

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu yang dimasukkan dalam referensi penelitian ini ada hubungannya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Untuk mengetahui kajian ilmiah yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, berikut ini disajikan hal-hal yang menyangkut permasalahan antara *Perceived Organizational Support* (POS), komitmen organisasional, dan kinerja karyawan atau masalah-masalah yang masih relevan dengan konsep ini. Dalam penelitian ini terdapat empat penelitian terdahulu yang dijadikan tambahan referensi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Ariarni (2017)

Judul penelitian adalah pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai *Variabel Intervening*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai *variabel intervening* pada PT. Pos Indonesia Kota Madiun. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 62 orang dengan teknik cluster sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik *hierarchical regression*.

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, pertama terdapat

pengaruh signifikan antara variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *employee engagement* dengan koefisien beta sebesar 0,618 t_{hitung} 6,096 dan nilai probabilitas $<0,001$. Kedua, terdapat pengaruh signifikan antara variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta 0,841 t_{hitung} 12,022 dan nilai probabilitas $<0,001$. Ketiga, terdapat pengaruh signifikan antara variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,233 t_{hitung} 2,766 dan nilai probabilitas $<0,001$. Keempat, *employee engagement* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan.

2. Rahayu (2017)

Judul penelitian adalah Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kinerja Karyawan. Tujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh yang diuji tersebut antara lain, pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour*, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 47 karyawan medik RS Fathma Medika Gresik. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari analisis jalur (*path analysis*) dan uji t dengan SPSS versi 18.0.

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behaviour*, dengan koefisien beta sebesar 0,539 atau 53,9% (signifikansi 0,000). Variabel komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi, pengaruh langsung dengan koefisien dengan beta sebesar 0,285 atau 28,5%, dan signifikansi 0,020. Pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*, pengaruh sebesar 0,300 atau 30%. Variabel *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,577 atau 55,7% (signifikansi 0,0000).

3. Faradita (2017)

Judul penelitian adalah Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh yang diuji tersebut antara lain, pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*, pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour*, dan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour*. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 62 karyawan PT PLN Area Sidoarjo. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner.

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari analisis regresi linear berganda, uji f dan uji t.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel *organizational citizenship behaviour*, dengan nilai t hitung $>$ t tabel yaitu $5,795 > 2,001$, komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan nilai t hitung $>$ t tabel yaitu $6,408 > 2,001$, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan f tabel $>$ f hitung sebesar $90,327 > 3,15$, probabilitas signifikansi $<$ 0,05 yaitu sebesar 0,000.

4. Mustika (2017)

Judul penelitian adalah pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *employee engagement*, mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *organizational citizenship behaviour* dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 62 karyawan medis Rumah Sakit Lavalette Malang. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap

employee engagement memiliki koefisien beta sebesar 0,559 dengan signifikansi 0,000. Variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *organizational citizenship behaviour* memiliki koefisien beta sebesar 0,053 dengan signifikansi 0,573. Variabel *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour* memiliki koefisien beta sebesar dengan signifikansi 0,000.

Tabel 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

| No | Aspek Beda | Ariarni (2017) | Rahayu (2017) | Faradita (2017) | Mustika (2017) | Penelitian Sekarang |
|----|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Judul | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyaan dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel <i>Intervening</i> | Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational citizenship behaviour</i> dan Kinerja Karyawan | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational citizenship behaviour</i> | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Organizational citizenship behaviour</i> | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan |
| 2. | Lokasi penelitian | PT Pos Indonesia Kota Madiun | RS Fathma Medika Gresik | PT PLN Area Sidoarjo | Rumah Sakit Lavalette Malang | CV Dwi Putra Perkasa Garment |
| 3. | Jumlah Sampel | 62 Karyawan | 47 Karyawan | 62 Karyawan | 62 Karyawan | 80 Karyawan |
| 4. | Teknik Pengambilan Sampel | <i>Cluster Sampling</i> | <i>Proportional Random Sampling</i> | Sampling Jenuh | <i>Proportional Random Sampling</i> | Sampling jenuh |
| 5. | Analisis Data | <i>Teknik Hierarchical Regression</i> | <i>Path analysis</i> | Regresi Linier Berganda | <i>Analisis Path</i> | <i>Analisis Path</i> |

