS)" mampu menjelaskan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi. Apabila karyawan telah berkontribusi kepada organisasi maka sudah selayaknya organisasi selalu siap untuk memberikan "reward" kepada mereka (Rhoades *et al.*, 2001; Eisenberger *et al.*, 2001).

Oleh karena itu, karyawan akan menilai perlakuan organisasi dalam konteks "favorable atau unfavorable" sebagai indikasi orientasi organisasi (apakah *benevolent* atau *malevolent*) terhadap mereka (Rhoades *et al.*, 2001).

Berdasarkan norma resiprositas tersebut, sudah selayaknya bila POS mengkreasi suatu kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. POS harus diturunkan menjadi variabel-variabel yang *favorable* di mata karyawan. Sistem *reward*, keadilan prosedural, atau dukungan dari supervisor, dll. harus dirasakan sebagai dukungan organisasi terhadap karyawan.

Sebagai balasannya, karyawan akan memperbesar komitmen afektif dan meningkatkan usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Rhoades *et al.*, 2001).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan bahwa POS mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Masalahnya, sampai seberapa jauh POS mampu mempengaruhi komitmen afektif karyawan?

Masalah kedua, variabel apa saja yang mempengaruhi POS?

Selama masa kerjanya, karyawan memiliki pengalaman dalam berhubungan dengan organisasi. Karyawan berkontribusi pada organisasi, dan sebaliknya organisasi membayar kontribusi tersebut dengan perlakuan tertentu. Perlakuan organisasi inilah yang akan mempengaruhi POS. Berdasarkan penelitian Rhoades *et al.* (2001), *rewards* organisasi, keadilan prosedural, dan dukungan supervisor terbukti mampu menjejaskan variansi dalam POS, maka perumusan masalah kedua dapat dibagi menjadi tiga submasalah, yaitu:

- Berapa besar pengaruh *reward* organisasi terhadap POS?
- Berapa besar pengaruh keadilan prosedural terhadap POS?
- Berapa besar pengaruh dukungan supervisor terhadap POS?

POS SEBAGAI MEDIATOR ANTARA PENGALAMAN KERJA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF

Reward organisasi, keadilan prosedural, dan dukungan supervisor (Meyer & Allen, 1997) merupakan tiga kategori besar dari pengalaman kerja yang secara positif mampu mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Akan tetapi Rhoades *et al.*, (2001) berpendapat mekanisme hubungan kedua variabel tersebut belum jelas. Meyer dan Allen (1997) mendukung hal tersebut dan memberi saran bahwa POS merupakan variabel mediator antara pengalaman kerja dengan komitmen afektif.

Dilihat dari sudut teori organisasi, Eisenberger *et al.*, (1986) menyatakan bahwa POS diperkuat oleh pengalaman kerja yang *favorable* dimana karyawan percaya bahwa hal tersebut merupakan refleksi dari keputusan organisasi yang "voluntary and purposeful".

Artinya, hubungan antara pengalaman kerja yang *favorable* dengan POS menjadi lebih kuat apabila pengalaman tersebut merupakan "*attributed to the organization's discretionary act*"; bukan sebagai keputusan yang diambil karena adanya tekanan dari lingkungan eksternal organisasi.

Dihubungkan dengan komitmen afektif, POS akan meningkatkan "*a felt obligation*" karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan mempersatukan keanggotaan organisasi. Juga meningkatkan *role status* menjadi sebuah identitas sosial. Dengan mekanisme inilah POS akan meningkatkan komitmen afektif karyawan (Eisenberger *et al.*, 2001).

Pengalaman Kerja

Selama bekerja, seorang karyawan pasti memiliki uraian pekerjaan (*job description*) tertentu yang disesuaikan dengan spesifikasi keahlian yang dia miliki (Flippo, 1990). Dalam melakukan tugasnya – untuk mencapai hasil optimal dan tidak melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan – seorang karyawan disupervisi oleh atasannya. Atasan harus mendukung anak buahnya agar dapat menyelaraskan tujuan pribadi dan tujuan organisasi (Flippo, 1990). Senge (1990) menyatakan: atasan dapat memainkan peran sebagai pelatih yang bisa memotivasi anak buahnya agar terus meningkatkan *personal mastery*-nya. Selanjutnya, agar relasi dalam organisasi berjalan lancar, keadilan prosedural harus diterapkan. Konflik boleh terjadi, tetapi tidak boleh kontraproduktif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Newstrom & Davis, 1997). Terakhir, sebagai "upah" atas jerih payah karyawan, organisasi harus memberikan "*reward*" yang setimpal (Flippo, 1990).

