

KOMITMEN AFEKTIF DALAM ORGANISASI YANG DIPENGARUHI *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KEPUASAN KERJA

Sia Tjun Han, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia
Email: tjunhan@peter.petra.ac.id, agus.nug@peter.petra.ac.id, endo@peter.petra.ac.id, tommykaihatu@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatif yang mana tujuan penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh sebuah variabel terhadap variabel lainnya, dan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menjawab rumusan masalah. Ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. Namun, juga ditemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif.

Kata Kunci: Komitmen Afektif, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja.

Abstract

The research was quantitative explanative, which objectives included explaining relations between two or more variables. The data was gathered using questionnaire. In this research, Structural Equation Modelling (SEM) was used to answer the research questions. It was found out that perceived organizational support influenced both job satisfaction and affective commitment positively and significantly. However, it was also discovered that job satisfaction had a positive influence to affective commitment but it was not significant.

Keywords: *Affective Commitment, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Komitmen Organisasional merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Kartika, 2011).

Newstrom (2007) mengatakan bahwa Komitmen Organisasional dapat juga dikatakan sebagai loyalitas karyawan, yang merupakan sebuah derajat yang mana seorang karyawan mengidentifikasi diri terhadap organisasi dan ingin untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Hal ini juga dapat untuk mengukur keinginan karyawan untuk tetap bertahan di masa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari karyawan adalah catatan kehadiran yang baik, ketaatan

pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran karyawan.

Salah satu perspektif pendekatan pada Komitmen Organisasional adalah berdasarkan pada ikatan afektif karyawan terhadap organisasinya yang mana sudut pandang Komitmen Organisasional ini terkarakteristikan pada sebuah kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi oleh karyawan; keinginan untuk menggunakan usaha yang lebih dengan mengatasnamakan organisasi; dan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi (Steers, 1977)

Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen menurut Meyer, Allen & Smith (1993), yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Kartika, 2011). Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan

organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Teori dukungan organisasi yang dipaparkan oleh Eisenberger *et al.* (1986) dan Shore & Tetrick (1991) dapat menjelaskan adanya komitmen secara emosional dari karyawan kepada organisasinya, yang mana pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial dan untuk menilai kesiapan organisasi untuk memberi penghargaan terhadap peningkatan usaha, karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support (POS)* (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi, dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya (Kartika, 2011).

Perceived Organizational Support (POS) akan meningkatkan Komitmen Afektif karyawan dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi, dan berdasarkan norma timbal balik organisasi juga wajib untuk memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman yang muncul dari karyawan sebagai hasil dari proses timbal balik yang berkelanjutan dengan organisasi, akan mengarahkan kepada kepuasan karyawan atas kesejahteraan organisasi. Dengan perasaan karyawan itu sendiri dan secara emosional akan muncul keterikatan dengan organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Dalam sebuah organisasi, terdapat fenomena permasalahan yang sering muncul yang mana organisasi harus dapat mempertahankan karyawan yang dimiliki untuk dapat tetap bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada. Seringkali hal ini terkait dengan Kepuasan Kerja, yang mana secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan ini merupakan sebuah sikap karyawan secara emosional yang menyenangkan, mencintai pekerjaannya dengan sepenuh hati. Hal ini akan tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang baik dari karyawan (Kartika & Kaihatu, 2010). Definisi lain terkait dengan Kepuasan Kerja, dikatakan bahwa Kepuasan Kerja secara umum dapat ditentukan dengan perbedaan yang terjadi antara perasaan yang seharusnya dirasakan oleh karyawan dari pekerjaan yang dilaku-

kan dengan kondisi nyata yang saat ini dirasakan oleh karyawan. Definisi lain dikatakan juga bahwa Kepuasan Kerja merupakan sebuah kondisi emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian seseorang atas pekerjaannya dalam mencapai sebuah prestasi kerja yang telah dilakukannya (Astrauskaite, Vaitkevicius, & Perminas, 2011).

