
ANALISIS PENGARUH DUKUNGAN PIMPINAN DAN DUKUNGAN ORGANISASI PADA KINERJA DAN KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN PT INKA MADIUN

*Evi Siwi Lusdiyanti*¹

ABSTRACT

The purposes of this study were (1) analyze and test the effect of leadership support to the organization support in the PT INKA Madiun (2) analyze and test the effect of leadership support on affective commitment of employees of PT INKA Madiun, (3) analyze and test the effect of leadership support on performance employees of PT INKA Madiun, (4) analyze and test the effect of organizational support on employee affective commitment PT INKA, and (5) analyze and test the effect of organizational support on the performance of employees of PT INKA. Population in this research are PT INKA Madiun employees. The samples were 200 respondents with stratified random sampling technique sampling. Hypothesis testing using Structural Equation Modeling (SEM). The results of analysis of research data analysis support the influence of the leadership and support organization in the performance of employee affective commitment dam PT INKA Madiun was concluded: (1) leadership support positive effect on organizational support in PT INKA Madiun (2) support the leadership did not affect employee affective commitment PT INKA Madiun, (3) support the leadership does not affect the performance of employees of PT INKA Madiun, (4) organizational support has positive influence on employee affective commitment PT INKA, (5) organizational support positive effect on employee performance of PT INKA, (6) organizational support mediate the effect of leadership support on affective commitment of employees of PT INKA Madiun, (7) organizational support mediate the effect of leader support on the performance of employees of PT INKA Madiun.

Keywords: leadership support, organizational support, employee performance, affective commitment of employees, PT INKA Madiun.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) menganalisis dan menguji pengaruh dukungan pimpinan terhadap dukungan organisasi di PT INKA Madiun, (2) menganalisis dan menguji pengaruh dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun, (3) menganalisis dan menguji pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun, (4) menganalisis dan menguji pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA, dan (5) menganalisis dan menguji pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan PT INKA. Populasi dalam penelitian ini karyawan PT INKA Madiun. Jumlah sampel sebanyak 200 responden dengan teknik pengambilan sampel stratified random sampling. Pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil analisis data penelitian analisis pengaruh dukungan pimpinan dan dukungan organisasi pada kinerja dan komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun didapatkan

¹ Penulis adalah Mahasiswa Magister Manajemen UNS Surakarta

kesimpulan : (1) dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi di PT INKA Madiun, (2) dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun, (3) dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun, (4) dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA, (5) dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT INKA, (6) dukungan organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun, (7) dukungan organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun.

Kata Kunci :Dukungan pimpinan, Dukungan organisasi, Kinerja karyawan, Komitmen afektif karyawan, PT INKA Madiun.

Sumber daya manusia adalah agen perubahan atau sering juga disebut sebagai *agent of change*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua kegiatan yang dilakukan awalnya adalah hasil dari perbuatan manusia itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia tidak luput dari peran aktif manajemen dalam upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan dan perusahaan tentunya. Karyawan sebagian juga dari pada manusia yang insani, memiliki banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan akan peningkatan upah, tunjangan, pelatihan, pengembangan karier perlu ditinjau dan dilihat dengan baik.

Landasan produktivitas adalah sebagai manusia menggunakan alam membuat barang dan jasa yang diperlukan mereka untuk hidup. Tanah, modal dan teknologi merupakan alat untuk produksi. Manusia dalam hal ini harus memainkan peranan penting dan dalam memanfaatkan nilai-nilai dari ketiga elemen tersebut. Oleh sebab itu perusahaan perlu dipandang sebagai konfirmasi sosial dari kerja sama antar tenaga kerja, dengan kata lain tenaga kerja harus dilihat sebagai prioritas di atas modal, tanah dan teknologi (Ravianto, 1986).

Produktivitas kerja yang merupakan kinerja karyawan sebagai perwujudannya adalah *performance appraisal* atau penilaian kerja, sering mengalami kendala. Kendala ini berupa penilaian kerja yang tidak sesuai dengan kinerja karyawan. Atasan kadang memberikan penilaian kerja yang sering mengikuti unsur subjektif. Sehingga penilaian kerja tinggi, namun kinerja dalam keseharian kerjanya cenderung rendah. Hal ini nantinya akan berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia yaitu karyawan di

perusahaan tersebut. Perusahaan akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya berdampak pada produktivitas kerja.

