

Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Leader-Member Exchange* dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Bagian Konfeksi II di PT Dan Liris Sukoharjo

Correlation between Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange towards Organizational Commitment on Employees of Garment II PT Dan Liris Sukoharjo

Ayu Seyowati, Munawir Yusuf, Aditya Nanda Priyatama

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran
Universitas Sebelas Maret

ABSTRAK

Komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting untuk menunjang tercapainya tujuan dan efektivitas organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti meningkatnya performa kerja, menurunnya kemangkiran kerja dan *turn over*. *Perceived organizational support* (POS) dan *leader-member exchange* (LMX) merupakan salah satu faktor yang dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui: 1. Hubungan antara *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* dengan komitmen organisasi, 2. Hubungan antara *perceived organizational support* dengan komitmen organisasi, dan 3. Hubungan antara *leader-member exchange* dengan komitmen organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di bagian Konfeksi II PT Dan Liris Sukoharjo. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 76 orang yang ditentukan dengan *purposive sampling*. Instrumen pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala komitmen organisasi, skala *perceived organizational support*, dan skala *leader-member exchange*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan nilai $R = 0,626$; $p = 0,000$ ($p < 0,05$) dan $F_{hitung} = 23,468 > F_{tabel} = 3,122$. Hasil tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* dengan komitmen organisasi. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan nilai $r_{x_1-y} = 0,337$; $p = 0,003$ ($p < 0,05$) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan komitmen organisasi. Adapun, nilai $r_{x_2-y} = 0,102$; $p = 0,384$ ($p > 0,05$) menunjukkan hasil yang tidak signifikan antara *leader-member exchange* dengan komitmen organisasi. Nilai R^2 sebesar 0,391 menunjukkan persentase sumbangan efektif *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi sebesar 39,1%.

Kata kunci: komitmen organisasi, *perceived organizational support*, *leader-member exchange*, karyawan

PENDAHULUAN

Isu globalisasi telah lama menjadi perhatian negara-negara di dunia. Di Asia Tenggara sendiri, persaingan global mulai memanas sejak diberlakukannya *ASEAN China Free Trade Area* (ACFTA) pada 1 Januari 2010 lalu (www.icraindonesia.com). Adanya pemberlakuan ACFTA memberikan dampak yang

cukup besar bagi kondisi perekonomian di Indonesia. Dalam tajuk berita kompas disebutkan, beberapa sektor usaha di Indonesia terancam karena kalah dengan produk China yang menyerbu masuk pasar Indonesia (www.kompas.com). Berdasarkan *Global Competitiveness Index* 2012-2013, Indonesia berada di posisi ke-50 masih berada di bawah

negara Malaysia yang berada di peringkat ke-25, Brunei Darussalam peringkat ke-28, dan Thailand peringkat ke-38 dunia (www.weforum.org). Hal ini mengindikasikan daya saing Indonesia masih lemah dibandingkan dengan negara di Asia. Adanya globalisasi ini mendorong perusahaan-perusahaan di Indonesia melakukan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas perusahaan agar mampu bersaing secara kompetitif di pasar internasional, salah satunya dalam hal sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk menentukan keberhasilan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Dalam kondisi yang serba cepat dan tidak stabil seperti ini, perusahaan tidak hanya membutuhkan sumber daya manusia yang berkompoten dengan kemampuan adaptasi yang cepat tetapi juga memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasi secara umum diidentifikasi sebagai bentuk loyalitas pada organisasi yang ditandai dengan adanya penerimaan pada nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih demi kepentingan organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi (Porter dkk., dalam Riggio, 2003).

Menurut Mowday dkk. (dalam Steers, 1977) karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak

berkomitmen. Penelitian yang dilakukan oleh Muhadi (2007) dan Khan dkk. (2010), menunjukkan komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi performa kerja karyawan.

Meyer dan Allen (1991) menyatakan, bahwa komitmen organisasi mengarahkan karyawan pada perilaku kerja positif, seperti meningkatnya kehadiran dan performa kerja serta timbulnya *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Organ dan Ryan (1995) yang menunjukkan komitmen dalam tataran afektif dapat menimbulkan perilaku prososial *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan.