Kepuasan Kerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi, akan selalu dikaitkan dalam sebuah konteks yang lebih luas yaitu kinerja. Seperti dalam *Performance-Satisfaction-Effort Loop*, yang mana terdapat hubungan sebab akibat yang muncul dengan adanya kinerja yang lebih baik, akan mengarah ke penghargaan secara ekonomi, sosiologi, dan psikologi yang lebih tinggi bagi karyawan. Dengan adanya penghargaan yang dirasa adil dan cukup, akan timbul kepuasan yang akan mengarah kepada peningkatan komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh kepada usaha yang dilakukan karyawan dan akan kembali berpengaruh kepada kinerja karyawan (Newstrom, 2007).

Dalam penelitian ini hanya akan diteliti pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif, sehingga rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu apakah variabel *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif?; apakah variabel *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja?; apakah variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif?; serta apakah variabel Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel perantara antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan Komitmen Afektif?

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Dalam tiga komponen model yang diusulkan oleh Meyer, Allen & Smith (1993), diidentifikasi bahwa terdapat tiga definisi terkait dengan komitmen yang mana komitmen merupakan sebuah keterikatan secara afektif kepada organisasi, komitmen sebagai persepsi biaya yang terasosiasikan pada saat meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Komitmen Afektif merupakan bagian dari Komitmen Organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja

oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya (Kartika, 2011).

Terdapat beberapa anteseden dari Komitmen Afektif yang telah teridentifikasi antara lain karakteristik personal, karakteristik struktural, karakteristik terkait dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja, yang mana pengalaman kerja memiliki hubungan yang terkuat dan paling konsisten. Karyawan yang telah bekerja cukup lama dalam organisasi yang selalu konsisten dalam ekspektasi yang diharapkan serta pemuasan kebutuhan dasarnya akan cenderung untuk membentuk ikatan afektif yang lebih kuat terhadap organisasi daripada karyawan yang memiliki pengalaman lebih sedikit atau kurang terpuaskan kebutuhannya (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Kepuasan Kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dilihat dan dialami oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga kepuasan ini sangat berkaitan erat dengan sikap dari karyawan atas pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama dengan pimpinan serta rekan kerja (Zanaria, 2007).

Penjelasan sederhana terkait Kepuasan Kerja dapat dijelaskan dengan pertanyaan apakah yang dapat membuat seseorang mau datang untuk bekerja, apa yang membuat senang tentang pekerjaannya, atau tidak ingin keluar dari pekerjaan saat ini. Ruang lingkup Kepuasan Kerja tidak dapat secara pasti ditentukan oleh hanya beberapa faktor saja, hal ini dikarenakan pengaruh kepuasan seorang individu terhadap kehidupan, dan sejauh mana pekerjaan menjadi penting dari satu individu dengan individu yang lainnya. Apabila seseorang karyawan menganggap pekerjaannya sebagai keinginan utama maka akan cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dan kepuasan tersebut akan semakin meningkat pada saat karyawan melakukan pekerjaannya dengan memaksimalkan kemampuan karyawan tersebut. Pada saat dikaitkan dengan pilihan, karyawan cenderung menginginkan pekerjaan dengan gaji yang tinggi, jaminan keamanan kerja yang tinggi, kesempatan promosi, jam kerja yang cukup singkat, dan supervisi yang ramah (Ramayah, Jantan, & Tadisina, 2001).

The Job Descriptive Index (JDI) yang pertama kali dikemukakan oleh Smith, Kendall, & Hulin (1969) merupakan salah satu ukuran Kepuasan Kerja yang masih dipergunakan sampai saat ini, konsep Kepuasan Kerja ini meliputi lima faktor antara lain pekerjaan itu sendiri, mutu pengawasan supervisi, gaji atau upah, kesempatan promosi, dan rekan kerja (Kartika & Kaihatu, 2010).

Penelitian terdahulu menunjukkan korelasi yang cukup kuat antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. Meyer *et al.* (2002) membuktikan bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. Pembuktian ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Newstorm (2007) dalam konsep *Performance-Satisfaction-Effort Loop* yang menyatakan bahwa dengan timbulnya kepuasan dari karyawan akan mengarah kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