Perusahaan besar BUMN PT. INKA Madiun yang mempunyai sekitar 850 karyawan, kondisi seperti di atas tidak menutup kemungkinan terjadi. Kondisi dengan banyaknya elemen yang terkait dalam organisasi ini merupakan permasalahan tersendiri dalam perkembangannya. Permasalahan tentang produktivitas kerja kemungkinan besar ada dalam perusahaan PT. INKA Madiun. Penurunan produktivitas kerja karyawan juga akan berakibat bagi perusahaan. Bila produktivitas kerja karyawan menurun maka hasil kerja juga akan menurun, yang akan juga nantinya berakibat lemahnya perusahaan. Produktivitas dalam permasalahan ini adalah kinerja karyawan yaitu hasil dari kerja yang perwujudannya dalam bentuk penilaian kerja.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam *et al.*, 1999). Susskind *et al.*, (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja.

Selain memiliki dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya / sebaliknya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik daripada bawahannya. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik para bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan, serta motivasi kepada

seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan menurut Yammarino *et al.*, (1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al.*, 2002). Tiap-tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dukungan pimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya meeting yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Hal tersebut didukung oleh Chen (2004) yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

Meyer dan Allen (1997) mengemukakan bahwa perusahaan umumnya menilai dedikasi dan loyalitas karyawan, sebaliknya karyawan yang secara emosional mempunyai komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan perfomansi yang lebih tinggi, tingkat absensi rendah, dan kecenderungan berhenti atau pindah kerja rendah. Benefit dan perhatian yang diterima oleh karyawan, gaji dan promosi, informasi dan berbagai macam bentuk bantuan yang diberikan oleh perusahaan akan mendatangkan perfomansi kerja yang lebih baik dan menciptakan rekonsiliasi jika terjadi perbedaan orientasi antara keduanya (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Rhoades dan Eisenberger (2002) berdasarkan meta-analisis yang dilakukannya menemukan beberapa penyebab munculnya dukungan yang dirasakan dari organisasi. Beberapa hal yang dapat meningkatkan atau menurunkan dukungan yang dirasakan dari organisasi, dukungan supervisor/pimpinan. Hal-hal yang terdapat dalam organisasi yang menunjukkan perhatian terhadap usaha dan kontribusi yang dilakukan oleh karyawan kepada organisasi akan memperkuat dukungan yang dirasakan dari organisasi,

sebaliknya hal-hal dari organisasi yang membuat karyawan merasa tidak nyaman atau tertekan akan memperlemah dukungan yang dirasakan dari organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rhoades *et al.*, (2001) dan Eisenberger *et al.*, (2002) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi dengan komitmen, persepsi atas dukungan organisasi berpengaruh pada tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Hasil penelitian Rhoades *et al.*, (2001) telah menemukan dukungan supervisor/atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Hasil penelitian Pazy (2006) telah menemukan pengaruh yang signifikan dukungan atasan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah dukungan pimpinan berpengaruh terhadap dukungan organisasi di PT INKA Madiun?
2. Apakah dukungan pimpinan berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun?
3. Apakah dukungan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun?
4. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA?
5. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT INKA?

TELAAH PUSTAKA

Dukungan Pimpinan

Huitcison, (1997) dalam Rhoades *et.al.*, (2001) menyatakan bahwa adanya pengaruh antara dukungan atasan dan dukungan organisasi serta pengaruh dukungan organisasi dengan komitmen afektif dan kinerja karyawan, hal ini dapat diukur melalui dukungan pimpinan dan kepedulian pimpinan organisasi termasuk *funismnt* yang diberikan pimpinan (Bycio, Keckett dan Allen, 1995) dalam Rhoades *et.al.*, (2001) serta mutasi pimpinan yang lebih baik (Wayne, 1995) dalam Rhoades *et al.*, (2001). Perlakuan yang diterima karyawan dari seorang supervisor harus meningkatkan

dukungan organisasi sejauh perlakuan tersebut berhubungan dengan kebijakan organisasi, prosedur, atau budaya umum (Rhoades *et al.*, 2001) .

Hasil penelitian Pazy (2006), menunjukkan bahwa pengaruh dukungan atasan dan dukungan organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan. Hasil – hasil penelitian Hutchison, (1997); Yoon & Lim, (1999); Yoon & Thye, (2000) serta Rhoades *et al.*, (2001) menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh terhadap dukungan organisasi. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang berkenaan dengan dukungan pimpinan adalah sebagai berikut:

H1: Dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

H2: Dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan organisasi.

H3: Dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi akan meningkat terhadap komitmen afektif jika organisasi melakukan kerjasama berupa peningkatan kesejahteraan (Rhoades, *et.al.*, 2001). Dukungan organisasi juga akan semakin baik mempengaruhi komitmen afektif apabila ada persatuan dalam organisasi dan memperhatikan kondisi sosial yang ada. Partisipasi perusahaan dalam menilai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan berupa menghargai, menjalin hubungan baik, dukungan emosional dan pernyataan puas sangat diperlukan (Armelia, 1998 dalam Rhoades *et al.*, 2001).

Penelitian Rhoades *et al.*, (2001) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara dukungan organisasi dengan komitmen komitmen afektif dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Pazy (2006), menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan.