Menilik lebih lanjut hasil tersebut, penting bagi suatu organisasi untuk menimbulkan komitmen organisasi pada karyawan. Steers (1977) juga menyebutkan, komitmen organisasi sebagai salah satu indikator terciptanya efektivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger dkk. (1986) menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi atau *perceived organizational support* (POS) dapat meningkatkan kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi. Eisenberger dkk. (1986) mendefinisikan POS sebagai bentuk keyakinan karyawan pada organisasi, bahwa organisasi menghargai kontribusi dan usaha yang dilakukan oleh karyawan serta peduli akan kesejahteraan mereka. Adanya bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan usaha

karyawan membuat mereka merasa pekerjaan dan usaha yang dilakukan tidaklah sia-sia dan merasa dihargai oleh organisasi. Menurut Shore dan Tetrick (1991) perlakuan organisasi terhadap karyawan akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

Selain POS, kualitas interaksi yang terjalin antara atasan dan bawahan juga mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan. Hasil penelitian Gerstner & Day (1997), menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan komitmen, performa kerja, dan perilaku kerja positif

Interaksi atasan dan bawahan atau dikenal dengan *leader-member exchange* (LMX) didefinisikan sebagai kualitas interaksi yang berfokus pada hubungan diadik antara atasan dan bawahan (Gerstner & Day, 1997). Riggio (2003) menyatakan, apabila interaksi atasan dan bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahan merasakan adanya dukungan dan motivasi. Hal akan ini meningkatkan rasa percaya dan hormat mereka terhadap atasan serta memotivasi mereka untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

Fenomena yang terjadi pada sektor industri akibat adanya globalisasi ekonomi yaitu adanya penurunan loyalitas karyawan secara tajam. Berdasarkan hasil survei pekerja yang dilakukan oleh Moskal pada tahun 1993, menunjukkan adanya penurunan loyalitas

antara perusahaan dan karyawan lebih dari 70% dibandingkan pada tahun 1988 (dalam Robbins, 2002). Penurunan loyalitas ini dikarenakan banyak perubahan-perubahan yang terjadi akibat proses globalisasi seperti adanya perubahan status karyawan yaitu dari karyawan permanen menjadi karyawan temporer serta hilangnya beberapa kebijakan tradisional yang berkaitan dengan jaminan kerja, senioritas, dan kompensasi. Perubahan ini dirasakan oleh karyawan sebagai bentuk kurangnya komitmen perusahaan terhadap karyawan, maka karyawan pun menyikapinya dengan hal serupa.

PT Dan Liris merupakan perusahaan yang bergerak di bidang tekstil. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1974 dan menempati posisi penting dalam industri tekstil terpadu di Indonesia. PT Dan Liris merupakan salah satu perusahaan yang terkena dampak globalisasi ekonomi. Melihat fenomena yang terjadi akibat globalisasi ekonomi, PT Dan Liris ditantang tidak hanya mampu untuk bertahan dalam menghadapi persaingan global tetapi juga tetap menunjukkan kepedulian dan memelihara kesejahteraan karyawan mereka.

Berdasarkan hasil survei pra-penelitian melalui kuesioner yang disebarakan kepada 50 orang karyawan di Konfeksi II, menunjukkan karyawan merasa cukup puas bekerja di PT Dan Liris karena mendapat gaji dan tunjangan yang sesuai. Hasil survei juga menunjukkan sebagian karyawan memiliki keinginan untuk pindah dan mencari pekerjaan dengan gaji yang

lebih baik untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Hal ini mengindikasikan kurangnya komitmen organisasi karena karyawan cenderung tidak ingin terikat dan bertahan di perusahaan serta memiliki keinginan untuk berpindah ke tempat lain. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara diketahui banyak karyawan yang mengeluhkan sikap atasan mereka yang cenderung galak dan menekan bawahan. Hubungan atasan dan bawahan yang kurang baik dapat menyebabkan kurangnya komitmen organisasi.

Menilik fenomena tersebut, hal ini tentunya menjadi bahan evaluasi bagi pihak perusahaan untuk melakukan kajian lebih mendalam terhadap permasalahan yang dihadapi. Suatu organisasi harus dapat menerapkan strategi yang tepat untuk memelihara, memotivasi, serta menciptakan kondisi kerja yang dapat mendorong terbentuknya komitmen karyawan terhadap organisasi. Adanya dukungan organisasi yang baik serta terciptanya kualitas interaksi atasan dan bawahan yang baik akan mendorong terbentuknya komitmen organisasi pada karyawan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Leader-Member Exchange* dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Bagian Konfeksi II di PT Dan Liris Sukoharjo”.

