

ANALISA PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN NORMATIF, DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN
PADA KARYAWAN DI HOTEL X

Amelia Tjahyono dan Cindy Victoria Christanto Program Manajemen Perhotelan, Program Studi
Manajemen, Universitas Kristen Petra Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Email: ameliatjahyono@ymail.com ; cindyvch@yahoo.com

Abstrak - Analisa Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Pada Karyawan di Hotel X

Komitmen Organisasional merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap ketiga komitmen organisasional yaitu afektif, normatif, dan berkelanjutan karyawan Hotel “X” di Nusa Dua. Penelitian ini menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *Perceived Organizational Support* dengan komitmen afektif dan komitmen normatif, serta hubungan yang tidak signifikan antara *Perceived Organizational Support* dan komitmen berkelanjutan.

Kata Kunci: *Perceived Organizational Support*, Komitmen Organisasional, Karyawan Hotel

Abstract - Analyze The Effect of Perceived Organizational Support to Affective Commitment, Normative Commitment, and Continuance Commitment on Employees’ in “X” Hotel

Organizational Commitment is a psychological construct which define the characteristic relationship between employees and the organization that has implication to individual’s decision to stay within the organization. This study examines the impact of Perceived Organizational Support on different dimension of organizational commitment among hotel employees’ at “X” Hotel in Nusa Dua. This reseach found that there is a significance relationship between Perceived Organizational Support and affective commitment as well as normative commitment, and an insignificant relationship between Perceived Organizational Support and continuance commitment.

Keywords: Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Hotel Employee

PENDAHULUAN

Pertumbuhan industri hotel di Indonesia saat ini berkembang dengan pesat, terutama di daerah wisata yang populer seperti Nusa Dua, Bali. Sebagai daerah wisata yang terkenal oleh pantainya yang *private*, hotel-hotel pun mulai memadati kawasan tersebut, mulai dari hotel bintang tiga hingga bintang lima yang merupakan mayoritas disana (maketeers.com). Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada bagaimana karyawan berkomitmen (Malik *et al.*, 2016). Karyawan hotel mencerminkan hotel itu sendiri dan merupakan faktor besar yang mempengaruhi *first impression* hotel tersebut, karena para karyawan tersebut yang akan berhadapan langsung dengan tamu. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang

telah ditetapkan sangat ditentukan oleh keberhasilan para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Para karyawan inilah yang akhirnya menjadi pelaksana kegiatan dalam organisasi dan mempunyai peranan yang penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Bila sebuah organisasi menginginkan karyawannya untuk berkomitmen, maka organisasi tersebut harus menunjukkan dukungan dan komitmennya terhadap karyawan (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber untuk mendapatkan *tangible* (gaji, asuransi, *etc*) dan *intangible benefits* (rasa hormat dan dukungan emosional). *Perceived Organizational Support (POS)* dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat di butuhkan (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Eisenberger menyatakan bahwa dukungan untuk para karyawan tentunya tidak hanya terbatas pada materil saja namun dukungan moral dan pendidikan seperti pelatihan dan perlakuan yang adil pun dianggap sangat penting. Dukungan organisasi tersebut membuat karyawan memiliki persepsi-persepsi yang mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasinya (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Bila organisasi menyediakan perlakuan yang positif dan mendukung untuk para karyawan, selain meningkatkan komitmen organisasional, persepsi dan perasaan negatif karyawan terhadap organisasi juga akan berkurang. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) organisasi yang mendukung karyawannya juga menimbulkan perasaan berkewajiban dalam diri karyawan sehingga karyawan merasakan perlunya peran tambahan seperti membantu sesama. Komitmen organisasional merupakan salah satu konsekuensi penting yang timbul dari *Perceived Organizational Support*. Ketika karyawan menerima dukungan, nilai-nilai, dan kepedulian dari organisasinya, dalam diri karyawan akan tumbuh rasa keterikatan emosional dengan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Gokul, Sridevi, dan Srinivasan (2012) menyatakan bahwa jika karyawan berpersepsi organisasinya mendukungnya, maka karyawan akan cenderung berkomitmen terhadap organisasi, karena itulah hal ini penting bagi organisasi untuk menyediakan suasana yang suportif bagi karyawannya. Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi.