Shore & Tetrick, (1991); Shore dan Wayne, (1993); Wayne, Shore, & Liden, (1997); Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, dan Rhoades, (2001); serta Allen, Shore, & Griffeth, (2003) telah membuktikan bahwa dukungan organisasi yang tinggi terhadap karyawan sebuah organisasi dapat menghasilkan hasil sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Hasil – hasil penelitian mereka menunjukan bahwa dukungan organisasi dapat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku dari

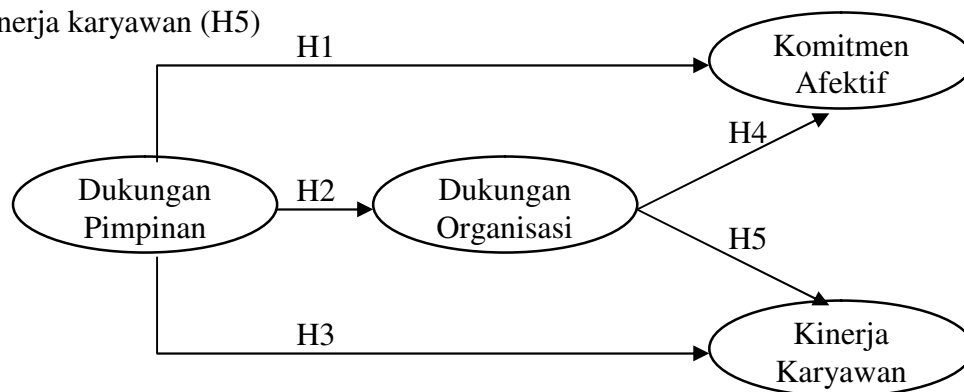
komitmen afektif dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang berkenaan dengan dukungan organisasi adalah sebagai berikut:

H4: Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

H5: Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran

Dari uraian di atas model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ditunjukkan Gambar 1. Berdasarkan Gambar 1 dapat diketahui dukungan pimpinan berpengaruh terhadap komitmen afektif (H1), dukungan organisasi (H2), dan kinerja karyawan (H3), serta pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen afektif (H4) dan kinerja karyawan (H5)



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kondisional yang dimaksud untuk melakukan pengamatan yang cermat akan fenomena sosial tertentu, yang ditujukan untuk pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai, sehingga memerlukan beberapa karyawan yang dijadikan sampel untuk diselidiki perilakunya.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian konfirmatori yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel (hubungan kausatif) yang

telah dikembangkan dari penelitian-penelitian terdahulu dengan fakta atau kejadian yang sesungguhnya di lapangan (Singarimbun *et al.*, 1995).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT INKA Madiun yang berjumlah 530 yang terbagi atas 3 divisi, yaitu divisi produksi 450, divisi pengembangan/manajemen 70 dan divisi administrasi 10 karyawan.

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya dapat diselidiki dan dianggap mampu mewakili keseluruhan populasi (Arikunto, 2006). Pengambilan sampel berdasarkan pada *rules of thumb* penentuan sample untuk SEM Ferdinand (2006) yang ditentukan sebagai berikut:

1. 100 - 200 sampel untuk teknik *Maksimum Likelihood Estimation* (ML)
2. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya 5 -10 kali jumlah parameter yang diestimasi
3. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10.

Berdasarkan *rules of thumb* nomor 2 dari Ferdinand (2006) sampel dalam penelitian ini sejumlah 200 responden untuk memenuhi syarat minimal dari (27 item pertanyaan x 5).

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya dapat diselidiki dan dianggap mampu mewakili keseluruhan populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*, adalah pemilihan sampel yang dilakukan membagi populasi menjadi beberapa subpopulasi atau strata dan kemudian pengambilan sampel random sederhana dilakukan didalam masing – masing strata (Jogiyanto 2007). Penelitian ini membagi populasi menjadi 3 (tiga) sub populasi berdasarkan Divisi yang ada di PT INKA Madiun. Tabel III.1 menunjukkan jumlah sampel tiap sub populasi.

Tabel 1
Distribusi sampel tiap subpopulasi

Devisi	Populasi	Prosentasi	Jumlah
Produksi	450	$\frac{450}{530} \times 200$	170
Pengembangan /manajemen	70	$\frac{70}{530} \times 200$	26
Administrasi	10	$\frac{10}{530} \times 200$	4
Total	530	100	200

Teknik Analisis Data

Uji Validitas

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representative*) untuk digunakan mewakili variabel-variabel bebas dalam penelitian.

Uji dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatori factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Apabila nilai *loading factor* pada indikator lebih besar dari 0,5, maka indikator dapat digunakan untuk mengukur variabel (Ghozali, 2009).