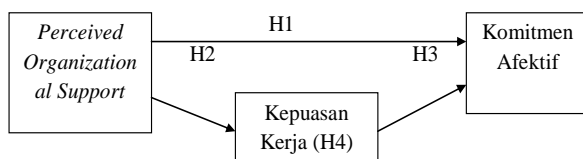
Karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *Perceived Organizational Support (POS)*, yang mana *POS* juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat pengaruh *POS* terhadap Komitmen Afektif. Penelitian yang dilakukan oleh Shore & Tetrick (1991) membuktikan bahwa *POS* berkorelasi dengan Komitmen Afektif, yang mana berdasarkan teori pertukaran sosial Komitmen Organisasional akan terbentuk sebagai efek dari *POS*. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Meyer *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa *POS* memiliki korelasi paling kuat terhadap Komitmen Afektif, penemuan ini juga konsisten dengan hasil yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al.* (1986) yang menyatakan apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan dengan Komitmen Afektif yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shore & Tetrick (1991) juga membuktikan bahwa *POS* memiliki korelasi terhadap Kepuasan Kerja, kedua variabel ini dianggap merefleksikan kepercayaan umum terkait organisasi yang “manusiawi”, yang mana karyawan mengharapkan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi yang mana kebutuhan yang

tidak terpenuhi akan mengarah pada Kepuasan Kerja yang lebih rendah, komitmen yang lebih rendah, serta tingkat perputaran karyawan yang meningkat. Istilah organisasi yang “manusiawi” ini juga sejalan dengan konsep teori resiprositas yang mana karyawan sudah seharusnya membalas keuntungan atau kesempatan yang telah disediakan oleh organisasi melalui kinerja di masa yang akan datang.

Shore & Tetrick (1991) juga menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara *POS* dan Kepuasan Kerja, yang mana yang pertama *POS* merupakan sebuah ukuran umum untuk menilai komitmen dari organisasi terhadap karyawannya, sedangkan Kepuasan Kerja berfokus pada berbagai macam sisi dalam pekerjaan; yang kedua *POS* merupakan sebuah penilaian kognitif atau sebuah rangkaian kepercayaan terhadap kepedulian organisasi sedangkan Kepuasan Kerja merupakan reaksi afektif terhadap elemen-elemen yang berbeda pada situasi kerja. Oleh karena kedua variabel tersebut berbeda maka terdapat dugaan bahwa *POS* dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja.



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Berdasarkan paparan di atas serta hasil penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₁: *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.
 H₂: *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
 H₃: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.
 H₄: Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel perantara antara *POS* dan Komitmen Afektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif yang mana bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Populasi yang diteliti adalah karyawan hotel yang ada di Surabaya, dan sampel yang diambil sebanyak 100 orang responden. Pengambilan jumlah sampel didasarkan pada pendapat Ferdinand (2002) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah minimal 100-200 responden. Metode

pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *judgemental sampling* yang mana anggota dari populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden. Kriteria yang dipakai adalah karyawan yang telah bekerja selama minimal dua tahun di hotel tempat saat ini bekerja.

Variabel yang diteliti meliputi variabel eksogen, variabel endogen, serta variabel endogen *intervening*. Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* (X1) sebagai variabel eksogen; variabel Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel endogen *intervening*; dan variabel Komitmen Afektif (Y2) sebagai variabel endogen. Kuisisioner yang dibagikan dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dari 1 sampai dengan 5, yang mana 1 untuk menyatakan sangat tidak setuju, dan 5 untuk menyatakan sangat setuju.

Indikator yang digunakan pada variabel *Perceived Organizational Support (POS)* dan Komitmen Afektif, berdasarkan penelitian yang digunakan Eisenberger *et al.* (1986), sedangkan variabel Kepuasan Kerja menggunakan *Job Descriptive Index (JDI)* yang telah diaplikasikan dalam penelitian Kartika & Kaihatu (2010). Pernyataan kuesioner *Perceived Organizational Support (POS)*:

- Organisasi bangga atas keberhasilan yang dilakukan karyawan
- Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan
- Organisasi menghargai kontribusi yang diberikan karyawan
- Organisasi mempertimbangkan tujuan dan nilai pribadi karyawan
- Organisasi menunjukkan perhatian untuk karyawan
- Organisasi bersedia membantu karyawan saat membutuhkan pertolongan khusus

Pernyataan kuesioner kepuasan kerja:

- Suka atas pekerjaan yang dilakukan
- Pengawasan mutu kerja dari atasan yang baik
- Gaji atau upah yang diterima saat ini sudah sesuai dengan harapan
- Memiliki kesempatan promosi untuk lebih maju lagi
- Memiliki rekan kerja yang menyenangkan

Indikator Komitmen Afektif:

- Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
- Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
- Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
- Terikat secara emosional dengan organisasi
- Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
- Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

Profil Deskriptif Responden

Penyebaran kuisioner dilakukan dengan menyebar secara total 110 kuisioner, yang mana 10 kuisioner dinyatakan tidak valid, dan kuisioner yang digunakan sejumlah 100 responden. Profil responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data responden diketahui bahwa dari total 100 responden, 64 orang (64%) adalah laki-laki sedangkan sisanya 36 orang (46%) adalah perempuan.
2. Dari data responden terkait dengan usia menunjukkan bahwa 7 orang responden (7%) berusia kurang dari 25 tahun, 46 orang (46%) berusia antara 26–35 tahun, 33 orang responden (33%) berusia 36–45 tahun, dan 14 orang responden (14%) berusia di atas 46 tahun.
3. Data responden memberikan deskripsi terkait lama bekerja responden pada organisasi saat ini. 9 orang (9%) bekerja di bawah 3 tahun, 25 orang responden (25%) telah bekerja 3–5 tahun, 27 orang (27%) bekerja selama 5–7 tahun, 8 orang (8%) telah bekerja selama 9–11 tahun, dan sisanya sebesar 13 orang responden (13%) telah bekerja lebih dari 11 tahun.
4. Berdasarkan jumlah penghasilan, dapat diketahui bahwa sebesar 5 orang responden (5%) memiliki jumlah penghasilan di bawah 2,5 juta, 24 orang (24%) memiliki jumlah penghasilan berkisar 2,6–3,5 juta, 48 orang responden (48%) memiliki jumlah penghasilan berkisar 3,6–4,5 juta, dan sisanya sebanyak 23 orang responden (23%) memiliki jumlah penghasilan lebih besar dari 4,5 juta.

Berdasarkan pengolahan hasil kuisioner, didapatkan nilai *mean* pada masing-masing variabel laten adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis penelitian ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* adalah baik, nilai *mean* keseluruhan adalah 4,117.
2. Nilai *mean* secara keseluruhan untuk Kepuasan Kerja adalah 3,678. Hal ini dapat mencerminkan bahwa Kepuasan Kerja karyawan tergolong baik.
3. Komitmen Afektif karyawan memiliki nilai *mean* keseluruhan 4,07, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai Komitmen Afektif karyawan tergolong baik.

Evaluasi *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*

Evaluasi pertama yang harus dilakukan terhadap model penelitian adalah dengan melihat *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dilihat atau dievaluasi dengan melihat nilai

loading factor setiap indikator. Apabila setiap indikator memiliki nilai *loading* di atas 0,5 maka bisa dikatakan bahwa indikator tersebut valid. Selain itu, dilihat juga nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Apabila kedua nilai tersebut di atas 0,7, maka bisa dikatakan bahwa reliabilitas kuisioner yang digunakan adalah tinggi. Adapun, nilai tersebut dapat dilihat di Tabel 1.

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* tiap indikator adalah lebih besar dari 0,5, maka bisa dikatakan bahwa setiap indikator adalah valid. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* 0.8739, 0.9482 dan 0.8823 untuk variabel AFEKTIF, POS dan PUAS. Di tabel yang sama terlihat pula nilai *composite reliability* model adalah 0.9104, 0.9582, dan 0.9138 untuk variabel AFEKTIF, POS dan PUAS. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki *convergent validity* yang baik dan memenuhi syarat.

Selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap *discriminant validity*. Hal ini dilakukan dengan memeriksa nilai *cross loading* indikator yang mana indikator yang menyusun sebuah konstruk harus mempunyai nilai korelasi lebih tinggi terhadap konstraknya daripada konstruk yang lainnya. Selain itu juga dilihat nilai perbandingan akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Adapun, nilai tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa semua indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstruk yang direfleksikan dibandingkan dengan konstruk lainnya. Nilai akar AVE setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4 dan 5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik dan memenuhi syarat.