Meyer dan Allen (1993) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasional, yang pertama adalah komitmen afektif. Komitmen ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Kedua adalah komitmen berkelanjutan, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *rewards* ekonomi tertentu. Terakhir adalah komitmen normatif. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Pada Hotel “X” peneliti melihat adanya berbagai macam faktor *Perceived Organizational Support* yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan dan dapat berbeda berdasarkan pada persepsi setiap karyawan. Peneliti ingin meneliti tentang pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap ketiga unsur komitmen organisasional.

TEORI PENUNJANG

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya (Eisenberger *et al.*,1986). *Perceived Organizational Support* (POS) yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya (Eisenberger *et al.*,2001). Rhoades dan Eisenberger (2002) mengungkapkan persepsi terhadap dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang di bentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang di bentuk berdasarkan pada pengalaman, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya dan persepsi karyawan mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan sumber dayanya. Dukungan organisasi dapat membantu memenuhi kebutuhan sosial dan emosional karyawan, sehingga akan menciptakan kewajiban bagi karyawan untuk membalas jasa kepada organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan tiga dimensi dari *Perceived Organizational Support* (POS) yaitu *fairness*, *supervisory support*, dan *organizational reward and job conditions*. Berikut penjelasan dari ketiga dimensi tersebut :

1. *Fairness*

Dimana organisasi dapat bersikap adil kepada karyawan-karyawannya dalam berbagai hal. Seperti contohnya pengalokasian sumber daya sesuai dengan *quality* yang organisasi miliki.

2. *Supervisory Support*

Dukungan dan dorongan dari atasan yang berkontribusi dan peduli terhadap pekerjaan bawahannya. Sebagai seorang atasan,ia tidak hanya bertugas untuk memerintah namun juga ikut turun tangan untuk membantu bawahannya.

3. *Organizational Reward and Job Conditions*

Merupakan bentuk apresiasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan karena organisasi telah bekerja dengan baik dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) kebijakan imbalan dari organisasi dan kondisi pekerjaan,menunjukkan bahwa kontribusi karyawan akan berkaitan secara positif terhadap *Perceived Organizational Support*.

Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1991) merumuskan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Meyer dan Allen (1993) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasional, Meyer dan Allen mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tinggal karena memang ingin, karyawan dengan komitmen berkelanjutan akan bertahan karena karyawan memang membutuhkan, dan karyawan dengan komitmen normatif akan tinggal karena berpikir itu adalah sebuah keharusan.

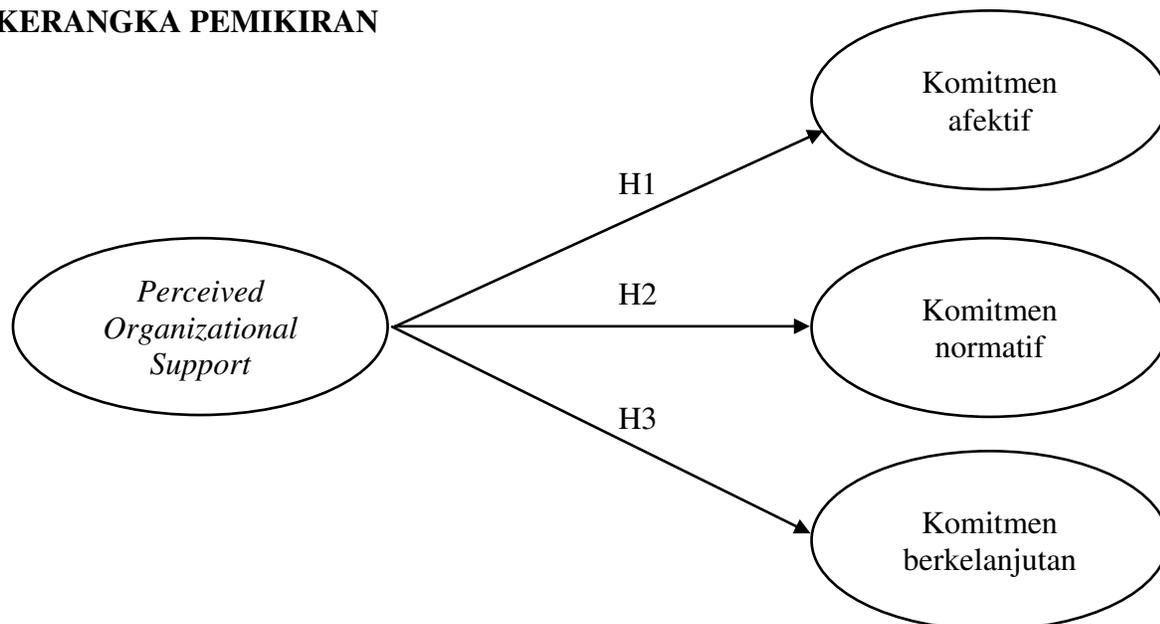
Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen afektif sebagai sampai derajat manaka seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Meyer dan Allen (1997) juga mendefinisikan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional

karyawan kepada organisasi, identifikasi karyawan dengan organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu, dimana karyawan menetap dalam organisasi karena karyawan menginginkannya. Komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi.

Dimensi kedua dari model komitmen organisasional adalah komitmen normatif. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen normatif sebagai perasaan kewajiban moral untuk melanjutkan pekerjaan. Nilai-nilai internalisasi normatif atas tugas dan kewajiban membuat individu wajib untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991) karyawan dengan komitmen normatif merasa bahwa karyawan harus tetap bertahan dalam organisasi. Dalam hal dimensi normatif, karyawan bertahan karena harus melakukan atau karena itu adalah hal yang tepat untuk dilakukan. Meyer dan Allen (1991) berpendapat bahwa kewajiban moral ini muncul baik melalui proses sosialisasi dalam masyarakat atau organisasi. Dalam kedua kasus itu didasarkan pada norma timbal balik, dengan kata lain jika karyawan menerima manfaat, hal ini akan menempatkan karyawan atau organisasi di bawah kewajiban moral untuk menanggapi dalam kebaikan.

Dimensi terakhir dari model tri-dimensi komitmen organisasional adalah komitmen berkelanjutan. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai kesadaran anggota organisasi akan kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena individu memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer dan Allen, 1997). Allen dan Meyer (1990) mengatakan seiring lamanya waktu seorang pegawai mengabdikan pada suatu organisasi, pegawai tersebut mengakumulasi investasi (misalnya waktu, usaha, hubungan baik dengan rekan-rekan kerja dan keahlian spesifik yang tidak mudah dialihkan atau tidak dapat dipakai di organisasi lain), sehingga semakin lama akan semakin merugikan pegawai jika ia memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen afektif

- H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen normatif
 H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen berkelanjutan
 H4: Kontribusi *Perceived Organizational Support* terbesar untuk Komitmen afektif

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel “X” yang berjumlah 486 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dimana peluang sampelnya tidak sama dan pengambilan sampel ini menggunakan jenis *purposive sampling* karena penulis dengan sengaja mengambil sampel sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Jumlah sampel yang diambil adalah 52 karyawan yang tersebar dari berbagai divisi. Pertimbangan sampel penelitian ini yaitu minimum responden telah bekerja selama 2 tahun dan merupakan karyawan tetap. Dalam penelitian ini, pengumpulan akan dilakukan melalui metode survei, yaitu dengan membagikan kuesioner. Kuesioner *online* yang dibagikan merupakan pertanyaan dengan pilihan jawaban dalam bentuk *checklist* yang dapat dipilih oleh responden. Pertanyaan berisi mengenai *Perceived Organizational Support* dan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan yang diisi oleh karyawan Hotel “X”. Kuesioner *online* yang peneliti bagikan menggunakan *google form* (berupa *link*) yang disebarakan melalui *e-mail*, maupun media sosial seperti BBM, *Line*, *What’s app* kepada karyawan Hotel “X”.