Uji reliabilitas

Analisis reliabilitas menunjukkan pada pengertian apakah instrumen dapat mengukur suatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Ukuran dikatakan reliabel jika ukuran tersebut memberikan hasil yang konsisten. Reliabilitas diukur dengan menggunakan metode *cronbach alpha* (Arikunto, 2006). Rumus *Cronbach alpha*:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

- r = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir
- σ_t^2 = varians total

Nilai *cronbach alpha* lebih besar (>) dari 0,60 maka dikatakan reliabel (Arikunto, 2006).

Uji Model Penelitian

Goodness of Fit Statistic merupakan uji kebaikan sesuai yang memperlihatkan seberapa baik kesesuaian data dengan model yang kita analisis. Beberapa aturan praktis yang digunakan adalah sebagai berikut (Jöreskog dan Sörbom, 1993):

Tabel 2

Pengujian Goodness of fit model pada SEM

Goodness of fit	Cut – off
Chi-square	Diharapkan kecil
Chi-square/df	< 5
RMR	< 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
NFI	≥ 0,90
CFI	≥ 0,90

Sumber: Jöreskog dan Sörbom, (1993)

Uji Hipotesis

Analisis data untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat uji *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan bantuan perangkat lunak LISREL 8.3 . Digunakannya SEM karena SEM memiliki kelebihan diantaranya adalah: Menyediakan metode yang langsung menangani multi hubungan secara simultan, sekaligus memberikan pengujian statistik yang efisien. Hasil dari metode SEM didapatkan persamaan simultan yaitu :

- i. $Y_1 = A \cdot X + e_1$
- ii. $Y_2 = B \cdot X + C \cdot Y_1 + e_2$
- iii. $Y_3 = D \cdot X + E \cdot Y_1 + e_3$

Keterangan:

Y_1 = Dukunagn Organisasi

Y_2 = Komitmen afektif

Y_3 = Kinerja Karyawan

X = Dukungan Pimpinan

$A - F$ = Koefisien regresi dari masing – masing variabel

e = kesalahan pengukuran

Untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai t hitung $>$ t tabel_($\alpha=0,05$) (1,96), maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel

dependen secara individu. Sebaliknya Jika nilai t hitung $< t$ tabel $_{(\alpha=0,05)}$ (1,96) maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan (Ghozali, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas

Tabel 3 menunjukkan hasil uji validitas hasil dimodifikasi yaitu dengan membuang indikator yang tidak valid yaitu DO2, berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa faktor – faktor pada variabel kinerja karyawan, komitmen afektif, dukungan pimpinan dan dukungan organisasi secara keseluruhan sudah terekstrak secara sempurna, dan memiliki nilai *loading factor* pada indikator lebih besar dari 0,50 dengan demikian semua instrumen tersebut dinyatakan valid.

Tabel 3
Hasil Analisis Faktor Indikator Modifikasi

Variabel	instrumen	Component				Keterangan
		1	2	3	4	
Komitmen Afektif	KA1	0,877				Valid
	KA2	0,761				Valid
	KA3	0,892				Valid
	KA4	0,863				Valid
	KA5	0,869				Valid
	KA6	0,723				Valid
Kinerja karyawan	KK1		0,846			Valid
	KK2		0,667			Valid
	KK3		0,542			Valid
	KK4		0,818			Valid
	KK5		0,720			Valid
	KK6		0,635			Valid
	KK7		0,743			Valid
	KK8		0,721			Valid
	KK9		0,759			Valid
Dukungan Organisasi	DO1			0,811		Valid
	DO3			0,826		Valid
	DO4			0,784		Valid
	DO5			0,702		Valid
	DO6			0,549		Valid
	DO7			0,571		Valid
	DO8			0,849		Valid
	DO2					
Dukungan Pimpinan	DP1				0,881	Valid
	DP2				0,836	Valid
	DP3				0,825	Valid
	DP4				0,861	Valid

Sumber : data primer diolah (2011)

Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Suatu alat ukur dikatakan reliable jika alat itu dalam mengukur suatu gejala yang berlainan senantiasa mengukur suatu gejala yang berlainan senantiasa mengukur sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan.

Untuk mengukur reliabilitas dalam suatu instrumen menggunakan metode *Alpha Cronbach* yang berdasarkan pada rata-rata korelasi butir data instrumen pengukuran. Menurut Malhotra (1996), suatu instrumen dikatakan reliable (handal) apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6. Sekaran (2002) membagi tingkat reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut :

- (1) Nilai indeks reliabilitas 0,80 – 1,00 : Reliabilitas baik
- (2) Nilai indeks reliabilitas 0,60 – 0,79 : Reliabilitas diterima
- (3) Nilai indeks reliabilitas kurang dari 0,60 : Reliabilitas kurang baik