Sumber: Intisari penelitian-penelitian terdahulu oleh peneliti, 2018

B. Tinjauan Teori

1. *Perceived Organizational Support (POS)*

a. Pengertian *Perceived Organizational Support (POS)*

“*Perceived Organizational Support (POS)* adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka” (Rhoades dan Eisenberger, 2002:698). Menurut Robbins dan Judge (2008:103) menyatakan bahwa “*Perceived Organizational Support (POS)* merupakan tingkat sejauh mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.” Karyawan yang menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dirinya sebagai bagian dari organisasi serta dapat mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Menurut Eisenberger *et al* dalam Muhammad (2014:61), karyawan yang dapat menyatu dengan keanggotaan dalam organisasi, maka karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi.

Organisasi umumnya menghargai kontribusi karyawan melalui bentuk-bentuk dukungan misalnya dengan memberi persetujuan, rasa hormat, gaji, perlakuan adil, promosi, hak bersuara, akses informasi serta bentuk bantuan lain yang diperlukan karyawan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan. “Karyawan perlu menentukan apakah dan sejauh mana sebuah organisasi mengenali & menghargai usaha mereka, mendukung kebutuhan sosial-emosional mereka, dan membantu

atas permintaan mereka.” (Eisenberger, 2002:698). Segala bentuk penerimaan tersebut membuat karyawan merasa menjadi bagian organisasi, bertanggung jawab untuk berkontribusi, dan memberikan kinerja terbaik sebagai balasan karena adanya rasa dihargai dan diperhatikan organisasi atas penghargaan yang diterima. Keadaan demikian diungkapkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002:698) yang menyatakan bahwa, “*Perceived Organizational Support (POS)* terkait dengan hasil-hasil yang menguntungkan, keuntungan bagi karyawan misalnya kepuasan kerja dan suasana hati yang positif, sedangkan keuntungan bagi organisasi misalnya kepuasan kerja, komitmen dan kinerja”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian *Perceived Organizational Support (POS)* adalah persepsi, atau pemikiran karyawan terhadap dukungan organisasi tempat karyawan bekerja. Dukungan nyata dari organisasi digabungkan dengan persepsi individual yang dimiliki karyawan. Karyawan meyakini bahwa organisasinya mempunyai tujuan positif maupun negatif terhadap mereka, sehingga hal itu pada akhirnya berpengaruh terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan.

b. Anteseden *Perceived Organizational Support (POS)*

Rhoades dan Eisenberger (2002:699) berpendapat bahwa terdapat beberapa anteseden yang membentuk persepsi dukungan organisasi, yaitu:

1) Keadilan

Merupakan prosedur organisasi yang adil untuk menentukan pembagian sumber daya diantara karyawan. Memberikan perhatian, kepedulian pada kesejahteraan karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan peraturan formal dan kebijakan yang dapat mempengaruhi karyawan,

memberikan kesempatan bersuara dalam pengambilan keputusan, dan memperlakukan secara hormat.

2) Dukungan atasan

Dukungan atasan adalah dukungan yang diberikan organisasi dalam hal ini yaitu *supervisor* yang berlaku sebagai wakil dari suatu organisasi. Karyawan membentuk persepsi global dengan mengembangkan pandangan umum mengenai sejauh mana *supervisor* menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraannya. *Supervisor* bertindak sebagai agen organisasi memiliki tanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.

3) Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Penghargaan dari organisasi merupakan bentuk penghargaan yang diterima dari organisasi meliputi gaji, tunjangan, bonus, pelatihan atau pengembangan. Sedangkan kondisi kerja merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi dengan adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan menurut

Eisenberger dan Rhoades (2002:700) adalah sebagai berikut:

a) Penghargaan, pengupahan dan promosi

Menurut teori dukungan organisasi, kesempatan yang baik bagi pemberian penghargaan disiapkan untuk mengkomunikasikan suatu nilai positif atas kontribusi karyawan dalam menunjang keberhasilan perusahaan.

b) Keamanan kerja

Menurut Allen et al (dalam Eisenberger & Rhoades, 2002: 700) adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan karyawannya dimasa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *Perceived Organizational Support* (POS). Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi untuk memenuhi kewajiban terhadap karyawan yaitu dengan cara menciptakan kondisi kerja yang aman sehingga karyawan akan menciptakan kinerja yang positif.

c) Otonomi

Karyawan merasakan bagaimana mereka melakukan pengaturan dalam melaksanakan pekerjaan mereka seperti penjadwalan, prosedur pekerjaan, dan variasi tugas. Kepercayaan organisasi ditunjukkan dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melakukan pekerjaannya. Otonomi yang tinggi ini akan meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS).

d) Peran stressor

Menurut Lazarus 1984 (Eisenberger & Rhoades, 2002:700) stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stress kerja pada karyawan dimana semua berada dalam kontrol organisasi sebagai tantangan pada kondisi yang melekat dengan pekerjaan atau menghasilkan tekanan dari luar organisasi, hal ini akan menurunkan *Perceived Organizational Support* (POS). Stress terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu yang tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*relo-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*).

e) Pelatihan

Menurut Wayne 1997 (Eisenberger & Rhoades, 2002:700), perusahaan dianjurkan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan dimana pelatihan ini akan menjadikan suatu investasi bagi perusahaan.

c. Bentuk *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut Eisenberger et al (1986:501) bentuk *Perceived Organizational Support* (POS) dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1) Penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan (*Valuation of Employees Contribution*)

Penghargaan bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, diantaranya *reward*, kompensasi yang setara dan iklim organisasi yang *fair*. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang mulai dari yang bersifat *ektrinsik* (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya. Hingga yang bersifat *intrinsik* (non material) seperti penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri (*training*) dan sebagainya

2) Perhatian organisasi terhadap kehidupan karyawan (*Care About Employess Well-Being*)

Perhatian organisasi dapat berupa memperhatikan kesejahteraan karyawan, mendengar pendapat atau keluhan karyawan dan memperhatikan pekerjaan karyawan. Eisenberger et al (1986:501) mengemukakan bahwa para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan

kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi reward atau usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai.

2. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Mathis & Jackson (2000) dalam Sopiah (2008:155), “Komitmen Organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.” Definisi lain tentang komitmen organisasional oleh Mowday, Porter, dan Steers dalam Triatna (2015:120) mendefinisikan komitmen organisasional memiliki makna yang lebih luas dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan yang interaktif dan keinginan dari dalam diri karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasinya. Menurut Triatna (2015:120), “komitmen dalam organisasi sebagai suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.” Menurut beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Ikatan tersebut timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi, sehingga hal tersebut yang menjadikan karyawan

akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak.

b. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasional

Berdasarkan kriterianya komitmen organisasional dibagi menjadi beberapa bentuk yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. (Allen dan Meyer dalam Utaminingsih 2014:147):

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengacu pada emosi yang melekat pada individu karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Hal tersebut dikarenakan karyawan setuju dengan tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif akan tetap berada dalam suatu organisasi bukan dikarenakan adanya fasilitas khusus yang disediakan, namun karena memang peduli akan keberlangsungan organisasi. Menurut Utaminingsih (2014:147), karyawan dengan komitmen afektif akan mengembangkan pengaturan emosinya untuk organisasi, mengidentifikasi kesesuaian antara keinginan organisasi dan kemauan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, dan juga memiliki rasa bangga masuk dalam organisasi ketika nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan.

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung akan setia pada organisasi karena hal itu mencerminkan keinginan karyawan yang sebenarnya dalam hatinya, selain itu karyawan juga memiliki loyalitas yang

tinggi karena adanya kelekatan emosional yang kuat, sehingga karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan memiliki kemungkinan yang besar untuk terus meningkatkan kinerjanya. Menurut Meyer & Allen (1997) dalam Utaminingsih (2014:154) para pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi akan dilibatkan dalam organisasi. Hal ini berarti bahwa karyawan akan memiliki motivasi yang lebih besar untuk memberikan kontribusi terbaiknya dari pada karyawan yang memiliki komitmen yang rendah.