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan program SmartPLS 2. Pada kuesioner dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS v.16. Uji yang dilakukan adalah uji *outer model* dan *inner model*. *Outer model* sendiri dilakukan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument sedangkan *inner model* dilakukan dengan melihat nilai R^2 (Abdillah dan Jogiyanto, 2015)

HASIL PENELITIAN

1. Uji Reliabilitas Kuesioner

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat mengukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Suatu alat ukur dikatakan reliabilitas apabila hasil pengukurannya relatif konsisten pada saat alat ukur tersebut digunakan berulang kali oleh peneliti yang sama atau oleh peneliti yang lainnya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach alpha* (α). Jika koefisien *cronbach alpha* (α) > 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel. Penulis menggunakan program SPSS v.16 untuk mengukur reliabilitas kuesioner. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel:

Tabel 1. Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	<i>Cronbach’s Alpha</i>	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.850	Reliabel
Komitmen Afektif	0.907	Reliabel
Komitmen Normatif	0.841	Reliabel
Komitmen Berkelanjutan	0.879	Reliabel

2. Hasil Analisa Mean

Tabel 2. Analisa Mean Variabel

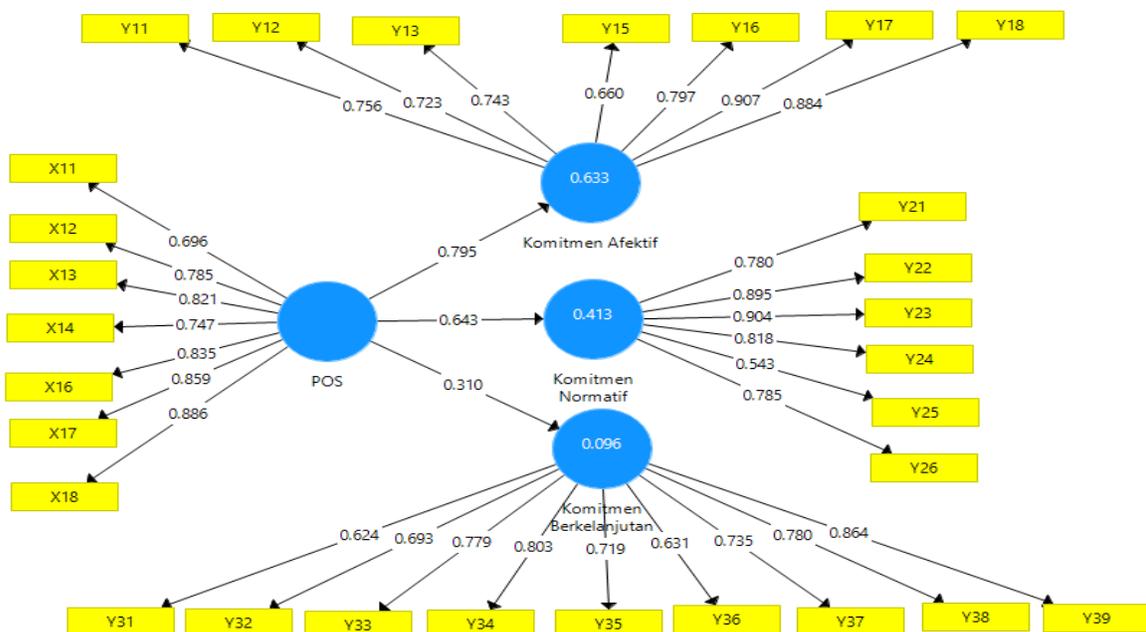
Indikator	Mean	Kategori
Rata-rata variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	4,27	Sangat Setuju
Rata-rata variabel Komitmen Afektif	4,07	Setuju
Rata-rata variabel Komitmen Normatif	3,78	Setuju
Rata-rata variabel Komitmen Berkelanjutan	3,55	Setuju