Tabel 4
Hasil uji reliabilitas variabel

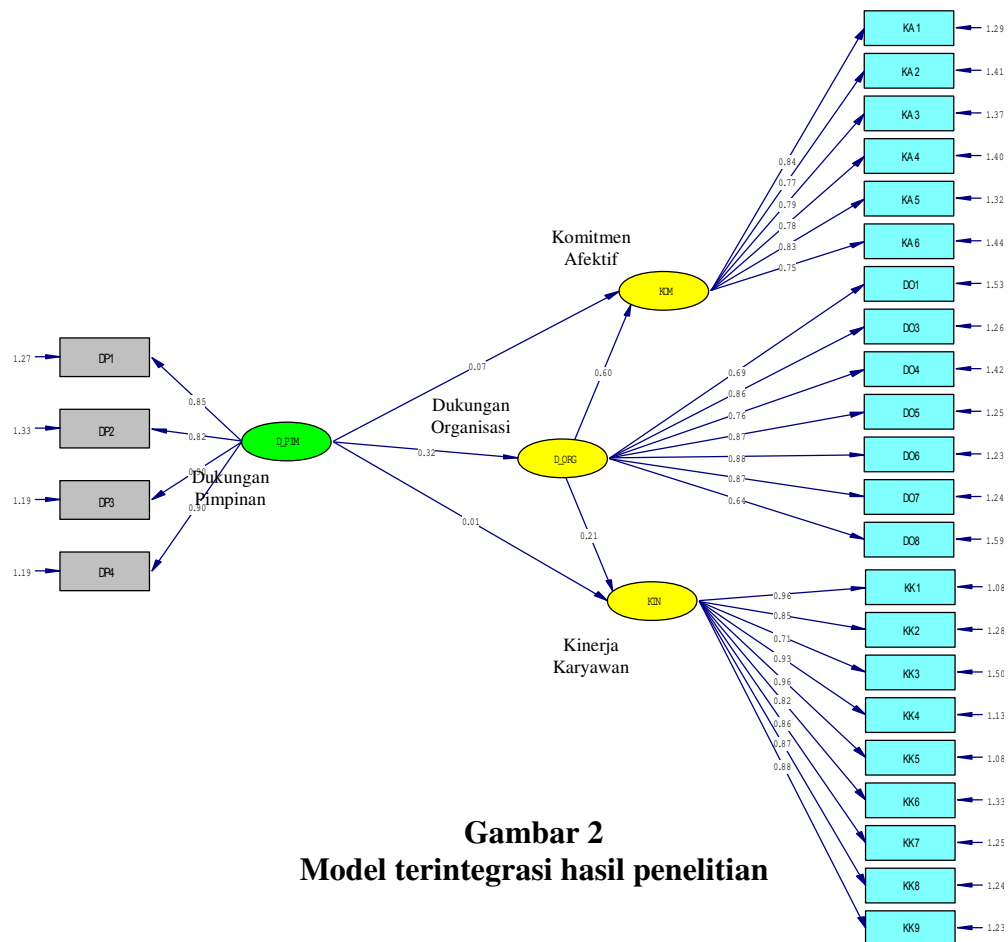
NO	Variabel	Cronbach's Alpha		Keterangan
		Sebelum Modifikasi	Setelah Modifikasi	
1	dukungan pimpinan	0.891	-	Reliabilitas baik
2	dukungan organisasi	0.866	0.886	Reliabilitas baik
3	komitmen afektif	0.929	-	Reliabilitas baik
4	kinerja karyawan	0.880	-	Reliabilitas baik

Sumber : Data primer diolah (2011)

Tabel 4 menunjukkan hasil perhitungan *Construct - Reliability* variabel – variabel penelitian. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan hasil modifikasi adalah reliabel (handal) sebagai alat ukur, karena memiliki nilai *Construct - Reliability* $\geq 0,6$.

Kesesuaian Model

Gambar 2 menunjukkan model terintegrasi yang dibentuk oleh 4 (empat) variabel yaitu dukungan pimpinan (D_Pimp), dukungan organisasi (D_Org) , komitmen afektif (KOM) dan kinerja karyawan (KIN).



Gambar 2
Model terintegrasi hasil penelitian

Tabel 5 menunjukkan parameter kebaikan dari model yang dibentuk. Berdasarkan tabel dapat disimpulkan bahwa kesesuaian data yang digunakan dengan model dapat dikatakan baik, hal ini ditunjukkan dari semua nilai kebaikan model telah sesuai yang direkomendasikan.