2) Komitmen Kontinuitas

Meyer, Allen, dan Smith dalam Sopiah (2008:157) mengemukakan bahwa komitmen kontinuitas mengacu pada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat yang akan didapat ketika meninggalkan organisasi. Umumnya karyawan merasa membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Romzek (1990) dalam Utaminingsih (2014:148) mendeskripsikan komitmen kontinuitas merupakan pengikatan transaksional. Allen dan Meyer (1991) dalam Utaminingsih (2014:148) menyatakan bahwa “suatu komitmen kontinuitas pada organisasi dapat didasarkan pada persepsi karyawan dalam menanggapi lingkungan di luar organisasi”. Komitmen kontinuitas menggambarkan perhitungan dari biaya yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan organisasi. Baik hal itu merugikan maupun justru memberi keuntungan. Karyawan yang mempunyai komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, karena karyawan membutuhkan. Karyawan

yang mempunyai komitmen organisasi ini akan memperhitungkan untung ruginya ia bertahan dalam organisasi, jika karyawan merasa tidak akan diterima pada organisasi lain dalam kedudukan sama atau lebih tinggi dengan yang ia terima dalam organisasinya saat ini, maka ia memilih bertahan dalam organisasi ini.

3) Komitmen Normatif

Randall dan Cote (1991) dalam Utaminingsih (2014:149) mengatakan “komitmen normatif sebagai kewajiban moral pegawai pada organisasi.” Ketika karyawan mulai merasa ada pengembangan diri oleh organisasi, mereka masih merasa wajib untuk berada dalam organisasi. Didukung oleh Jaros et al (1993) dalam Utaminingsih (2014:149) yang menyatakan bahwa “komitmen normatif sebagai kewajiban moral, yang tidak terikat pada pengikatan emosional karena tidak tergantung pada penghitungan untung rugi secara personal.” Komitmen normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan organisasi. Komitmen normatif timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Timbulnya niat untuk tetap bertahan pada satu organisasi bisa karena karyawan merasa telah diberi fasilitas dan juga mendapat keuntungan selama berada dalam organisasi. Hal itulah yang menyebabkan karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi.

Utamingsih (2014:157) menyebutkan “Akibat dari komitmen normatif bagi organisasi secara umum menjadikan pekerja merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik”. Hal ini akan berdampak positif pada perilaku karyawan yang terwujud dengan meningkatnya kinerja, selain itu juga akan berdampak pada perilaku positif sehingga akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi ini akan bertahan dalam organisasi, berperilaku dan berusaha memenuhi kewajiban organisasi. Komitmen organisasi tersebut ditandai dengan kesediaan karyawan untuk terjun dan terlibat dalam organisasi, bekerja, dan berupaya untuk memajukan organisasi, memberikan tenaga, pikiran, ide, waktu agar organisasi berkembang dan mencapai tujuan.

c. Langkah-Langkah Meningkatkan Komitmen

Sunarto (2005: 18-19) menyebutkan ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen, diantaranya:

- 1) Libatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengarkanlah kontribusi dan sampaikanlah kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dapat dimasukkan kedalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Berbicaralah kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam organisasi, dan rencanakanlah masa depan yang akan mempengaruhi mereka.
- 3) Libatkanlah anggota tim dalam menetapkan harapan bersama sehingga mereka merasa “memiliki” dan melaksanakan tujuan tersebut.
- 4) Ambil langkah untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen, cara melakukan pekerjaan, cara mendesain pekerjaan, gaya manajemen serta lingkup partisipasi. Bangunlah budaya “ambil keputusan sendiri”, jangan budaya “perintah dan awasi”.