3. Deskripsi Responden

Tabel 3. Analisa Deskripsi Responden

Atribut Responden		Frekuensi	Usia
Usia	17-25 tahun	11	21,15%
	26-35 tahun	16	30,77%
	36-45 tahun	7	13,46%
	46-55 tahun	18	34,62%
	>56 tahun	0	0%
Pendidikan	SMA/SMK	1	1,92%
	Diploma	38	73,08%
	S1	13	25,00%
	S2	0	0%
	Dan lain-lain	0	0%
Lama Bekerja	<2 tahun	0	0%
	3-5 tahun	22	42,31%
	6-10 tahun	6	11,54%
	>10 tahun	24	46,15%

4. Convergent Validity



Gambar 2. Outer Loading Factor

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa semua indikator untuk variabel endogen dan eksogen telah memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 yang berarti indikator-indikator tersebut sudah bisa digunakan untuk mengukur variabel yang diukurnya dan telah memenuhi *convergent validity*.

a. Discriminant Validity

Berdasarkan *convergent validity* dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki nilai yang baik. Maka dari itu selanjutnya dapat dilakukan pengujian *discriminant validity* yang bertujuan untuk memastikan setiap indikator yang digunakan untuk setiap variabel memang cocok untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan cara melihat hasil dari AVE dengan nilai yang harus >0,5.

Tabel 4. *Discriminant Validity*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
POS	0,651
Komitmen Afektif	0,617
Komitmen Normatif	0,634
Komitmen Berkelanjutan	0,548

b. Composite Reliability

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ dan *cronbach alpha* harus >0,6.

Tabel 5. *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
POS	0,909	0,928
Komitmen Afektif	0,895	0,918
Komitmen Normatif	0,885	0,910
Komitmen Berkelanjutan	0,904	0,915

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* setiap variabel telah memenuhi syarat $\geq 0,7$. Dapat dilihat pula nilai *Cronbach's Alpha* telah memenuhi syarat yaitu diatas 0,6. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua indikator dari variabel merupakan konstruk yang baik atau reliabel.

c. Inner Model

Tabel 6. Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Komitmen Afektif	0,633
Komitmen Berkelanjutan	0,096
Komitmen Normatif	0,413

Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai *R-square* untuk POS terhadap komitmen afektif adalah sebesar 63,3% sehingga model dapat dinilai baik dalam

menggambarkan/mengukur pengaruh POS terhadap komitmen afektif. Kemudian untuk variabel POS terhadap komitmen berkelanjutan menghasilkan 9,6% dimana model dinilai lemah dalam menggambarkan/mengukur pengaruh POS terhadap komitmen berkelanjutan, sedangkan untuk POS terhadap komitmen normatif sebesar 41,3%, sehingga model dapat dinilai baik dalam menggambarkan/mengukur pengaruh POS terhadap komitmen normatif. Dimana sisa masing-masing persentase dalam komitmen organisasional dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Tabel 7. Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>
POS -> Komitmen Afektif	0,795	15,293
POS -> Komitmen Normatif	0,643	6,222
POS -> Komitmen Berkelanjutan	0,310	1,418

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *path* koefisien variabel komitmen afektif dan normatif bernilai positif dan signifikan, sedangkan nilai *T-Statistic* dari ketiga variabel, hanya variabel komitmen berkelanjutan yang lebih kecil dari >1,96 yang berarti tidak signifikan.

PEMBAHASAN

Pada sebuah organisasi, tak terkecuali industri hotel, komitmen merupakan sebuah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk itu, suatu organisasi harus menstimulasi perasaan kesetiaan karyawannya dan ini harus ditanamkan pada setiap individu diorganisasi tersebut. Usaha-usaha dalam menciptakan komitmen karyawan perlu terus ditumbuh kembangkan oleh suatu organisasi. Salah satu cara untuk menciptakan komitmen adalah melalui *Perceived Organizational Support*. Gokul, Sridevi, dan Srinivasan (2012) mengatakan bahwa bila karyawan merasa organisasi mendukung karyawan, maka karyawan cenderung untuk lebih berkomitmen kepada organisasinya. Komitmen pada dasarnya adalah satu bagian, namun dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu komitmen afktif, normatif, dan berkelanjutan. Dukungan organisasi dapat mempengaruhi ketiga bentuk komitmen dalam diri karyawan, namun tiap karyawan akan mempunyai persepsi yang berbeda-beda atas dukungan yang organisasi berikan.