Tabel 5
Ukuran kesesuaian model integratif penelitian

Goodness of fit	Cut – off	Nilai		Interpretasi
		Awal	Modifikasi	
Degrees of freedom	-	319	294	-
Chi-square	Diharapkan kecil	316.56	281.07	-
χ^2 / Df	$\leq 2,00$	0.992	0.956	Baik
P value		0.53	0.70	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.019	0.018	Baik
RMR	$< 0,05$	0.063	0.05	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.89	0.91	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.87	0.90	Baik
CFI	$\geq 0,90$	1.00	1.00	Baik

Sumber : Data primer diolah (2011)

Uji Signifikansi

Untuk mengetahui suatu variabel dependent memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel independent dapat dilihat nilai t -hitungnya. Jika nilai t_{hitung} (c.r) > dari $|1,96|$ maka variabel dependent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel independent.

Tabel 6
Regression weight model hasil modifikasi

<i>Regression weight</i>		estimasi	S.E	C.R
Dukungan Organisasi	← Dukungan Pimpinan	0.32	0.099	3.21
Komitmen Afektif	← Dukungan Pimpinan	0.075	0.095	0.79
Kinerja Karyawan	← Dukungan Pimpinan	0.0085	0.097	0.087
Komitmen Afektif	← Dukungan Organisasi	0.60	0.12	5.20
Kinerja Karyawan	← Dukungan Organisasi	0.21	0.095	2.24

Sumber : Data primer diolah (2011)

Tabel 6 menunjukkan nilai t_{hitung} dari masing-masing hubungan antar variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 6 pengaruh variabel- variabel dependen terhadap variabel independen dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Variabel dukungan pimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif secara signifikan karena memiliki nilai t_{hitung} (c.r) sebesar 0.79 yang berarti lebih kecil dari 1,96. Kondisi ini menjadikan hipotesis 1 (H1) dalam penelitian ini tidak terbukti.
- 2) Variabel dukungan pimpinan berpengaruh langsung terhadap dukungan organisasi secara positif dan signifikan karena memiliki nilai t_{hitung} (c.r) sebesar 3,21 yang berarti lebih besar dari 1,96. Kondisi ini menjadikan hipotesis 2 (H2) dalam penelitian ini terbukti.
- 3) Variabel dukungan pimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara signifikan karena memiliki nilai t_{hitung} (c.r) sebesar 0.087 yang berarti lebih kecil dari 1,96. Kondisi ini menjadikan hipotesis 3 (H3) dalam penelitian ini tidak terbukti.
- 4) Variabel dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif secara positif dan signifikan karena memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,20 yang berarti lebih besar dari 1,96. Kondisi ini menjadikan hipotesis 4 (H4) dalam penelitian ini terbukti.

5) Variabel dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan karena memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,24 yang berarti lebih besar dari 1,96. Kondisi ini menjadikan hipotesis 4 (H4) dalam penelitian ini terbukti.

Analisa Jalur (Diagram Path)

Nilai- nilai koefisien yang dihasilkan pada *output* LISREL menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini. Koefisien γ menunjukkan besarnya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Gambar 3 menunjukkan nilai koefisien *path* (koefisien γ) pada model integratif penelitian hasil pengolahan data yang sudah di standarkan. Persamaan terstandar yang dihasilkan dari *output* LISREL adalah sebagai berikut:

$$KOM = 0.60 \cdot D_ORG + 0.075 \cdot D_PIM, \text{ Errorvar.} = 0.60, R^2 = 0.40$$