DASAR TEORI

A. Komitmen Organisasi

Mowday dkk. (dalam Spector, 2008), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai bentuk penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih untuk kepentingan organisasi, serta memiliki keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis dimana karyawan merasa terikat dengan organisasi tersebut.

Aspek komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1991) terdiri dari tiga komponen yaitu, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

B. *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support (POS) merupakan konsep yang dikembangkan berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Eisenberger dkk. (1986) mendefinisikan POS sebagai keyakinan global yang berkembang dalam diri karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Aspek POS menurut Eisenberger dkk. (1986) terdiri dari peduli dengan kesejahteraan karyawan, respons terhadap kesulitan karyawan, peduli dengan performa kerja karyawan, dan respons terhadap ide dan pendapat karyawan.

C. *Leader-Member Exchange*

Graen dan Cashman (dalam Wayne dkk., 1997) mendefinisikan *leader-member exchange* (LMX) sebagai interaksi interpersonal yang berkembang antara atasan dan bawahan berdasarkan latar belakang organisasi. Menurut Gerstner dan Day (1997) LMX merupakan kualitas interaksi yang berfokus pada hubungan diadik antara atasan dan bawahan. Lebih lanjut, Graen dan Cashman (dalam Miner, 1992) menyebutkan hubungan diadik antara atasan dan bawahan terdiri dari hubungan *in-group* dan *out-group*.

Hubungan *in-group* berkembang sebagai hasil interaksi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam menciptakan suatu hubungan yang akrab tidak hanya sebatas pada hubungan formal kerja, tetapi juga partisipasi aktif bawahan dan atasan serta adanya kebebasan dalam bernegosiasi. Sedangkan hubungan *out-group* diartikan sebagai sebuah interaksi antara atasan dan bawahan sebatas pada hubungan formal kerja, yang mana keduanya tidak terlibat dalam kedekatan hubungan secara interpersonal.

Kategori keanggotaan hubungan *in-group* dan *out group* inilah yang seringkali menentukan kualitas interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan. Karyawan yang menjadi bagian dari *in-group* diartikan memiliki kualitas interaksi yang tinggi, sedangkan karyawan yang menjadi bagian dari *out-group* diartikan memiliki kualitas interaksi yang rendah.

Aspek LMX menurut Liden dan Maslyn (1998) terdiri dari *contribution, loyalty, affect, dan professional respect*.

METODE PENELITIAN

Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada bagian Konfeksi II di PT Dan Liris yang berjumlah 852 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu pemilihan subyek berdasarkan pada ciri-ciri tertentu yang dipandang memiliki kaitan erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Hadi, 2004). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 76 orang karyawan.

Teknik pengumpulan data menggunakan alat ukur berupa skala psikologi model Likert. Pada penelitian ini terdapat tiga skala psikologi yang digunakan, yaitu:

a. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi dibuat oleh peneliti berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) yang terdiri dari 40 aitem. Aspek ini meliputi *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*.

b. Skala *Perceived Organizational Support*

Skala POS merupakan skala modifikasi dari *survey of perceived organizational support* yang dikemukakan oleh Eisenberger dkk. (1986) yang terdiri dari 48 aitem. Aspek ini meliputi peduli dengan

kesejahteraan karyawan, respons terhadap kesulitan karyawan, peduli dengan performa kerja karyawan, dan respons terhadap ide dan pendapat karyawan.

c. Skala *Leader-Member Exchange*

Skala LMX dibuat berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Liden dan Maslyn (1998) yang terdiri dari 40 aitem. Aspek ini meliputi *contribution, loyalty, affect, dan professional respect*.

HASIL- HASIL

Penghitungan dalam analisis penelitian ini dilakukan dengan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0.

1. Uji Asumsi Dasar

Hasil uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil penghitungan, diperoleh nilai signifikansi komitmen organisasi sebesar 0,916; POS 0,972; LMX 0,194. Hasil tersebut menunjukkan ketiga variabel memiliki nilai signifikansi diatas 0,05 ($p > 0,05$). Maka dapat disimpulkan data variabel penelitian tersebut telah terdistribusi secara normal.