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa ada hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan komitmen afektif. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Gokul, Sridevi, dan Srinivasan (2012) serta Colakoglu *et al.*, (2010). Dalam penelitiannya ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif. Dengan kata lain, semakin besar dukungan yang organisasi berikan terhadap karyawan, maka rasa ikatan emosional dalam diri karyawan akan meningkat dengan organisasi karena karyawan merasa dirinya dihargai dan dipedulikan oleh organisasi. Konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Malik *et al.*, 2016) bahwa perlakuan yang berhubungan dengan dukungan organisasi seperti kenaikan gaji, promosi, *training*, dan pengembangan atau bantuan akan dirasakan karyawan sebagai tanda bahwa organisasi peduli terhadap diri karyawan sehingga karyawan mengartikan dukungan yang diterima dari organisasi

kedalam ikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Semakin besar dukungan yang diberikan organisasi maka semakin besar pula ikatan emosional dalam diri karyawan.

Berdasarkan hasil yang ditemukan oleh peneliti, dapat diketahui adanya hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan komitmen normatif. Hasil penelitian ini dapat ditunjang oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aube, Rosseau, dan Morin (2007) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* mempengaruhi komitmen normatif. Penelitian Gakovic dan Tetrick, dalam Aube, Rosseau, dan Morin (2007) menyatakan bahwa hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan komitmen normatif dapat dijelaskan dengan norma timbal balik. Hal ini didasari oleh teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa ketika seorang individu menerima sebuah *benefit*, individu tersebut akan merasa berkewajiban untuk membalasnya. Ketika seorang karyawan menerima perlakuan yang baik dari organisasinya, karyawan tersebut akan merasa adanya kewajiban untuk membalas budi kepada organisasinya. Komitmen normatif merepresentasikan perasaan berkewajiban dan kesetiaan dalam diri karyawan, semakin besar dukungan organisasi yang diberikan maka semakin timbul rasa kewajiban dalam diri karyawan untuk membalas budi kepada organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penemuan Aube, Rosseau, dan Morin (2007) yang menyatakan ketika organisasi memberikan dukungan ke seorang individu, maka individu tersebut akan merasa berhutang budi secara moral kepada organisasinya.

Berbeda dengan perkiraan yang diajukan peneliti pada awalnya, peneliti menemukan adanya hubungan yang tidak berpengaruh antara *Perceived Organizational Support* dengan komitmen berkelanjutan di Hotel “X”. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Aube, Rosseau, dan Morin (2007), serta penelitian Malik *et al.*, (2016). Kedua peneliti tersebut menyatakan bahwa adanya hubungan yang tidak berpengaruh antara *Perceived Organizational Support* dengan komitmen berkelanjutan. Komitmen berkelanjutan dapat diartikan sebagai perasaan karyawan yang tinggal dalam organisasinya karena besarnya kerugian saat meninggalkan perusahaan terlalu tinggi atau karena tidak ada alternatif pekerjaan lainnya. Dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan diharapkan dapat mengurangi tingkat komitmen berkelanjutan dalam diri karyawan. Namun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Hotel “X”, peneliti menemukan adanya hubungan yang tidak berpengaruh dari dukungan organisasi yang telah diberikan selama ini terhadap komitmen berkelanjutan pada karyawan Hotel “X”. Argumen yang dapat diajukan terkait hasil penelitian ini disebabkan oleh persepsi karyawan akan sedikitnya alternatif pekerjaan yang tersedia sehingga walaupun karyawan merasa organisasinya mendukungnya, karyawan memiliki tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi (Allen dan Meyer dalam Aube, Rosseau, dan Morin 2007).