Reward organisasi, keadilan prosedural, dan dukungan supervisor merupakan tiga buah pengalaman kerja karyawan yang dianggap mampu menjelaskan variasi yang ada pada POS (Rhoades *et al.*, 2001).

Reward Organisasi

Teori organisasi menyatakan bahwa *reward* – ekonomi maupun non-ekonomi – mampu memberi meningkatkan kontribusi karyawan pada organisasi (Newstrom & Davis, 1997). Bagi karyawan, *reward*

dirasakan sebagai dukungan positif organisasi terhadap mereka. Gaertner dan Nollen (dalam Rhoades *et al.*, 2001) juga menyatakan bahwa: *rewards* meningkatkan persepsi terhadap dukungan organisasi. Jadi, *reward* mempengaruhi POS (Rhoades *et al.*, 2001).

Hasil riset Rhoades *et al.* (2001) membuktikan bahwa POS berfungsi sebagai mediator hubungan antara *reward* organisasi dengan komitmen afektif.

Keadilan Prosedural

Prosedur hukum menurut Greenberg (1990) merujuk kepada keadilan yang dirasakan terhadap jumlah dan distribusi sumber daya diantara para karyawan. Keadilan prosedural dapat dibagi menjadi dua, struktural dan sosial. Determinan struktural terdiri dari aturan-aturan formal dan kebijakan yang berhubungan dengan keputusan yang mempengaruhi karyawan, termasuk didalamnya: masukan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, perhatian yang cukup sebelum keputusan diimplementasikan, dan penerimaan informasi yang akurat. Sedangkan yang terkandung dalam aspek sosial dari keadilan prosedural (sering disebut juga sebagai keadilan interaksional) adalah kualitas perlakuan interpersonal dalam mengalokasikan sumber daya. Termasuk didalamnya memperlakukan karyawan dengan penuh "*dignity and respect*" serta memberi informasi mengenai bagaimana *outcome* ditentukan (Rhoades *et al.*, 2001).

Bila keadilan prosedural diterapkan, berarti organisasi peduli dengan "kesejahteraan karyawan" (Shore & Shore dalam Rhoades *et al.*, 2001). Oleh karena itu tidak mengherankan bila Fasolo (dalam Rhoades *et al.*, 2001) mencatat bahwa kedua aspek dari keadilan prosedural diatas secara positif mempengaruhi POS.

Dukungan Supervisor

Supervisor yang memperlakukan karyawan dengan penuh perhatian menyebabkan persepsi karyawan terhadap organisasi menjadi makin positif. Sebab, karyawan memandang perlakuan tersebut semata-mata sebagai kebijakan dan prosedur organisasi, atau sebagai "*general culture*" organisasi. Bukan sebagai "*supervisor's idiosyncratic*

motivation" (Levinson dalam Rhoades *et al.*, 2001). Allen *et al.*, (1999) mencatat bahwa dukungan supervisor berpengaruh secara negatif terhadap " *job plateau*". Artinya, adanya dukungan supervisor membuat karyawan "merasa" masih bisa meniti karir lebih jauh lagi. Karirnya belum "mentok".

Oleh karenanya, Rhoades *et al.* (2001) berpendapat bahwa POS menjadi perantara hubungan antara dukungan supervisor dengan komitmen afektif

Komitmen Afektif

Konsep komitmen organisasional telah didefinisikan dalam beberapa cara. Pertama, melihat komitmen organisasional sebagai "an internal feeling, belief, or set of intentions that enhances an employee's desire to remain with an organization" (Porter *et al.*, 1976). Kedua, melihat komitmen organisasional sebagai "a reflection of recognized, accumulated interests (e.g., pensions and seniority) that bind an individual to a particular organization" (Becker, 1960). Definisi ketiga melihat komitmen organisasional sebagai "the employee's feeling of obligation to stay with the organization" (Allen & Meyer, 1990).