Uji linearitas dalam penelitian ini menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil uji linearitas pada variabel komitmen organisasi dengan POS dan komitmen organisasi dengan LMX, keduanya menunjukkan nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil

tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara komitmen organisasi dengan POS dan komitmen organisasi dengan LMX.

2. Uji Asumsi Klasik

Hasil uji multikolinearitas diketahui nilai *tolerance* dan VIF pada variabel POS dan LMX adalah sebesar 0,310 dan 3,227. Hasil tersebut menunjukkan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut tidak terjadi multikolinearitas.

Uji otokorelasi dalam penelitian ini menggunakan penghitungan nilai *Durbin Watson* (DW). Berdasarkan hasil penghitungan diperoleh nilai dU sebesar 1,680 dan 4-dU sebesar 2,32. Maka dapat disimpulkan data tidak terjadi otokorelasi karena nilai DW terletak di antara nilai dU dan 4-dU ($1,680 < 1,871 < 2,32$).

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan melihat pola yang terbentuk pada diagram *scatterplots*. Pada diagram *scatterplot* diperoleh pola yang tidak jelas dan titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y. Hasil ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

Tabel 1. Hasil Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2127.917	2	1063.958	23.468	.000 ^a
	Residual	3309.504	73	45.336		
	Total	5437.421	75			

a. Predictors: (Constant), LMX, POS

b. Dependent Variable: OC

Berdasarkan hasil uji F di atas, diperoleh nilai $p = 0,000$ ($p < 0,05$); nilai $F_{hitung} = 23,468$ dan $F_{tabel} = 3,122$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$). Hasil tersebut menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara POS dan LMX dengan komitmen organisasi.

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi Berganda
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.391	.375	6.733

a. Predictors: (Constant), LMX, POS

b. Dependent Variable: OC

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi berganda (R) = 0,626. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara POS dan LMX dengan komitmen organisasi. Selain itu, diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,391 yang persentase sumbangan pengaruh variabel POS dan LMX terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 39,1%.

Tabel 3
Hasil Uji Korelasi Parsial antara *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen Organisasi
Correlations

Control Variables			OC	POS
LMX	OC	Correlation	1.000	.337
		Significance (2-tailed)	.	.003
		df	0	73
POS	OC	Correlation	.337	1.000
		Significance (2-tailed)	.003	.
		df	73	0

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial di atas, diketahui nilai koefisien korelasi (r) = 0,337 dengan nilai signifikansi 0,003 ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan hubungan parsial yang signifikan dan positif antara POS dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi POS maka semakin tinggi komitmen organisasi.

Tabel 4
Hasil Uji Korelasi Parsial antara *Leader-Member Exchange* dengan Komitmen Organisasi
Correlations

Control Variables			OC	LMX
POS	OC	Correlation	1.000	.102
		Significance (2-tailed)	.	.384
		df	0	73
LMX	OC	Correlation	.102	1.000
		Significance (2-tailed)	.384	.
		df	73	0

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial di atas, diketahui nilai koefisien korelasi (r) = 0,102 dengan nilai signifikansi 0,384 ($p > 0,05$). Hasil ini menunjukkan hubungan parsial yang sangat rendah dan tidak signifikan antara LMX dengan komitmen organisasi.

4. Analisis Deskriptif

Tabel 5. Kriteria Kategorisasi Responden

Variabel	Kategorisasi	Norma	Subjek	%
OC	Sangat Rendah	31 X < 49,6	0	0%
	Rendah	49,6 X < 68,2	0	0%
	Sedang	68,2 X < 86,8	31	40,79%
	Tinggi	86,8 X < 105,4	41	53,95%
POS	Sangat Tinggi	105,4 X < 124	4	5,26%
	Sangat Rendah	38 X < 60,8	0	0%
	Rendah	60,8 X < 83,6	0	0%
	Sedang	83,6 X < 106,4	22	28,95%
LMX	Tinggi	106,4 X < 129,2	52	68,42%
	Sangat Tinggi	129,2 X < 154	2	2,63%
	Sangat Rendah	38 X < 60,8	0	0%
	Rendah	60,8 X < 83,6	0	0%
LMX	Sedang	83,6 X < 106,4	28	36,84%
	Tinggi	106,4 X < 129,2	42	55,26%
	Sangat Tinggi	129,2 X < 154	6	7,9%

Ket:

OC : Komitmen organisasi

POS : *Perceived organizational support*LMX : *Leader-member exchange*5. Kontribusi *Perceived Organizational Support* dan *Leader-Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasi

Kontribusi POS dan LMX terhadap komitmen organisasi sebesar 39,1% dengan masing-masing kontribusi variabel POS sebesar 31,08% dan LMX sebesar 8,05%.

PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *leader-member exchange* (LMX) dengan komitmen organisasi pada karyawan bagian konfeksi II di PT Dan Liris Sukoharjo. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai $F_{hitung} = 23,468$ dan $F_{tabel} = 3,122$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hasil tersebut

menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara POS dan LMX dengan komitmen organisasi. Nilai koefisien korelasi berganda (R) = 0,626 yang berada pada rentang 0,60–0,799 menunjukkan hubungan yang kuat antara POS dan LMX dengan komitmen organisasi. Maka, POS dan LMX secara bersama-sama berhubungan secara positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi POS dan LMX pada karyawan maka akan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil analisis determinasi diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,391. Hasil ini menunjukkan persentase sumbangan pengaruh POS dan LMX secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pada karyawan bagian konfeksi di PT Dan Liris Sukoharjo sebesar 39,1% dan 60,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. Hal serupa diungkapkan oleh Mathieu and Zajac (1990), bahwa karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, hubungan kelompok dan atasan, serta kondisi peran merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Meyer dkk. (2002) juga menyebutkan faktor pendorong yang mempengaruhi komitmen organisasi meliputi karakteristik personal atau demografik,

perbedaan individu, pengalaman kerja, dan adanya alternatif kerja. Lebih lanjut, Meyer dkk (2002) juga menyebutkan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel kuat yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Uji hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan antara POS dengan komitmen organisasi. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi parsial (r) = 0,337 dengan nilai signifikansi 0,003 ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan antara POS dengan komitmen organisasi. Nilai (r) = 0,337 yang berada pada rentang 0,20–0,399 menunjukkan hubungan yang terbentuk antara POS dengan komitmen organisasi termasuk dalam kategori rendah. Selain itu, nilai koefisien korelasi parsial yang bertanda positif menunjukkan arah hubungan antara POS dengan komitmen organisasi bersifat positif. Maka secara parsial, POS berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi POS pada karyawan maka akan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil uji hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Settoon dkk. (1996) mengenai hubungan timbal balik (*social exchange*) dalam organisasi yang menunjukkan bahwa POS secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi. Lebih lanjut, Settoon dkk. (1996) mengungkapkan POS berkaitan erat dengan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, bahwa organisasi akan memberikan

timbal balik terhadap kewajiban atau pekerjaan yang telah mereka lakukan. Adanya proses timbal balik membuat POS semakin kuat berhubungan dengan komitmen afektif dan performa kerja (Eisenberger dkk., 2001). Berdasarkan hasil penelitian di atas, hal ini menunjukkan bahwa POS merupakan salah satu faktor esensial untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Pada uji hipotesis ketiga, diperoleh nilai koefisien korelasi parsial (r) = 0,102 dengan nilai signifikansi 0,384 ($p > 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara LMX dengan komitmen organisasi. Nilai (r) = 0,102 yang berada pada rentang 0,00–0,199 menunjukkan hubungan yang terbentuk antara POS dengan komitmen organisasi termasuk dalam kategori sangat rendah. Nilai koefisien korelasi yang bertanda positif menunjukkan arah hubungan antara LMX dengan komitmen organisasi bersifat positif. Maka secara parsial, LMX memiliki hubungan yang positif, sangat rendah, dan tidak signifikan dengan komitmen organisasi. Secara singkat, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara LMX dengan komitmen organisasi. Tingkat LMX yang tinggi pada karyawan belum tentu memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini tidak diterima.