Dari ketiga jenis komitmen tersebut, peneliti menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh terbesar terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian ini menemukan kesamaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002); Aube, Rosseau, dan Morin (2007); Colakoglu *et al.*, (2010); Ucar dan Otken (2013); Malik *et al.*, (2016) yang menyatakan ketika kerja karyawan diakui dan dihargai, karyawan akan menyatukan rasa keanggotan organisasi kedalam identitas diri karyawan tersebut dan mengembangkan hubungan emosional yang positif (komitmen afektif) dengan organisasi. Bagi karyawan organisasi adalah sumber penting untuk *tangible* (gaji, asuransi, dll) dan *intangibles benefit* (pengakuan, dukungan emosional, dan rasa hormat). Ketika organisasi peduli pada kesejahteraan karyawan, maka dalam diri karyawan akan tumbuh rasa keterikatan emosional dan bangga terhadap organisasi. Kepuasan inilah yang akan mempengaruhi identitas sosial karyawan dan mempunyai rasa memiliki dan bangga terhadap organisasi, dimana hal ini berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

Salah satu contoh dukungan organisasi yang paling dirasakan karyawan Hotel "X" adalah hotel memberitahu dan menegur karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Wajar bagi seorang karyawan ketika melakukan suatu kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun pihak organisasi harus tetap memantau kerja karyawannya, ketika organisasi menemukan bahwa karyawan bekerja tidak sesuai prosedur atau *standard* yang sudah ditetapkan maka organisasi wajib menegur karyawan tersebut agar karyawan dapat memperbaiki pekerjaannya. Dalam divisi *service* Hotel "X", sudah menjadi suatu kewajiban untuk mengadakan evaluasi sesudah *shift* karyawan selesai. Evaluasi tersebut mendiskusikan tentang performa karyawan hari itu, bila karyawan melakukan kesalahan seperti melupakan nama tamu atau salah mengantarkan pesanan, karyawan akan menerima teguran namun hotel juga tak lupa untuk memberikan saran agar sang karyawan tidak mengulang kesalahan yang sama lagi dengan cara memberikan *briefing* sebelum *shift* dimulai. Hal ini dilakukan pihak hotel karena dengan memberi teguran dan solusi, karyawan akan dapat mengintrospeksi dan mengembangkan dirinya agar dapat menjadi karyawan yang lebih *professional* untuk kedepannya.

Dukungan organisasi ini menyebabkan karyawan merasa dirinya diperhatikan dan dibimbing oleh pihak hotel. Penemuan ini juga serupa dengan penemuan yang dilakukan oleh Colakoglu *et al.*, (2010) yang menyatakan bahwa karyawan akan merasa punya keterikatan emosional kepada organisasi apabila karyawan menerima dukungan dari organisasi. Karyawan yang dihargai dan diperhatikan oleh organisasi akan terikat dengan organisasinya dalam konteks yang afektif. Peneliti tersebut juga mengatakan bahwa dukungan organisasi atau *supervisor* menyangkut aktivitas sumber daya manusia akan mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini juga mempengaruhi komitmen normatif dalam diri karyawan.

Peneliti menemukan bahwa karyawan merasa Hotel "X" pantas untuk menerima kesetiaan karyawan. Disini karyawan merasa bahwa ketika organisasi memberikan dukungan dan peduli terhadap karyawan, maka karyawan berkewajiban untuk membalas budi kepada organisasi dengan setia terhadap organisasi. Penemuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Aube, Rosseau, dan Morin (2007) yang menyatakan dari sudut pandang karyawan ketika karyawan tersebut merasa organisasi memberikan dukungan dan peduli, karyawan akan merasa berhutang budi kepada organisasi dan setia pada organisasi. Dukungan yang organisasi berikan akan membuat karyawan merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Namun peneliti menemukan adanya hubungan yang tidak berpengaruh antara dukungan organisasi dengan komitmen berkelanjutan pada diri karyawan Hotel "X". Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang selama ini diberikan Hotel "X" pada karyawannya tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen berkelanjutan karyawan.