(0.12) (0.095)
5.20 0.79

$$D_ORG = 0.32 \cdot D_PIM, \text{ Errorvar.} = 0.90, R^2 = 0.10$$

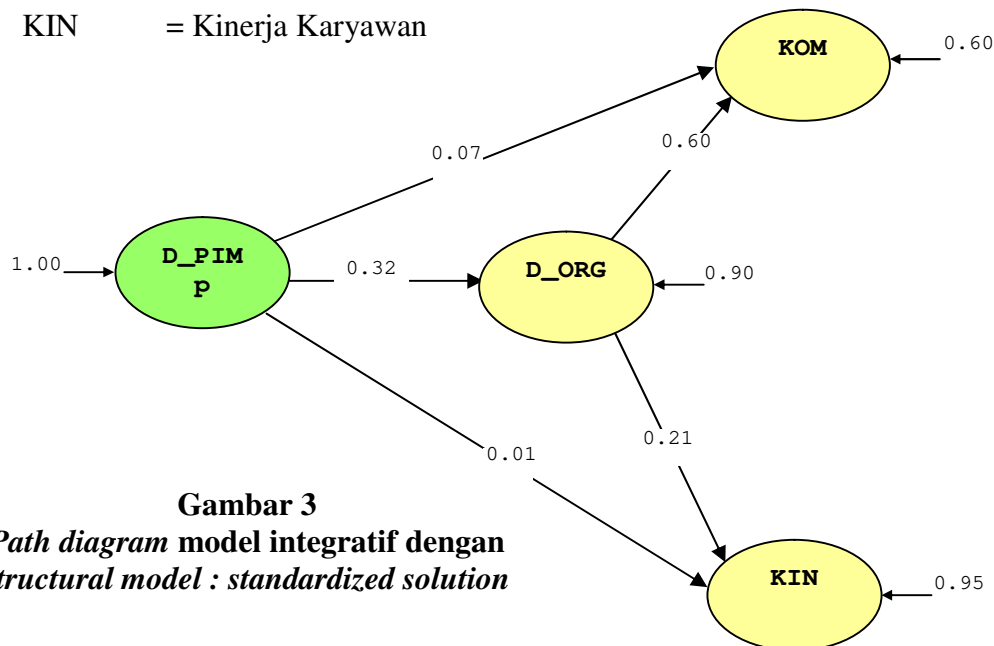
(0.099)
3.21

$$KIN = 0.21 \cdot D_ORG + 0.0085 \cdot D_PIM, \text{ Errorvar.} = 0.95, R^2 = 0.046$$

(0.095) (0.097)
2.24 0.087

Keterangan :

- D_PIM = Dukungan Pimpinan
- D_ORG = Dukungan Organisasi
- KOM = Komitmen Afektif
- KIN = Kinerja Karyawan



Gambar 3
Path diagram model integratif dengan structural model : standardized solution

Besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total variabel- variabel dalam penelitian ini juga didapatkan dari hasil output LISREL sebagai berikut:

Tabel 7
Besarnya pengaruh langsung antar variabel

Dependen	Independen			
	D_Pimpinan		D_Organisasi	
	Pengaruh	CR (T _{hitung})	Pengaruh	CR (T _{hitung})
D_Organisasi	0,32	3,21	-	-
Komitmen	0,075	0,79	0,60	5,20
Kinerja	0,0085	0,087	0,21	2,24

Sumber : Data primer diolah (2011)

Tabel 7 menunjukkan pengaruh langsung antara variabel dukungan pimpinan terhadap dukungan organisasi. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan organisasi, karena nilai t hitung (3,21) > t tabel (1,96). Tabel 7 juga menunjukkan bahwa dukungan pimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan karena nilai t hitung lebih kecil dari t tabel.

Tabel 8
Besarnya pengaruh tidak langsung melalui variabel dukungan organisasi

Dependen	Independen	
	D_Pimpinan	
	Pengaruh	CR (T _{hitung})
Komitmen	0.19	2.86
Kinerja	0.07	1.97

Sumber : Data primer diolah (2011)

Tabel 8 menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan melalui dukungan organisasi. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dukungan pimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen afektif melalui dukungan organisasi, karena nilai t hitung (2,86) > t tabel (1,96). Tabel 8 juga menunjukkan bahwa dukungan pimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui dukungan organisasi, karena nilai t hitung (2,86) > t tabel (1,96).

Tabel 9
Besarnya pengaruh total antar variabel

Dependen	Independen			
	D_Pimpinan		D_Organisasi	
	Pengaruh	CR (T _{hitung})	Pengaruh	CR (T _{hitung})
D_Organisasi	0,32	3,21	-	-
Komitmen	0,27	2,66	0,60	5,20
Kinerja	0,08	1,98	0,21	2,24

Sumber : Data primer diolah (2011)

Dari Tabel 7 sampai Tabel 9 dapat diketahui bahwa :

1. Pengaruh langsung dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif sebesar 7,5% dan pengaruh tidak langsung dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif melalui dukungan organisasi sebesar 19,0%, sehingga pengaruh total dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif sebesar 27%. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif.
2. Pengaruh langsung dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,85% dan pengaruh tidak langsung dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan melalui dukungan organisasi sebesar 7,0%, sehingga pengaruh total dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 8,0%. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji signifikansi dan analisis jalur dari hasil analisis SEM menggunakan program LISREL, rangkuman pengujian terhadap hipotesis ditunjukkan pada Tabel 10. Berdasarkan tabel tersebut penjelasan terhadap hasil- hasil penelitian ini adalah:

Tabel 10
Rangkuman hasil pengujian hipotesis

Kode	Pernyataan hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	Dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT.INKA.	Positif dan tidak signifikan	Tidak Terbukti
H2	Dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan organisasi PT.INKA.	Positif dan Signifikan	Terbukti
H3	Dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT INKA.	Positif, dan tidak signifikan	Tidak Terbukti
H4	Dukungan organisasi berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA.	Positif dan Signifikan	Terbukti
H5	Dukungan organisasi berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun.	Positif dan Signifikan	Tidak Terbukti

Sumber : Data primer diolah (2011)

SIMPULAN

Simpulan

Dari hasil pengujian hipotesis dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut :

1. Dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi di PT INKA Madiun.
2. Dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun.
3. Dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun.
4. Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA.
5. Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT INKA.
6. Dukungan organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun.
7. Dukungan organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun.

Saran

Saran Manajerial

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian diatas, maka dapat diberikan saran-saran atau rekomendasi sebagai berikut :

- a. Adanya pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen dapat merefleksikan seberapa dalam keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya atau seberapa besar karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan komitmen dengan tujuan organisasi, sehingga dukungan manajemen PT INKA Madiun sangat diperlukan karyawannya. Hal ini dapat dilakukan oleh para pemimpin manajemen berupa kepedulian pemimpin terhadap pendapat mereka, pimpinan mereka memikirkan kesejahteraan mereka, pimpinan mereka mempertimbangkan tujuan dan nilai, dan pimpinan mereka menunjukkan perhatian kepada mereka.
- b. Adanya pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dapat merefleksikan seberapa baik kinerja karyawan, sehingga dukungan manajemen PT INKA Madiun sangat diperlukan karyawannya. Dukungan dari organisasi dapat dilakukan dengan pengampunan kesalahan dari organisasi bagi karyawan mereka yang telah bersikap jujur.
- c. Hasil penemuan dukungan organisasi sebagai variabel memediasi hubungan antara dukungan atasan terhadap komitmen afektif dan kinerja cukup penting sebagai bukti empiris tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja. oleh karena itu hendaknya manajemen Perum Perhutani KPH Madiun memperhatikan (1) keadilan prosedural dalam hubungannya dengan penilaian karyawan, di mana penilaian kinerja hanya lebih didasarkan atas kedekatan pimpinan, (2) keadilan prosedural dan penghargaan organisasi dalam hal promosi, di mana promosi hanya juga didasarkan pada kedekatan atasan dan senioritas (3) keadilan prosedural dalam hubungannya dengan *finishment system*, penerapan hukuman dapat tergantung pada keharmonisan hubungan atasan dan bawahan dan (4) Penghargaan organisasi dalam hubungannya dengan penggajian, di mana terdapat perbedaan signifikan antara *Top* Manajemen, *Midle* manajemen dan Manajemen Terbawah.

Saran Penelitian selanjutnya

Berdasarkan analisa data dan hasil – hasil penelitian, beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk penelitian kedepan antara lain:

1. Sampel dalam penelitian ini hanya spesifik pada satu organisasi, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi ke dalam berbagai organisasi. Penelitian kedepan mungkin dapat mengambil beberapa sampel dari organisasi yang sejenis atau mungkin untuk beberapa organisasi yang berbeda jenisnya seperti perusahaan jasa dan perusahaan manufaktur.
2. Adanya dampak dari dukungan organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan yang telah diteliti dalam model penelitian ini, dan adanya kemungkinan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan menjadikan peluang dalam penelitian kedepan dengan mengembangkan model yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti sikap inovatif karyawan, kepuasan karyawan, *organization citizenship behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi., (2006), *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Moh., (1991). *Psikologi Industri. Edisi keempat*, Yogyakarta: Liberti.
- Cascio, W.F. (1998). *Applied Psychology in Personel Management*. Third edition. New Jersey : Prestice Hill, Inc.
- Cooper, Donald. R dan C. William Emory, (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jilid I, Erlangga, Jakarta
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, 227-268
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743–750.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.

-
- Ferdinand, A.T., 2006 , *Metode Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J., (1993), “Contact with AIDS patients as a sources of work-related distress: Effects of organizational and social support”, *Academy Management Journal*, 36 (1) pp. 157-171.
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan IV, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. (2009), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Guswandi, 1995. *Evaluasi pelatihan terhadap kinerja individu karyawan, PJSIP; Studi kasus : PDAM Jaya*. Tesis. Jogjakarta. Universitas Gadjah Mada
- Hair, et al. (1998), “ *Multivariate Data Analysis* “, Fifth Edition; Prentice–Hall International.Inc.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.
- Jogiyanto, Hartono 2007. *Model Kesuksesan Sistem Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Joreskog, Karl and Dag Sorbom. (1993). *Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International, London; Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 305-320
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A.. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. No.4, 538-551.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Pazy, Asya.(2006). Pay Contingency And The Effects Of Perceived Organizational And Supervisor Support On Performance And Commitment, *Working Paper Research No. 06450100*. February (6) 1 – 36.
- Ravianto, J.1986, *Produktivitas dan Manusia Indonesia*, SIUP : Jakarta.

-
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 698-714
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, and Stephen Armeli, (2001)," Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 825—836
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1*. Edisi Bahasa Indonesia. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 2*. Edisi Bahasa Indonesia. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behavior Konsep, Controversies, Application*. Prentice Hall Internasional.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta; LP3ES
- Steers, R.M, Porter, L.W. (1983). *Motivation & Work Behavior*. New York : McGraw Hill Company.
- Susanti Irawati. 2006. *Manajemen Keuangan*, Gramedia Pustaka : Bandung
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Yoon, J., & Lim, J.C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295-316.
-