Hubungan parsial yang tidak signifikan antara LMX dengan komitmen organisasi disebabkan oleh faktor lain yang

mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut. Salah satu faktor yang mungkin mempengaruhi hubungan antara LMX dengan komitmen organisasi adalah lamanya masa kerja karyawan pada suatu organisasi. Berdasarkan hasil analisis demografik komitmen organisasi, diketahui terdapat perbedaan skor rata-rata tingkat komitmen organisasi dengan masa kerja. Skor rata-rata komitmen organisasi tertinggi berada pada masa kerja 2 tahun dengan mean sebesar 90,33 dan skor rata-rata terendah berada pada masa kerja 3-5 tahun dengan mean sebesar 79,00. Hasil uji *One-way ANOVA* pada komitmen organisasi ditinjau dari masa kerja, diperoleh nilai $F_{hitung} = 4,443$ dan $F_{tabel} = 2,501$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dengan signifikansi 0,003. Hasil ini secara statistik menunjukkan terdapat perbedaan tingkat komitmen organisasi pada responden dengan masa kerja yang berbeda.

Hasil serupa juga diperoleh pada analisis deskriptif tingkat LMX dengan masa kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya perbedaan skor rata-rata tingkat LMX dengan masa kerja. Skor rata-rata LMX tertinggi berada pada masa kerja 2 tahun dengan mean sebesar 113,64 dan skor rata-rata terendah berada pada masa kerja 3-5 tahun dengan mean sebesar 97,11. Hasil uji *One-way ANOVA* pada LMX ditinjau dari masa kerja, diperoleh nilai $F_{hitung} = 4,439$ dan $F_{tabel} = 2,501$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dengan signifikansi 0,003. Hasil ini secara statistik menunjukkan terdapat

perbedaan tingkat LMX pada responden dengan masa kerja yang berbeda.

Berdasarkan hasil kedua analisis deskriptif di atas, dapat disimpulkan bahwa masa kerja mempengaruhi tingkat komitmen organisasi dan LMX pada karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Seniati (2006) yang menunjukkan, masa kerja berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Maslyn dan Uhl-Bien (2001) yang menunjukkan, kualitas LMX akan semakin baik ketika individu memiliki kualitas hubungan yang tinggi dalam jangka waktu yang lama.

Berdasarkan hasil dari kedua analisis tersebut, diketahui karyawan dengan masa kerja 2 tahun memiliki tingkat komitmen organisasi dan LMX paling tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja 2 tahun. Hasil ini berkebalikan dengan penelitian Cohen (1993) yang menunjukkan, bahwa karyawan dengan masa kerja lebih lama memiliki komitmen organisasi yang kuat dibandingkan karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Hal ini juga tidak sesuai dengan hasil penelitian Soldner (2009) yang menunjukkan lamanya hubungan antara atasan dan bawahan mempengaruhi kualitas LMX dan komitmen organisasi.

Hasil analisis deskriptif yang menunjukkan karyawan dengan masa kerja 2 tahun memiliki tingkat komitmen organisasi dan LMX paling tinggi, dimungkinkan karena

35 dari 45 orang responden pada kelompok masa kerja 2 tahun adalah karyawan dengan masa kerja 1-2 bulan. Menurut Bauer dkk. (2006) pengukuran terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan baru dapat dilakukan saat karyawan telah bekerja minimal selama tiga bulan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Liden dkk. (dalam Rigio, 2003) yang menunjukkan kualitas interaksi yang berkembang antara atasan dan bawahan pada lima hari pertama akan menentukan kualitas interaksi atasan dan bawahan pada enam bulan kemudian. Hal ini mengindikasikan kualitas interaksi atasan dan bawahan yang terjadi pada masa kerja kurang dari tiga bulan tidak cukup kuat untuk menggambarkan kualitas LMX.

Selain itu, Graen dan Scandura (dalam Miner, 2005) menyebutkan bahwa LMX terdiri dari tiga tahap pembentukan peran (*role making process*) yang meliputi *role taking*, *role making*, dan *role routinization*. Ketiga tahapan ini merupakan proses terbentuknya kualitas LMX dari tingkatan rendah hingga tinggi. Penelitian yang dilakukan Wayne dkk. (2002) menunjukkan, lamanya hubungan antara atasan dan bawahan secara signifikan berhubungan dengan kualitas LMX. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maslyn dan Uhl-Bien (2001) juga menunjukkan, bahwa kualitas LMX akan semakin baik ketika individu memiliki kualitas hubungan yang tinggi dalam jangka waktu yang lama. Hal ini mengindikasikan bahwa masa kerja karyawan ikut berpengaruh terhadap proses pembentukan