Selanjutnya, Allen dan Meyer (1990) memidagi komitmen organisasional dalam tiga label, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative* komitmen. Dalam komitmen afektif, karyawan terikat pada organisasi secara emosional, mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dan selanjutnya memiliki komitmen untuk mengejar tujuan-tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan "unidimensional behavioral conceptualization" komitmen organisasi yang dinyatakan oleh Porter *et al.* (1974), yaitu: melihat komitmen sebagai "the relative strength of an individual's identification with, and involvement in, a particular organization". Sisanya, komitmen *continuance* serta *normative*, masing-masing mengacu pada definisi komitmen organisasional kedua dan ketiga yang sudah dijelaskan di alinea sebelumnya.

Menurut Eisenberger *et al.* (2001) komitmen afektif dipengaruhi secara positif oleh POS. Adanya POS membuat karyawan merasa punya kewajiban untuk peduli pada kesejahteraan organisasi. Sedangkan Armeli *et al.* (1998) menyatakan penghargaan dan kepedulian organisasi terhadap "kesejahteraan karyawan" membuat kebutuhan *esteem*, afiliasi,

dukungan emosional, serta *approval* dari karyawan terpenuhi. Pengalaman emosional yang memuaskan tersebut membuat karyawan "to identify the organization's well-being with their own and feel emotionally bound to the organization".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kuesioner (*self-administered questionnaire*) yang diadaptasi dari hasil penelitian Rhoades *et al.* (2001) sebagai instrumen penelitian. Item pernyataan setiap konstruk akan dibaurkan dengan item pernyataan konstruk yang lain. Beberapa item pernyataan dibuat negatif (*reverse coded*) untuk mengurangi potensi munculnya bias (Davidow, 2000). Data demografi responden juga muncul dalam kuesioner.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner berskala kontinum (antara 1 -5) kepada karyawan (baca: PNS) yang bekerja di instansi pemerintah yang ada di Bandung dan sekitarnya. Dengan skala kontinum, akan didapat data yang bersifat interval (Hair *et al.*, 1998).

Instansi pemerintah - yang karyawannya akan dijadikan responden - dipilih secara acak dengan cara diundi. Dikuotakan ada empat instansi yang dipilih (yang memberi ijin untuk melakukan penelitian). Masing-masing instansi akan dikuotakan sebanyak \pm 100 kuesioner. Batas minimal kuesioner (lengkap/dapat dianalisis) adalah 200 (Hair *et al.*, 1998).

Karena pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Oleh karena itu dibuat dua macam pengujian, uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kesungguhan jawaban dari responden. Analisis faktor juga akan dilakukan terhadap item-item pernyataan yang ada dalam kuesioner untuk mengetahui *unidimensionality*-nya (Hair *et al.*, 1998). Dengan perkataan lain, akan tercipta validitas diskriminan (Sin *et al.*, 2000).

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan item-item pertanyaan dengan item-total untuk masing-masing variabel. Item yang berkorelasi rendah terhadap item-total akan dihapus untuk meningkatkan

koefisien Alpha. *Cut-off value* yang digunakan untuk mengukur koefisien Alpha adalah 0,6-0,7; sejalan dengan anjuran Nunnally (1978). Dengan teknik ini akan dihasilkan instrumen penelitian yang valid dan reliabel (Parasuraman *et al.* 1988; Hair *et al.* 1998).

Setelah data yang didapat dianggap memadai dari segi validitas, reliabilitas, dan *unidimensionality*, maka langkah selanjutnya adalah: mengolah data dan menganalisis data hasil penelitian berdasarkan struktur model antar variabel penelitian, menggunakan teknik analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Kuesioner yang kembali dan dapat diolah berjumlah 220 buah, berasal dari empat instansi, yaitu: Pemerintah Daerah Kotamadya Bandung, Rumah Sakit Hasan Sadikin Bandung, sebuah instansi TNI, dan sebuah SMU Negeri. Jumlah responden wanita adalah 72 orang dan responden pria 147 orang, satu orang responden tidak terdeteksi jenis kelaminnya. Hampir separo dari jumlah responden telah bekerja di instansinya lebih dari 10 tahun (46,4%). Sebanyak 21,8% telah bekerja selama 6-10 tahun; 15,9% selama 3-5 tahun, dan sisanya kurang dari 3 tahun. Dengan

demikian dapat dipastikan bahwa responden telah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup terhadap instansinya masing-masing.