- 5) Bantulah karyawan mengembangkan ketrampilan dan kompetesinya untuk meningkatkan “kemampuan kerja” mereka, baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- 6) Jangan memberi janji-janji untuk memberi kerja seumur hidup, namun katakan bahwa organisasi akan berusaha semampunya untuk memberi kesempatan kerja dan untuk berkembang.
 Kerangka berfikir mereka tidak selalu sama dengan kerangka berfikir anda. Kemungkinan pandangan anda akan diterima dengan penuh keraguan, sinisme atau bahkan permusuhan, baik secara terang-terangan maupun secara tersembunyi. Agar pandangan anda bisa diterima oleh karyawan, anda harus menjadi orang yang bisa dipercaya. Dan untuk menjadi orang yang bisa dipercaya, perbuatan anda jauh lebih penting dibandingkan perkataan anda.

Menurut pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen organisasional merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Langkah-langkah tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi., sehingga untuk kedepannya organisasi akan berkembang lebih baik lagi. Baik kinerja karyawan maupun organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Menurut Dyne dan Graham (2005) dalam Soekidjan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah:

- 1) Karakteristik Personal
 - a) Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistic* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
 - b) Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

- c) Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
 - d) Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
 - e) Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
 - f) Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- 2) Situasional
- a) Adapun faktor yang mempengaruhi komitmen seseorang yang berdasarkan situasional ialah nilai (*value*) tempat kerja. Yang berarti bahwa nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* dapat mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan yang erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
 - b) Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
 - c) Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
 - d) Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.
- 3) Positional
- a) Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan

waktu yang semakin besar, hubungan social lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

- b) Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

"Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan" (Bangun, 2012:231). Hasibuan (1997) dalam Kusmaningtyas (2014:82) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diraih seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya didasarkan atas kapabilitas, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik, diharapkan membuat kinerja organisasi akan baik pula. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh karyawan dengan standart dan periode waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan konsep ini kinerja yang dimaksud adalah kuantitas, kualitas dan ketetapan waktu dalam penyelesaian pekerjaan tersebut.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk melihat apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat *gap* dari rencana awal yang telah ditentukan ataukah sudah sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan dan apakah hasil kinerja sudah sesuai

dengan yang diharapkan, dalam menjamin keberhasilan kinerja maka harus ditetapkan standar pengukuran kinerja. Adapun standar tersebut adalah (Dharma 2003:335):

- 1) Kuantitas hasil kerja
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas hasil kerja
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja menurut Amir (2015:87) adalah sebagai berikut:

- 1) Kompetensi. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah utama dan kualitasnya tergantung kualitas kompetensi yang dimiliki karyawan.
- 2) Afektif. Hal ini merupakan suasana kejiwaan seseorang.
- 3) Lingkungan. Hal ini merupakan aspek yang dapat memberikan kontekstual lebih yang bersifat mendorong atau memfasilitasi terciptanya kinerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari aspek *internal* dan aspek *eksternal*, selain faktor kompetensi, ada pula faktor afektif. Komitmen organisasional merupakan bagian dari suasana kejiwaan seseorang, dimana karyawan merasa terikat dengan sebuah organisasi, dan karyawan merasa bangga menjadi bagian dari sebuah organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger

(2002:698) menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) termasuk faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Karyawan yang dihargai kontribusinya, diperhatikan kebutuhannya serta dipedulikan kesejahteraannya, maka akan memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi. Karyawan akan cenderung berusaha meningkatkan kinerjanya bagi keberhasilan organisasi.

d. Penilaian Kinerja

“Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya” (Bangun 2012:231). Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki hasil kerja sesuai dengan target pekerjaan atau bahkan melebihi target pekerjaan dapat dikatakan kinerja karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, karyawan yang hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya termasuk pada kinerja yang tidak baik atau kinerja rendah.

Penilaian kinerja memiliki berbagai tujuan bagi organisasi, diantaranya sebagai bahan evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi (Bangun 2012:232). Evaluasi antar individu dalam organisasi dapat bermanfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak setiap karyawan dalam organisasi. Manfaat lain dari evaluasi antar individu dalam organisasi ialah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan, promosi karyawan,

mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi bermanfaat untuk mengembangkan karyawan. Setiap karyawan dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan. Pemeliharaan sistem memberi beberapa manfaat yaitu pengembangan sistem yang dilakukan organisasi, evaluasi pencapaian tujuan, perencanaan sumber daya manusia yang akan dilakukan. Dokumentasi akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut posisi karyawan dimasa yang akan mendatang. Berdasarkan pendapat tersebut maka penilaian kinerja yang dilakukan dalam organisasi akan bermanfaat sebagai bahan evaluasi yang nantinya dapat berguna sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi.