peran yang terjadi antara atasan dan bawahan. Hal ini dikarenakan karyawan dengan masa kerja yang lebih lama memiliki kesempatan dan waktu yang lebih banyak untuk mengembangkan hubungannya dibandingkan karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat diasumsikan bahwa LMX tidak berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi karena faktor lamanya masa kerja karyawan. Hal ini dikarenakan sebagian responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja kurang dari tiga bulan. Dengan demikian, kualitas interaksi atasan dan bawahan yang terjadi pada masa kerja kurang dari tiga bulan tidak cukup kuat untuk menggambarkan kualitas LMX. Selain itu, masa kerja karyawan yang tergolong singkat membuat proses pembentukan peran antara atasan dan bawahan masih berada pada tahap awal. Tahap dimana hubungan yang terbentuk antara atasan dan bawahan masih berupa interaksi formal terkait dengan pekerjaan.

Selanjutnya, didapatkan hasil sumbangan relatif (SR) untuk masing-masing prediktor dalam penelitian ini, yaitu POS sebesar 79,43% dan LMX sebesar 20,57%. Selanjutnya, hasil sumbangan efektif (SE) untuk masing-masing prediktor, yaitu POS sebesar 31,08% dan LMX sebesar 8,05%. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui baik sumbangan relatif maupun sumbangan efektif, menunjukkan variabel prediktor POS lebih

dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi dibandingkan variabel prediktor LMX. Hasil yang tidak signifikan pada uji hipotesis hubungan parsial antara LMX dengan komitmen organisasi menyebabkan kontribusi POS dalam penelitian ini lebih dominan, sedangkan kontribusi LMX kurang dominan dibandingkan POS.

Berdasarkan kategorisasi skala komitmen organisasi, diketahui responden penelitian memiliki komitmen organisasi pada tingkatan sedang sebanyak 40,79%, pada tingkatan tinggi sebanyak 53,95%, dan pada tingkat sangat tinggi sebanyak 5,26%. Maka secara keseluruhan, responden dalam penelitian ini memiliki komitmen organisasi pada tingkatan sedang dan tinggi.

Berdasarkan kategorisasi skala *perceived organizational support* (POS), diketahui responden penelitian merasakan POS pada tingkatan sedang sebanyak 28,95%, pada tingkatan tinggi sebanyak 68,42%, dan pada tingkatan sangat tinggi sebanyak 2,63%. Maka secara keseluruhan, responden dalam penelitian ini merasakan POS pada tingkatan tinggi.

Berdasarkan kategorisasi skala *leader-member exchange* (LMX), diketahui responden penelitian memiliki LMX pada tingkatan sedang sebanyak 36,84%, pada tingkatan tinggi sebanyak 55,26%, dan pada tingkatan sangat tinggi sebanyak 7,9%. Maka secara keseluruhan, responden dalam penelitian ini memiliki LMX pada tingkatan sedang dan tinggi.

Berdasarkan uraian hasil analisis dan pembahasan di atas, secara keseluruhan hasil penelitian ini telah mampu menjawab hipotesis mengenai hubungan antara POS dan LMX dengan komitmen organisasi baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Akan tetapi, penelitian ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan dan kelemahan selama penelitian.

Keterbatasan dan kelemahan dalam penelitian ini adalah lemahnya kontrol peneliti terhadap responden karena peneliti tidak dapat menemui responden secara langsung saat pengisian skala. Selain itu, kurangnya penentuan karakteristik responden secara spesifik oleh peneliti membuat responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik masa kerja yang kurang representatif dan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hasil penelitian.

Keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya untuk lebih memperhatikan faktor-faktor lain dan prosedur pelaksanaan penelitian yang dapat mempengaruhi atau mengganggu hasil penelitian.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada hubungan antara *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* dengan komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai $F_{hitung} = 23,468$ dan $F_{tabel} = 3,122$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dengan nilai signifikansi $0,000$ ($p < 0,05$); $(R) = 0,626$ dan $(R^2) = 0,391$. Hasil tersebut menunjukkan *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* berhubungan secara signifikan dan positif dengan komitmen organisasi.
 2. Ada hubungan antara *perceived organizational support* dengan komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai $(r) = 0,337$ dengan nilai signifikansi $0,003$ ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan *perceived organizational support* berhubungan secara signifikan dan positif dengan komitmen organisasi.
 3. Tidak ada hubungan antara *leader-member exchange* dengan komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai $(r) = 0,102$ dengan nilai signifikansi $0,384$ ($p > 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan korelasi hubungan yang sangat rendah dan tidak signifikan.
 4. Besarnya persentase sumbangan efektif POS dengan komitmen organisasi sebesar $31,08\%$ dan sumbangan efektif *leader-member exchange* dengan komitmen organisasi sebesar $8,05\%$. Total sumbangan efektif *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi sebesar $39,1\%$ ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,391$.
- B. Saran
1. Bagi perusahaan

Perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Salah satu caranya adalah dengan memberikan dukungan organisasi pada karyawan, baik secara finansial, psikologis, maupun sosial. Adanya dukungan organisasi yang diberikan akan membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan demikian, hal ini akan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan serta membantu tercapainya tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak semata-mata hanya membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan berkomitmen tapi juga perlu adanya peranan dan keterlibatan perusahaan untuk mewujudkan hal tersebut.
 2. Bagi karyawan

Karyawan diharapkan mampu mempertahankan tingkat komitmen yang telah ada serta menunjukkan keterlibatan aktif dalam perusahaan. Adanya dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan diharapkan karyawan mampu menunjukkan performa kerja yang optimal dan mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan juga

diharapkan mampu menjalin komunikasi dan interaksi yang baik dengan atasan.

3. Bagi peneliti lain

Peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan tema yang sama, disarankan untuk lebih memperhatikan dan memahami metodologi penelitian, khususnya dalam pemilihan populasi dan pengambilan sampel. Selain itu, peneliti perlu melakukan kontrol atau penentuan karakteristik subyek penelitian sehingga hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan tidak terganggu oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. 2006. A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91. 298-310.
- Cohen, Aaron. 1993. Organizational Commitment and Turnover: A Meta-analysis. *The Academy of Management Journal*. Vol. 36. No. 5. 1140-1157.
- Eisenberger, Robert, Armeli Stephen, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, Linda Rhoades. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 1. 42-51.
- _____, Robin Huntington, Steven Hutchison, Debora Sowa. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71. No. 3. 500-507.
- Gerstner, Charlotte R., David V. Day. 1997. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82. No. 6. 827-844.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Statistik*. Jilid II. Yogyakarta: Andi.
- ICRA Indonesia. 2011. The Impacts of ACFTA to Indonesia-China Trade. <http://icraindonesia.com/>. diakses pada 7 Januari 2013.
- Khan, Muhammad R., Ziauddin, Farooq Ahmed J., M. I Ramay. 2010. The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 15. No. 3.
- Liden, Robert C., John M. Maslyn. 1998. Dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*. Vol. 24. No. 1. 43-72.
- Maslyn, John, Mary Uhl-Bien. 2001. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Management Department Faculty Publications*. Paper 17.
- Mathieu, John E., Dennis M. Zajac. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108. No. 2. 171-194.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. 1991. A Three-Component Conceptualizing of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*. Vol. 1, No.1. 61-89.
- _____, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61. 20-52.

- Miner, John B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. International Edition. Singapore: McGraw Hill Book Co-Singapore.
- _____. 2005. *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Organ, Dennis W. and Katherine Ryan. 1995. Meta-Analytic of Attitudinal Dispositional Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 48.
- Riggio, Ronald E. 2003. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology. Fourth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Settoon, Randall P., Nathan Bennett, Robert C. Liden. 1996. Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81. No. 3. 219-227.
- Shore, Lynn M., Lois E. Tetrick. E. 1991. A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76. No. 5. 637-643.
- Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* Vol. 22, No. 1. 46-56.
- Soldner, James Louis. 2009. Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, And Dyadic Duration In A Rehabilitation Organization. *Dissertations*. Paper 7. Southern Illinois University Carbondale.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, Robert C. Liden. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No. 1. 82-111.
- _____, Lynn M. Shore, William H. Boomer, Lois E. Tetrick. 2002. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87. No. 3. 590-598.
- World Economic Forum. 2012. Global Competitiveness Report 2012-2013. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf. diakses pada 7 April 2013.
- Wulan, W. S. 2010. ACFTA Ditolak karena BerbauAsing. <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2010/02/23/18124156/ACFTA.Ditolak.karena.Berbau.Asing>. diakses pada 10 Januari 2013.