Dihubungkan dengan jumlah anak, ternyata 39,5% responden memiliki anak sebanyak 1 – 2; 31,4% memiliki 3-4 anak, 6,8% memiliki lebih dari 4 anak; dan 21,4% belum memiliki anak. Apabila dilihat dari tingkat pendidikan, sebanyak 55,4% memiliki pendidikan di atas diploma atau sarjana (S1/2/3); sebanyak 38,2% berpendidikan SLTA; dan hanya 5,9% berpendidikan SLTP. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila sebagian besar pangkat responden terdistribusi di golongan 2 dan 3, masing-masing sebesar 37,7% dan 43,6%. Hanya 10,5% memiliki golongan 4 dan 6,8% memiliki golongan 1.

Analisis Validitas dan Reliabilitas

Untuk menghasilkan instrumen yang "baik" perlu dilakukan analisis validitas dan reliabilitas. Untuk uji validitas, item pernyataan yang digunakan dalam penelitian adalah yang memiliki koefisien korelasi-total $r > 0,30$. Untuk uji reliabilitas, variabel yang layak digunakan dalam penelitian adalah variabel yang memiliki nilai koefisien alpha antara 0,6-0,7. Hasilnya disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Koefisien Korelasi-Total dan Alpha

No.	Variabel Laten	Item Pernyataan	Korelasi-Total	Alpha
1.	Perceived Organizational Support	POS 1	,5056	,7105
		POS 2	,4623	
		POS 3	,3927	
		POS 4	,4767	
		POS 5	,4626	
		POS 6	,3699	
2.	Affective Organizational Commitment	KOM1	,3620	,7009
		KOM2	,5005	
		KOM3	,3646	
		KOM4	,5779	
		KOM5	,3842	
		KOM6	,3016	
3.	Organizational Rewards	REW1	,3763	,5467
		REW2	,3763	
4.	Prosedural Justice	ADIL1	,3322	,5122
		ADIL2	,3223	
		ADIL3	,3468	
5.	Supervisor Support	SUPP1	,4665	,6703
		SUPP2	,5540	
		SUPP3	,4337	

Sumber: hasil pengolahan data

Secara umum semua item pernyataan sudah memenuhi syarat minimal uji validitas. Untuk reliabilitas, ternyata variabel *organizational rewards* dan *prosedural justice* memiliki reliabilitas marginal.

Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan untuk menguji apakah setiap item-item pernyataan benar-benar mampu mengukur sebuah variabel, bukan mengukur variabel yang lain. Analisis ini digunakan untuk menguji item pernyataan yang ada pada variabel *organizational rewards*, *prosedural justice*, dan *supervisor support*. Variabel *organizational rewards* diwakili oleh item pernyataan REW1 dan REW2 (lihat Tabel 1); selanjutnya dalam jawaban ini diberi kode Reward1 dan Reward2. Variabel *prosedural justice* diwakili oleh item

pernyataan berkode Adil1, Adil2, dan Adil3. Sedangkan variabel *supervisor support* diwakili oleh item pernyataan SUPP1, SUPP2, dan SUPP3; selanjutnya diberi kode Support1, Support2, dan Support3. Hasilnya disajikan dalam Tabel 2.

Hasil analisis faktor memberikan bukti bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur setiap variabel tanpa ada *overlap* dengan variabel lain.

Korelasi dan Regresi antar Variabel

Karena instrumen yang digunakan telah terbukti valid dan reliabel, maka tahap selanjutnya adalah mengetahui pola hubungan antar variabel serta pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel, digunakan analisis korelasi.

Tabel 2. Resume Hasil Analisis Faktor

Item Pernyataan	Faktor		
	1	2	3
Reward1		0,868	
Reward2		0,722	
Adil1			0,581
Adil2			0,906
Adil3			0,446
Support1	0,820		
Support2	0,694		
Support3	0,707		

Sumber: hasil pengolahan data

Tabel 3. Statistik Deskriptif dan Korelasi antar Variabel

	Rerata	Simp. Baku	1	2	3	4	5
1. POS	3.472	0,5978	1.00	0.416*	0.509*	0.569*	0.563*
2. KOMITMEN	3.745	0,5743		1.00	0.246*	0.312*	0.450*
3. REWARD	3.937	0,6345			1.00	0.406*	0.410*
4. ADIL	3.515	0,6670				1.00	0.444*
5. DUKUNG	3.550	0,6189					1.00