Dari penelitian ini peneliti menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* yang diberikan oleh Hotel "X" sudah baik. Dukungan ini dapat dikatakan sudah baik karena komitmen yang dimiliki karyawan Hotel "X" bukanlah komitmen semu atau sementara saja. Hal ini dapat dilihat dalam hasil penelitian yang menunjukkan tingginya rasa ikatan emosional dan rasa kewajiban dalam diri karyawan terhadap Hotel "X", serta adanya hubungan yang tidak berpengaruh antara *Perceived Organizational Support* dan komitmen berkelanjutan.

KESIMPULAN

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif
2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif
3. *Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen berkelanjutan

4. *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terbesar terhadap komitmen afektif

SARAN

1. Untuk Perusahaan

Komitmen organisasional adalah hal penting yang mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya, khususnya komitmen afektif. Komitmen afektif didasari oleh ikatan emosional dan rasa cinta karyawan pada organisasinya, dan untuk meningkatkan komitmen karyawan dibutuhkan dukungan dari organisasinya. Organisasi berperan untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan seperti apresiasi, pengakuan, dan gaji. Dari hasil penelitian ini kami menemukan bahwa penting bagi organisasi untuk memberikan dukungan kepada karyawannya untuk menstimulasi komitmen afektif dan normatif dalam diri karyawan. Semakin tinggi dukungan yang organisasi berikan akan meningkatkan ikatan emosional dan rasa obligasi dalam diri karyawan. Saran dari peneliti adalah untuk pihak Hotel "X" untuk tetap mempertahankan dukungan organisasional yang diberikan kepada karyawannya dengan cara menjaga kualitas hubungan organisasi dengan karyawannya dan membangun lingkungan kerja yang positif, dengan begitu rasa kekeluargaan yang ada di Hotel "X" akan tetap terjaga.

2. Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup kerja yang terbatas, yaitu di sebuah hotel bintang lima dan ukuran responden yang kecil. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan untuk menyempurnakannya dengan menambahkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional seperti misalnya *Perceived Supervisory Support* dalam perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., Jogiyanto, H. M. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UGM.
- Abdillah, W., Jogiyanto, H.M. (2015). *Partial Least Square (PLS) – alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Abdillah, W., Jogiyanto H.M. (2016). *Partial Least Square (PLS) – alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Alexander, H. B. (2013, Agustus Sabtu). *Kompas.com*. Diambil dari <https://www.google.co.id/amp/proper ti.kompas.com/amp/read/2013/08/10/1525551/Hingga.2016.Bali.Tambah.67.Hotel.Baru>.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479–495.
- Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organisational support, komitmen afektif and job satisfaction of hotel employees. *ScienceDirect*, 470-473.
- Colakoglu, U., Culha, O., & Atay, H. (2010). The effects of perceived organizational support on employees' affective outcomes: Evidence from the hotel industry. *Tourism and*

- Hospitality Management*, 16(2), 125–150.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 874-900.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L., (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Ghozali, I. (2008). *Model persamaan struktural konsep dan aplikasi dengan program amos 16.0*. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS) edisi 4*. Semarang: UNDIP.
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The relationship between perceived organizational support, work engagement, and affective commitment. *AMET International Journal of Management*, 29-37.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Khaihatu, T. S. (2012). Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 109-117.
- He, Ping., (2008). An investigation of the antecedents and consequences of affective commitment in a U.S. hospitality organization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Islam, T., Khan, S. R., & Bt. Ungku Ahmad, U. N. (2013). Turnover intentions: the influence of perceived organizational support and organizational commitment. *ScienceDirect*, 1238-1242.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi edisi 3*. Jakarta: Erlangga.
- Malik, S. Z., Kazmi S. Z., & Nadeem, N. (2016). The effect of perceived organizational support on doctors' organizational commitment in Pakistan. *The Lahore Journal of Business*, 4,73–92.
- Meyer, J. P. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory research and application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment : some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.

- Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Santoso, S. (2014). *Konsep dasar dan aplikasi SEM dengan AMOS 22*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ucar, D., & Otken, A. B. (2013). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylul Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi*, 25, 85-105.