C. Keterkaitan Antar Variabel

1. Keterkaitan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasional

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi terhadap dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan mengenai seberapa besar organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan. *Perceived Organizational Support* (POS) berkaitan dengan bagaimana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002:698). Jika *Perceived Organizational Support* (POS) diberikan ataupun ditingkatkan didalam organisasi yang kemudian karyawan merasakan secara nyata dukungan organisasi tersebut, maka akan meningkatkan juga komitmen

organisasional yang dimiliki karyawan. *Perceived Organizational Support* (POS) berkaitan dengan hasil-hasil yang menguntungkan, keuntungan bagi karyawan misalnya kepuasan kerja dan suasana hati yang positif, sedangkan keuntungan bagi organisasi misalnya komitmen organisasional (Rhoades dan Eisenberger, 2002:698).

Dari teori tersebut dapat disimpulkan, jika karyawan memiliki persepsi atas dukungan organisasi yang diberikan, maka karyawan tersebut akan menampilkan sikap positif. Sikap positif ini termasuk komitmen organisasional. Karyawan membutuhkan dukungan organisasi yang dapat dirasakan secara nyata, karena dapat menunjang komitmen organisasional mereka. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Han et al (2012) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya *Perceived Organizational Support* (POS) yang dirasakan seorang karyawan dapat meningkatkan komitmennya terhadap organisasi, sehingga semakin tinggi *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasionalnya.

2. Keterkaitan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang dihargai kontribusinya, diperhatikan kebutuhannya serta dipedulikan kesejahteraannya, maka akan memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi. Karyawan akan cenderung berusaha meningkatkan kinerjanya bagi keberhasilan organisasi. Berkaitan dengan balasan positif berupa kinerja, Rhoades dan Eisenberger (2002:698) mengungkapkan

bahwa, “*Perceived Organizational Support* (POS) dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dan tindakan yang menguntungkan untuk organisasi yang melampaui tanggung jawab yang ditugaskan.” “Karyawan melihat pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif dan kontrak psikologis yang melampaui kontrak resmi dengan organisasi mereka.” (Eisenberger et al., 2001:49). Adanya balasan berupa kinerja karyawan tersebut diberikan atas hasil perspsi karyawan yang positif terhadap organisasi. Norma timbal balik menunjukkan bahwa balasan atau kewajiban dihasilkan ketika karyawan menerima sumber- sumber penting dari organisasi yang sangat berguna bagi karyawan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Susmiati dan Sudarma (2015) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. artinya *Perceived Organizational Support* (POS) yang dirasakan seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sehingga semakin tinggi *Perceived Organisasional Support* (POS) yang dirasakan karyawan, maka karyawan akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya pula terhadap organisasi.

3. Keterkaitan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Triatna (2015:120), “komitmen dalam organisasi sebagai suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.” Komitmen organisasional merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat

mempertahankan karyawan agar tetap melaksanakan tugas yang diberikan dan membuat karyawan merasa betah untuk bekerja tanpa menurunkan kinerja karyawan tersebut. Komitmen organisasional merupakan sebuah loyalitas, keterkaitan, dan rasa bangga terhadap organisasi. Komitmen organisasional juga merupakan pedoman antara sikap dan perilaku individu.