* signifikan pada level 0,01 (2-tailed)

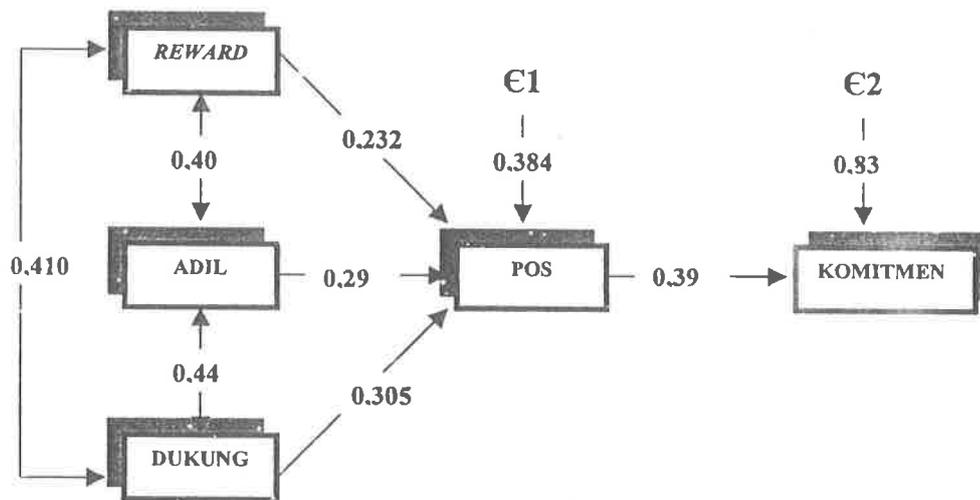
Sumber: hasil pengolahan data

Dihubungkan dengan model penelitian, ternyata variabel *perceived organizational support* (POS) memiliki hubungan yang kuat ($> 0,50$) dengan variabel *organizational rewards* (REWARD), *prosedural justice* (ADIL), dan *supervisor support* (DUKUNG), masing-masing sebesar: 0,509; 0,569; dan 0,563. Sebaliknya, hubungan antara variabel *perceived organizational*

support (POS) dengan *affective organizational commitment* kurang kuat, sebesar 0,416.

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan metode analisis jalur dengan bantuan *software* SPSS 11.0. Hasil selengkapnya selengkapny dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Hasil Analisis Jalur



semua signifikan pada level 0,01; ϵ =variabel lain yang mempengaruhi
Sumber: hasil pengolahan data

Hasil uji empirik membuktikan bahwa variabel *organizational rewards*, *prosedural justice*, dan *supervisor support* secara bersama-sama bisa mempengaruhi variabel *perceived organizational support* (POS), yaitu sebesar 42,737% (lihat Tabel 4). Variabel POS juga bisa mempengaruhi variabel *affective organizational commitment*, yaitu sebesar 15,92%.

Tabel 4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

a. Pengaruh REWARD terhadap POS	Besar Pengaruh
Pengaruh Langsung: $0,232 \times 0,232$	= 0.053824
Pengaruh Tidak Langsung: $0,232 \times 0,406 \times 0,295$	=0.027787
$0,232 \times 0,410 \times 0,305$	=0.029012
Subtotal 1	=0.110623
b. Pengaruh ADIL terhadap POS	
Pengaruh Langsung: $0,295 \times 0,295$	=0.087025
Pengaruh Tidak Langsung: $0,295 \times 0,406 \times 0,232$	=0.027787
$0,295 \times 0,444 \times 0,305$	=-0.039949
Subtotal 2	=0.154761
c. Pengaruh DUKUNG terhadap POS	
Pengaruh Langsung: $0,305 \times 0,305$	=-0.093025
Pengaruh Tidak Langsung: $0,305 \times 0,444 \times 0,295$	=-0.039949
$0,305 \times 0,410 \times 0,232$	=-0.029012
Subtotal 3	=-0.161986
TOTAL	=-0.42737

Sumber: hasil pengolahan data

Secara soliter, variabel *organizational rewards* (*rewards*) mampu menjelaskan 11,0623% variasi yang ada pada variabel POS. Variabel *prosedural justice* (adil) mampu menjelaskan 15,4761% variasi yang ada pada variabel POS dan variabel *supervisor support* (dukung) mampu menjelaskan 16,1986% variasi variabel POS.

PEMBAHASAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel *perceived organizational support* dipengaruhi oleh variabel *organizational rewards*, *prosedural justice*, dan *supervisor support*. Selain itu, variabel *perceived organizational support* ternyata mampu mempengaruhi variabel *affective organizational commitment*.

Salah satu tujuan manusia bekerja di sebuah organisasi adalah untuk mendapatkan *rewards*, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Dengan bekerja berarti karyawan telah memberikan kontribusi

pada organisasi, sebagai balasannya mereka menginginkan mendapatkan *rewards*. Terciptakan sebuah pola hubungan yang bersifat simbiosis mutualisma.

Karena pengaruh variabel *organizational rewards* dalam penelitian ini bersifat positif, maka kebijakan pemberian *rewards* yang lebih baik akan dirasakan oleh karyawan sebagai dukungan organisasi yang lebih baik pula. Dengan demikian *rewards* meningkatkan persepsi terhadap dukungan organisasi (POS). Sudah menjadi rahasia umum bahwa *reward* (khususnya yang bersifat finansial) merupakan motivator terbesar bagi karyawan.

Di pihak lain, karyawan sebagai manusia juga ingin diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya. Karyawan bukanlah sekedar robot yang digunakan untuk memproduksi. Karyawan lebih dari sekedar aset perusahaan. Karyawan tidak saja menjadi objek tetapi juga subjek dalam organisasi. Karyawan

juga ingin terlibat dan dilibatkan dalam proses kegiatan organisasi. Karyawan ingin diberdayakan sesuai dengan kompetensinya (Bergenhengouwen *et al.*, 1997). Artinya, karyawan juga menginginkan adanya keadilan. Apabila karyawan telah bekerja keras untuk meningkatkan kemajuan organisasi, maka mereka juga menuntut perlakuan yang sepadan. Apabila aturan organisasi bersifat adil (tidak diskriminatif), memberi ruang pada karyawan untuk berkreasi, dan karyawan diperlakukan dengan penuh "*dignity and respect*", maka karyawan merasakan hal tersebut sebagai dukungan positif dari organisasi.

Dalam konteks kepuasan kerja faset, kepuasan kerja bisa bersumber dari kepuasan terhadap supervisor (Cranny *et al.*, 1992). Apabila karyawan mendapatkan supervisor yang mampu mendukung tercapainya tujuan-tujuan pribadi mereka, maka karyawan merasakannya sebagai sebuah *rewards* non-finansial. Perlakuan supervisor yang penuh perhatian selanjutnya akan diterjemahkan oleh karyawan sebagai "kultur umum organisasi". Perilaku supervisor adalah cermin dari kebijakan dan prosedur organisasi, bukan semata-mata kebijakan supervisor itu sendiri.

Dalam konteks organisasi publik situasi ini menjadi sangat kritis, sebab *rewards* finansial seorang pegawai negeri ada dalam koridor yang sudah diatur oleh perundang-undangan. Dengan perkataan lain, dukungan supervisor bisa menjadi alat untuk mengkompensasi rendahnya gaji seorang pegawai negeri (dibandingkan dengan posisi yang sama di organisasi swasta). Penelitian ini berhasil membuktikan hal tersebut, terlihat dari koefisien jalur yang nilainya relatif lebih tinggi (0,305) dibandingkan dengan koefisien jalur dari variabel *organizational rewards* dan *prosedural justice* (masing-masing sebesar 0,232 dan 0,295).

Setelah bekerja selama beberapa waktu, karyawan mulai mengenal pola-pola pemberian *rewards*, keadilan prosedural, dan sifat-sifat para supervisor. Pengalaman kerja tersebut dipandang oleh karyawan sebagai umpan balik dari apa yang telah dikerjakan oleh karyawan. Bekerja adalah sebuah kontrak (Rousseau dalam Rhoades *et al.*, 2001). Karyawan memberikan tenaga dan pikiran pada organisasi, sebagai balasannya organisasi membayar

dengan *rewards*, perlakuan yang adil, serta supervisor yang penuh perhatian. Umpan balik yang diberikan oleh organisasi selanjutnya akan dipersepsikan karyawan sebagai dukungan terhadap pencapaian tujuan individu karyawan. Apabila dukungan organisasi cukup signifikan dalam mempengaruhi tercapainya tujuan individu karyawan, maka karyawan akan merasa berhutang budi. Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk peduli pada kesejahteraan organisasi. Kepedulian pada kesejahteraan organisasi tidak lain adalah sebuah komitmen untuk "berjuang" secara bersama-sama, antara karyawan dengan organisasi. Muncul kohesi yang kuat antara karyawan dengan organisasi.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa para pegawai negeri juga memiliki komitmen untuk terikat pada instansinya masing-masing. Mereka membutuhkan Instansi (tempat mereka bekerja) dan sebaliknya. Pada saat ini, keterikatan pada instansinya masing-masing semakin mendapatkan *locus* yang kondusif. Situasi perekonomian yang belum pulih dari krisis dan masih banyaknya pengangguran menyebabkan posisi sebagai pegawai negeri merupakan "berkah yang tersembunyi". Profesi pegawai negeri memiliki "nilai" yang semakin membaik. Faktor "keamanan kerja" bisa menjadi pemicu dari hal tersebut. Walaupun secara relatif gaji pegawai negeri lebih rendah dari pegawai swasta, akan tetapi pegawai negeri merasa lebih pasti aman dalam menatap masa depan. Hasil akhirnya, persepsi bahwa pegawai negeri telah didukung oleh organisasi ternyata mampu mempengaruhi komitmen mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil memetakan pola interaksi antara determinan variabel *perceived organizational support* serta konsekuensinya, khususnya di kalangan pegawai negeri. Penelitian ini membuktikan bahwa variabel *organizational rewards*, *prosedural justice*, dan *supervisor support* secara bersama-sama bisa mempengaruhi variabel *perceived organizational support* (POS). Variabel POS bisa menjadi perantara terbentuknya *affective organizational commitment*.

Bagi para pegawai negeri yang menjadi responden dalam penelitian ini, variabel *organizational rewards*, *prosedural justice*, dan *supervisor support*

dipersepsikan bisa memberikan perasaan bahwa mereka mendapatkan dukungan yang cukup positif dari instansinya masing-masing, baik langsung maupun tidak langsung, yaitu sebesar 42,737%. Sebaliknya, walaupun para responden juga memiliki komitmen pada instansinya masing-masing, akan tetapi

dukungan organisasi dipersepsikan tidak memberikan kontribusi yang cukup kuat dalam membangun loyalitas mereka pada instansinya. Variabel POS mampu menjelaskan 15,92% komitmen para responden. Dengan perkataan lain, loyalitas pada organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain (selain POS).

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. and Meyer, J. P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, Tammy D. 1991. "Learning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content and Hierarchical Plateauing". *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1113-1137.
- Armeli *et al.* 1998. "Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs". *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Becker, H.S. 1960. "Note on The Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bergenhengouwen, G.J. *et al.* 1997. "Competence Development – a Challenge for Human Resource Professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, 2, pp. 55-62.
- Cranny, C.J. *et al.* 1992. *Job Satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*, New York: Lexington Books.
- Davidow, Moshe. 2000. "The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints". *Journal of Hospitality & Tourism: Research*, 24(4) 473-490.
- Eisenberger, Robert *et al.* 2001. "Reciprocation of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R. *et al.* 1986. "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Flippo, Edwin B. 1990. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Greenber J. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Hair, JR., Joseph F *et al.* 1998. *Multivariate Data Analysis with Reading*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lukman, Sampara dan Sutopo. 2001. *Pelayanan Prima*. Jakarta: LAN-RI.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Newstrom, John W. & Davis, Keith, Davis. 1997. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*, (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Parasuraman, A *et al.* 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing* 64 (1), 12-36.
- Porter L.W. *et al.* 1976. "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study". *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (1), 87-98.
- Porter L.W. *et al.* 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rhoades, Linda *et al.* 2001. "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology* 86(5), 825-836.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization*. London: Random House.
- Sin, Leo Y.M. *et al.* 2000. "Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study in Mainland China". *Journal of Global Marketing*, 14(3), 5-29.
- Soeharyo, Salamoen dan Fernanda, Desi. 2001. *Etika Organisasi Pemerintah*. Jakarta: LAN-RI
- Steers, Richard M., & Porter, Lyman W. 1991. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.