Tabel 1. Nilai *loading factor* tiap indikator

	AFEKTIF	POS	PUAS
x11		0,8498	
x12		0,7398	
x13		0,917	
x14		0,9241	
x15		0,9629	
x16		0,9334	
y11			0,7941
y12			0,8841
y13			0,8948
y14			0,8323
y15			0,7067
y21	0,5733		
y22	0,6355		
y23	0,8777		
y24	0,8182		
y25	0,8994		
y26	0,9116		

Sumber: Olahan data penulis

Tabel 3. Nilai cross loading tiap indicator

	AFEKTIF	POS	PUAS
x11	0,2007	0,8498	0,1487
x12	0,1221	0,7398	0,0704
x13	0,2414	0,917	0,2086
x14	0,2727	0,9241	0,2149
x15	0,306	0,9629	0,1539
x16	0,2633	0,9334	0,2011
y11	0,1506	0,069	0,7941
y12	0,1773	0,2097	0,8841
y13	0,1429	0,1365	0,8948
y14	0,0685	0,1183	0,8323
y15	0,0476	0,2192	0,7067
y21	0,5733	0,1637	0,21
y22	0,6355	0,1307	0,1107
y23	0,8777	0,1845	0,0787
y24	0,8182	0,2003	0,0608
y25	0,8994	0,265	0,1533
y26	0,9116	0,3033	0,0916

Sumber: Olahan data penulis

Tabel 4. Nilai akar AVE

	AVE	AKAR AVE
AFEKTIF	0,6354	0,797119815
POS	0,7938	0,890954544
PUAS	0,681	0,825227241

Sumber: Olahan data penulis

Tabel 5. Korelasi antar konstruk

	AFEKTIF	POS	PUAS
AFEKTIF	1	0	0
POS	0,2747	1	0
PUAS	0,1487	0,1961	1

Sumber: Olahan data penulis

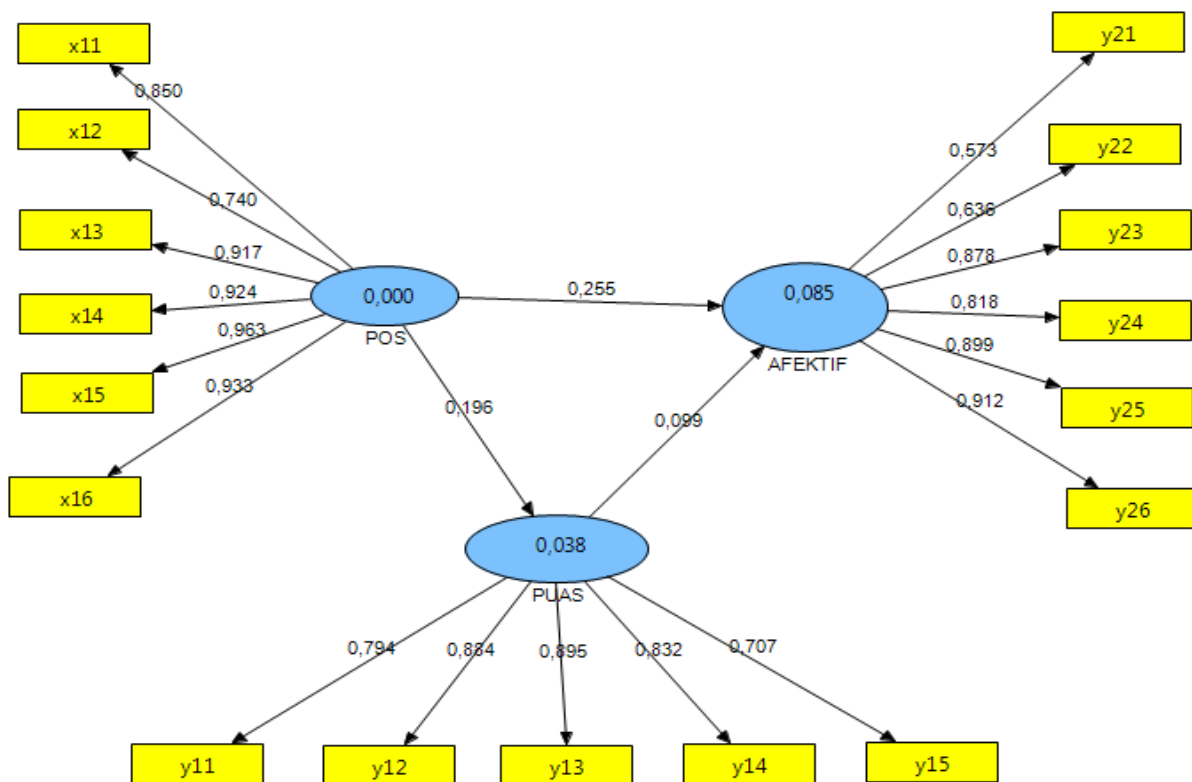
Evaluasi model struktural

Setelah melakukan evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity*, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural. Program Smart PLS menghasilkan sebuah diagram jalur yang memuat nilai β , yaitu nilai setiap parameter yang harus diestimasi. Nilai ini harus unik dan berbeda dari 0. Adapun diagram jalur yang dihasilkan seperti pada Gambar 2.

Dari Gambar 2 dapat dilihat bahwa setiap nilai *loading factor* adalah unik dan berbeda dari 0. Dapat disimpulkan bahwa setiap parameter dapat diestimasi.

Uji Hipotesis

Selanjutnya, untuk menjawab hipotesis yang tertulis di atas, dilakukan proses *bootstrapping* sebanyak 200 sampel untuk menghasilkan nilai t.



Gambar 2. Diagram jalur model beserta nilai loading factor

Tabel 6. Nilai β dan t model penelitian

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
POS -> AFEKTIF	0,2553	0,2604	0,1156	2,2095
POS -> PUAS	0,1961	0,2072	0,0934	2,0991
PUAS -> AFEKTIF	0,0987	0,1067	0,1376	0,7168

Sumber: Olahan data penulis

Nilai t yang lebih besar dari 1,96 menyatakan bahwa sebuah konstruk memiliki pengaruh yang signifikan terhadap konstruk yang dituju. Adapun Tabel 6 memuat nilai t dan β model.

H₁: *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Hal ini dapat dilihat dari nilai β sebesar 0.2553 dan nilai t sebesar 2.2095, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

H₂: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dilihat dari nilai β sebesar 0.1961 dan nilai t sebesar 2.0991. Maka, hipotesa kedua diterima.

H₃: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

Melihat tabel 6 yang menyatakan bahwa nilai β sebesar 0.0987 dan nilai t sebesar 0.7168 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif namun tidak signifikan. Maka, hipotesa ketiga ditolak.

H₄: Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel perantara antara *POS* dan Komitmen Afektif

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa *POS* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif. Dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja bukan variabel perantara antara *POS* dan Komitmen Afektif. Hal ini diperkuat dengan melihat tabel perbandingan *R squared* model dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantara antara *POS* dan Komitmen Afektif dengan *R squared* model pengaruh langsung *POS* terhadap Komitmen Afektif sebagai berikut:

Tabel 7. Tabel perbandingan *R squared*

	<i>R squared</i>
POS -> KEPUASAN -> AFEKTIF	0.085
POS -> AFEKTIF	0.076

Sumber: Olahan data penulis

Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa Nilai *R squared* kedua model tidak berbeda jauh. Hal ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja bukanlah variabel perantara dari *POS* dan Komitmen Afektif. Dapat disimpulkan bahwa H₄ ditolak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, *Perceived Organizational Support (POS)* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penemuan ini sejalan dan turut mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Shore & Tetrick (1991) yang mana pada saat karyawan memiliki kepercayaan secara umum kepada organisasi bahwa karyawan akan terus didukung oleh organisasinya dan harapan karyawan bahwa kebutuhannya dapat memungkinkan dipenuhi oleh organisasi maka kepuasan karyawan akan menjadi positif dan terbentuk. Dalam konteks penelitian dapat diketahui bahwa rata-rata nilai persepsi karyawan hotel di Surabaya atas dukungan organisasi terhitung tinggi, hal ini dapat mengindikasikan bahwa karyawan hotel tersebut memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi bahwa organisasi akan sepenuhnya mendukung karyawannya.

Perceived Organizational Support (POS) dalam penelitian ini juga terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, hal ini turut mendukung penelitian terdahulu seperti Eisenberger *et al.* (1986); Shore & Tetrick (1991); Meyer *et al.* (2002) yang juga membuktikan bahwa *POS* memberikan pengaruh terhadap terbentuknya Komitmen Afektif. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa Karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi apabila karyawan percaya bahwa organisasi akan mendukung dan peduli terhadap karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al.* (1986) bahwa apabila sebuah organisasi ingin me-

miliki karyawan dengan Komitmen Afektif yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan dan mendukung karyawannya dengan baik.

Pada penelitian ini, dapat diketahui dari hasil *mean* yang didapat bahwa *POS* tergolong tinggi, begitu juga halnya dengan Komitmen Afektif menunjukkan nilai *mean* yang tergolong tinggi juga.

Kepuasan Kerja dalam penelitian ini berpengaruh secara positif namun tidak signifikan, hasil penelitian ini berbeda dari hasil penemuan sebelumnya. Penjelasan yang memungkinkan terkait dengan hasil penelitian ini adalah adanya tingkat Komitmen Afektif yang tinggi dari karyawan, yang mana mengacu pada sisi emosional yang melekat pada karyawan terkait keterlibatannya dalam organisasi. Komitmen ini akan terbentuk sebagai hasil dari organisasi untuk membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya (Kartika, 2011).

Shore & Tetric (1991) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan sebuah ukuran umum untuk mengukur kepuasan terhadap berbagai macam sisi dalam pekerjaan, hal ini dapat mengindikasikan bahwa ruang lingkup Kepuasan Kerja mengarah pada sisi keterlibatan karyawan dengan pekerjaan serta lingkungan kerjanya. Sedangkan komitmen mengarah pada ruang lingkup yang lebih luas terkait dengan karyawan dan organisasinya.

Mowday *et al.* (1979) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja lebih bersifat sementara dan menunjukkan perilaku yang dapat berubah-ubah, sedangkan komitmen lebih merepresentasikan kinerja jangka panjang yang lebih berkaitan dengan perilaku global karyawan terhadap organisasinya (Shore & Martin, 1989).

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan lebih cenderung menunjukkan keterikatan secara emosional secara jangka panjang terhadap organisasinya, sedangkan Kepuasan Kerja yang cenderung bersifat sementara dalam ruang lingkup yang terbatas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, belum cukup mampu untuk dapat meningkatkan Komitmen Afektif karyawan.

Dalam konteks penelitian ini pula, ditemukan bahwa Kepuasan Kerja bukan sebagai variabel perantara antara *Perceived Organizational Support (POS)* dengan Komitmen Afektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Afektif dapat ter-

berbentuk dikarenakan adanya *Perceived Organizational Support (POS)* dari karyawan yang tinggi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif; *Perceived Organizational Support (POS)* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Kepuasan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif; Kepuasan Kerja tidak terbukti sebagai variabel perantara antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan Komitmen Afektif

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan penelitian ini yaitu persepsi karyawan atas dukungan yang diberikan oleh organisasi (*POS*) menjadi hal yang cukup penting untuk membentuk tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasinya, sehingga organisasi diharapkan tetap selalu memberikan dukungan dan peduli terhadap karyawannya, penelitian ini dapat menunjukkan bahwa Komitmen Afektif karyawan dapat dipengaruhi persepsi sejauh mana organisasi mendukung karyawan; kemudian Komitmen Afektif merupakan salah satu variabel yang penting mengingat komitmen ini merupakan ikatan emosional yang bersifat jangka panjang bagi karyawan dan organisasinya, sehingga hal ini akan menjadi investasi yang berharga bagi organisasi; untuk penelitian lebih lanjut dapat dikembangkan ke arah komitmen yang lain yaitu Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan, mengingat penelitian ini hanya terbatas pada ikatan afektif karyawan saja.

DAFTAR REFERENSI

- Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R., Perminas, A. 2011. Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis based on Secondary School Teachers' Sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5): 41-50.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

- Kartika, E.W. & Kaihatu, T.S. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1): 100-112.
- Kartika, Endo W. 2011. *Analisis Pengaruh Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- 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., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-227.
- Newstrom, J.W. 2007. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 12th Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Ramayah, T., Jantan, M., Tadisina, S. K. 2001. *Job Satisfaction: Empirical Evidence for Alternatives to JDI*. The 32nd Annual Meeting of Decision Sciences Institute Conference. San Fransisco. USA.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7): 625-638.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. 1991. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 637-643.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Steers, R.M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Zanaria, Y. 2007. *Perbedaan Persepsi Atribut Pekerjaan dan Kepuasan Kerja dalam Perspektif Laki-Laki, Perempuan, Tua, dan Muda terhadap Profesi Akuntansi (Studi Empiris pada Profesi Akuntansi di Propinsi Lampung)*. Semarang: Universitas Diponegoro.