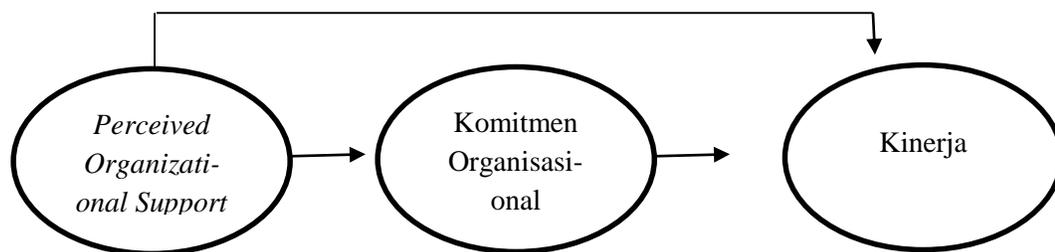
Ditinjau dari sudut karyawan, komitmen yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Umumnya organisasi akan memberikan imbalan kepada karyawan atas pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi. Utaminingsih (2014:157) menyebutkan “Akibat dari komitmen bagi organisasi secara umum menjadikan pekerja merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.” Hal ini akan berdampak positif pada perilaku pekerja yang terwujud dengan meningkatnya kinerja. Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja pada karyawan dan hal ini didukung oleh pendapat Bathaw dan Grant dalam Sopiah (2008:156) yang menyatakan bahwa, “Komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi.” Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berusaha untuk memberikan kinerja terbaiknya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Meyer dan Hercowitz dalam Utaminingsih (2014:148) menyatakan bahwa komitmen ditemukan memiliki korelasi dengan hasil yang positif, yaitu *turn over*, absensi, kinerja karyawan dan perilaku anggota organisasi. Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi sangat diperlukan sebagai indikator kinerja karyawan agar

dapat bekerja secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2017) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya komitmen organisasional pada diri karyawan dapat meningkatkan kinerja, sehingga semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan..

D. Model Konsep, dan Hipotesis

1. Model Konsep

Menurut Masri Singarimbun dalam Mardalis (2014:45), “Konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama”. Dari beberapa uraian teori di atas mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, maka dapat disusun konsepsi sebagai berikut:



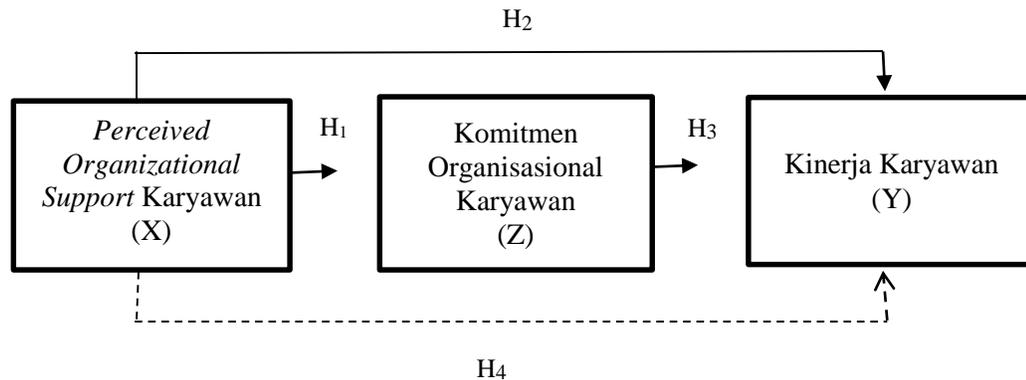
Gambar 1 Model Konsep

Sumber: Data primer diolah, 2018

2. Model Hipotesis

Menurut Sugito (2009:32), “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris”.

Berdasarkan uraian dan model konsep diatas, maka model hipotesis pada penelitian yang dilakukan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Model Hipotesis
Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

—→ : Pengaruh langsung

---→ : Pengaruh tidak langsung

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh antara *Perceived Organizational Support* (POS) (X) terhadap *Komitmen Organisasional* (Z) pada karyawan bagian produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment.

Hipotesis 2 : Diduga terdapat pengaruh antara *Perceived Organizational Support* (POS) (X) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) pada karyawan bagian produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment.

Hipotesis 3 : Diduga terdapat pengaruh antara *Komitmen Organisasional* (Z) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) pada karyawan bagian produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment.

Hipotesis 4 : Diduga terdapat pengaruh antara *Perceived Organizational Support* (POS) (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) pada karyawan bagian produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment