

18 Jan 2008



KARYA ILMIAH

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KUALITAS
HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN DALAM MENCIPTAKAN
KOMITMEN DAN PERILAKU KEANGGOTAAN**



Oleh

Maryono, S.Psi

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2008**

DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I PENGANTAR	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Komitmen Organisasi	11
1. Pengertian Komitmen Organisasi	11
2. Proses Pembentukan Komitmen	14
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen.....	17
4. Implikasi Tingkat Komitmen Karyawan	18
B. Perilaku Keanggotaan	20
1. Pengertian Perilaku Keanggotaan	20
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Keanggotaan	24
3. Implikasi Perilaku Keanggotaan	26
C. Dukungan Organisasi	28
1. Pengertian Dukungan Organisasi	28
2. Munculnya Persepsi Atas Dukungan Organisasi	30
D. Kualitas Hubungan Atasan Bawahan	31
1. Pengertian Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan	31

	Halaman
2. Karakteristik yang menandai kualitas hubungan	
atasan-bawahan	32
3. Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan	
atasan-bawahan	34
BAB III METODE PENELITIAN	36
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	39
Daftar Pustaka	41

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang

Proses globalisasi bergerak semakin cepat sejak disepakatinya perjanjian-perjanjian internasional yang mengatur tentang liberalisasi perdagangan internasional, seperti GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*) dan GATS (*General Agreement on Tariff and Service*) tahun 1994 yang berubah menjadi WTO (*World Trade Organization*) tahun 1995. Proses ini diikuti dengan disepakatinya zona-zona perdagangan bebas regional seperti NAFTA (*North American Free Trade Area*), AFTA (*ASEAN Free Trade Area*), APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*), dan Masyarakat Uni Eropa untuk mempercepat proses tersebut.

Negara-negara yang berkomitmen mengikuti perjanjian tersebut terikat untuk mengupayakan berkurangnya hambatan masuk ke pasar masing-masing negara melalui pengurangan bea masuk (*tariff*) dan hambatan *non-tariff*. Hampir semua negara, termasuk Indonesia, terikat ke dalam perjanjian tersebut agar diterima dalam pergaulan ekonomi dunia dan tidak terkucil. Bahkan negara-negara Eropa Timur, seperti Rusia, Ukraina, Rumania, Bulgaria, Ceko, dan sebagainya, yang sebelumnya menerapkan perekonomian tertutup, mulai membuka dirinya menjadi sistem pasar. Modal asing yang selama ini diharamkan di negara-negara mantan blok komunis tersebut, menjadi bebas untuk keluar

masuk. Sistem ekonomi terpusat yang selama ini dipakai mulai diganti dengan sistem ekonomi pasar (Kismono, 2002).

Bagi dunia bisnis, globalisasi telah menjadi fenomena yang tidak dapat dihindari. Perekonomian dunia yang semakin terbuka dan mengarah pada suatu kesatuan global berimplikasi pada lalu lintas barang dan jasa yang juga melewati batas-batas negara. Barang dan jasa yang diproduksi tidak hanya dikonsumsi oleh negara tersebut, namun juga dikonsumsi oleh negara-negara lain. Globalisasi telah membuat batas-batas geografis dan teritorial suatu negara menjadi semakin kabur.

Seiring dengan proses globalisasi tersebut, persaingan menjadi semakin tajam. Dalam perekonomian tertutup, persaingan yang terjadi di dalam suatu negara hanya terjadi antar pelaku usaha yang berada di dalam negara tersebut. Dalam globalisasi, persaingan terjadi tanpa mengenal batas negara. Seorang petani apel di Malang, misalnya, tidak hanya bersaing dengan petani apel dari daerah Malang atau daerah lain di dalam negeri saja, tetapi juga harus bersaing dengan petani apel dari Amerika Serikat, Selandia Baru, atau Australia. Perusahaan garmen dan kulit yang ada di Tegal juga menghadapi pesaing perusahaan garmen dan kulit dari Perancis, Italia, Swiss, dan negara lain. Sebuah hotel lokal yang dimiliki oleh pengusaha lokal atau nasional harus berhadapan dengan hotel yang tergabung dalam jaringan perusahaan multinasional.

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Karenanya, dalam situasi persaingan yang semacam itu, organisasi yang tidak kompetitif akan berangsur-angsur mundur dari persaingan, kehilangan konsumen, dan akan segera gulung tikar. Sementara perusahaan yang memiliki daya saing

akan unggul dan mampu bertahan. Daya saing tersebut tidak dapat diperoleh begitu saja, namun perlu direncanakan dengan suatu strategi bersaing. Dalam konteks ini, banyak faktor yang ada dalam sebuah organisasi terlibat dan perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut misalnya faktor keuangan, teknologi, sistem informasi, peralatan produksi, sumber daya alam, dan sebagainya.

Komitmen karyawan bisa dibedakan menjadi tiga jenis (Allen & Meyer; dalam Schappe dan Doran 1997): 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi tertentu; 2) Komitmen kalkulatif (*calculative commitment*), yaitu komitmen dalam diri seseorang yang berbasis pada perhitungan untung rugi; 3) Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu komitmen yang muncul karena perasaan tanggungjawab dan hutang budi. Untuk memudahkan membedakan antara ketiga komitmen tersebut, bisa dikatakan bahwa komitmen afektif muncul karena keinginan, komitmen kontinuans muncul karena kebutuhan (butuh untuk tetap menjadi anggota organisasi) dan komitmen normatif muncul karena keharusan (perasaan untuk tetap harus menjadi anggota organisasi). Dari ketiga jenis komitmen tersebut, penelitian ini hanya mengambil jenis komitmen pertama, yaitu komitmen afektif sebagai variabel penelitian. Komitmen afektif dipilih merujuk pada sebagian besar penelitian yang menggunakan jenis komitmen afektif sebagai variabel dalam penelitian mereka (Schappe, 1998; Tansky dan Cohen, 2001; Allen dan Brady, 1997; Meyer, dkk, 1989). Komitmen afektif ditemukan memberikan ikatan yang lebih kuat pada organisasi dan memberikan dampak pada kinerja lebih

tinggi dibandingkan dua jenis komitmen lainnya (Randall dan O'Driscoll, 1997; Meyer, dkk, 1989).

Untuk mengetahui seberapa kuat komitmen afektif karyawan pada organisasi, Porter, dkk (1974 dalam Lam, 1998) memberikan tiga dimensi komitmen yang bisa digunakan untuk mengukurnya: 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2) Kemauan untuk berupaya dan bekerja keras demi organisasi; dan 3) Keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi. Dari penjelasan di atas, bisa disimpulkan bahwa seorang karyawan yang tidak memiliki komitmen afektif pada perusahaan akan merasa dirinya bukan bagian dari perusahaan. Karyawan seperti ini akan mudah keluar (*resign*) dari perusahaan bila ada tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik dan biasanya tidak bersedia untuk bekerja keras demi perusahaan. Sebaliknya, seseorang yang memiliki komitmen afektif kuat pada perusahaan akan merasa dirinya menyatu dengan perusahaan, bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan, dan akan berusaha bertahan semaksimal mungkin sebagai anggota perusahaan.

Dalam berbagai kajiannya, para peneliti menemukan dampak kuat atau lemahnya komitmen bagi organisasi. MacKenzie, dkk (1998) menemukan hubungan yang erat antara rendahnya komitmen di kalangan karyawan dengan tingginya *turnover*. *Turnover* yang tinggi berdampak buruk bagi organisasi karena akan menyulitkannya dalam menyusun program yang berkelanjutan disebabkan oleh berganti-gantinya orang yang menjalankan program tersebut.

Sementara itu, Schappe (1998) mencatat bahwa komitmen yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dalam konteks tanggung jawabnya (*in role work behavior*) dan bersedia untuk melakukan aktivitas di luar tanggung jawabnya demi perusahaan (*extra-role work behavior*). Selain komitmen, terdapat suatu bentuk perilaku tertentu yang harus ditumbuhkan di kalangan karyawan agar mereka bersedia untuk bekerja keras dan bahu-membahu mencapai tujuan organisasi. Bentuk perilaku dimaksud adalah perilaku keanggotaan (*organizational citizenship behavior, OCB*). Bila komitmen merupakan bentuk sikap karyawan terhadap organisasi, maka perilaku keanggotaan adalah perilaku nyata karyawan dalam keseharian aktivitas organisasional. Perilaku keanggotaan secara mudah sering disebut sebagai *extrarole behavior* yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan melebihi tugas-tugas formal yang menjadi tanggungjawabnya (Organ, dalam Baron & Greenberg 2000; Morrison, dalam Lam, dkk, 1999). OCB juga bisa diartikan sebagai perilaku prososial dalam organisasi (Podsakoff, dkk, 1997; George & Bettenhausen, 1991).

Perilaku keanggotaan dalam organisasi muncul dalam dua bentuk perilaku, yaitu *altruism* dan *compliance*. Altruisme adalah perilaku seseorang menolong orang lain. Bentuk altruisme dalam organisasi misalnya membantu supervise dalam menyelesaikan pekerjaan, membantu karyawan baru dalam menyesuaikan diri, dan menggantikan tugas rekan kerja yang tidak masuk. *Compliance* mengacu pada *impersonal behavior*, misalnya tidak mengambil jatah cuti/istirahat meski berhak untuk itu, datang lebih awal dan pulang lebih akhir, serta memberitahukan

kepada perusahaan jauh-jauh hari ketika berencana untuk tidak masuk kerja (Smith, dkk dalam Wayne dan Green 1993).

Selain dua bentuk perilaku tersebut, Perilaku keanggotaan juga bisa tercermin ke dalam empat perilaku berikut: 1) *interpersonal helping*, yaitu perilaku seseorang dalam menolong karyawan lain ketika bantuannya dibutuhkan; 2) *individual initiative*, yaitu gambaran tentang bagaimana seorang karyawan berinisiatif untuk meningkatkan kinerja individu atau kelompok, baik dilakukan sendirian maupun bersama dengan orang lain; 3) *personal industry*, yang menggambarkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya ataupun ketika membantu tugas orang lain; dan 4) *loyal boosterism*, yang menggambarkan perilaku seseorang dalam mempromosikan perusahaan kepada pihak lain (Graham dalam Moorman, dkk, 1998).

Dari uraian di atas bisa disimpulkan bahwa untuk menumbuhkan karyawan yang bersedia untuk bekerja keras untuk perusahaan bisa dilakukan melalui upaya menumbuhkan komitmen dan perilaku keanggotaan di kalangan karyawan. Pertanyaannya kemudian, bagaimana komitmen dan perilaku keanggotaan bisa tumbuh di kalangan karyawan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, konsep pertukaran sosial (*social exchange*) bisa digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan. Dalam teori pertukaran sosial, komitmen dan perilaku keanggotaan bisa dianggap sebagai bentuk imbal balik karyawan (*employee reciprocity*) atas apa yang mereka terima dari perusahaan (persepsi atas dukungan organisasi) dan atas apa yang mereka rasakan tentang pimpinannya (persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan) (Wayne dan Green 1993; Liden, dkk, 1996).

Beberapa penelitian menemukan bahwa persepsi atas dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan adalah dua faktor yang bisa dijadikan prediktor untuk tumbuhnya komitmen organisasi dan OCB di kalangan karyawan.

Faktor pertama, persepsi atas dukungan organisasi diartikan sebagai sebuah bentuk persepsi karyawan atas komitmen organisasi kepada dirinya (Hutchison, 1997). Definisi lain disampaikan oleh Eisenberg, dkk (1986) yang mengartikannya sebagai persepsi karyawan terhadap penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi kepadanya. Penilaian terhadap dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman karyawan berdasarkan hasil evaluasinya terhadap perlakuan perusahaan kepada karyawan selama ini (Allen dan Brady 1997; Eisenberg, dkk, 1986).

Penilaian dan evaluasi karyawan atas dukungan organisasi seringkali dilakukan dengan melihat 7 dimensi berikut, yaitu: 1) Perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*); 2) Pengakuan perusahaan atas kontribusi karyawan; 3) Perhatian perusahaan terhadap tujuan dan nilai-nilai karyawannya; 4) Perhatian perusahaan terhadap kepentingan karyawan dalam keputusan-keputusan yang menyangkut karyawan; 5) Kesiediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 6) Perhatian perusahaan terhadap usulan-usulan yang muncul dari karyawan; dan 7) Kebanggaan perusahaan atas prestasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila evaluasi atas ketujuh dimensi persepsi atas dukungan organisasi tersebut positif, dengan berpijak pada teori pertukaran sosial bisa diharapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi juga akan positif (Allen dan

Brady, 1997).

Faktor kedua, persepsi atas kualitas hubungan atasan bawahan (*leader-member exchange*, LMX) menggambarkan hubungan vertikal antara pimpinan dan bawahan. Sebagai hasil dari proses informal dalam perannya masing-masing, sejenis hubungan tertentu tercipta antara atasan dengan bawahan. Hubungan ini terjalin dalam kualitas yang bervariasi, mulai dari hubungan yang berkualitas tinggi dan hubungan yang berkualitas rendah. Hubungan yang berkualitas tinggi menandakan adanya kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group* (Graen 1976, Dansereu dalam Wayne dan Green, 1983; Wayne, dkk, 1997, Bauer dan Green, 1996).

Untuk mengukur kualitas hubungan atasan-bawahan, Wakabayashi dan Graen (1984) memberikan 5 dimensi pengukuran, yaitu: 1) derajat formalitas hubungan atasan dan bawahan; 2) kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahannya; 3) kejelasan pengharapan dan umpan balik atasan pada bawahannya; 4) kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan dalam mengambil keputusan dan 5) kesempatan bawahan untuk bersama-sama melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja. Di samping Wakabayashi dan Graen, Lee (1997) juga memberikan 6 dimensi dalam pengukuran LMX yaitu: 1) *level of attention* (Perhatian atasan-bawahan satu sama lain); 2) *level of informational exchange* (tingkat pertukaran informasi); 3) *level mutual support* (seberapa jauh atasan-bawahan saling mendukung untuk mencapai tujuan

bersama); 4) *level of informal influence* (seberapa jauh atasan-bawahan terlibat bersama dalam aktivitas informal); 5) *negotiating latitude* (seberapa jauh atasanbawahan bernegosiasi untuk menentukan peran masing-masing); dan 6) *input in decision influence* (seberapa jauh bawahan bisa memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan). Penelitian ini akan menggunakan dimensi pengukuran yang digunakan Wakabayshi dan Graen untuk mengukur kualitas hubungan atasan-bawahan. Alasannya, dimensi kualitas hubungan atasan-bawahan yang disampaikan oleh Wakabayashi dan Graen lebih ringkas dibandingkan dengan yang di susun oleh Lee, dengan cakupan yang tidak jauh berbeda.

Kualitas hubungan atasan-bawahan akan berpengaruh pada perilaku kerja karyawan. Hubungan atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan menstimulasi karyawan untuk bekerja keras untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, dan sebaliknya hubungan atasan-bawahan dengan kualitas rendah akan membuat karyawan cenderung merasa pekerjaannya sebagai rutinitas semata (Klein dan Kim, 1998). Di samping itu, kualitas hubungan ini juga berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan (Schriesheim, 1998; Lee, 1997; Bauer dan Green, 1996).

Dalam kaitannya dengan komitmen karyawan, kualitas hubungan atasan-bawahan yang tinggi akan menyebabkan komitmen karyawan terhadap tujuan yang akan dicapai perusahaan (Klein dan Kim 1998) dan komitmen karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan relatif tinggi (Wayne, dkk, 1997; Settoon, dkk, 1996). Dalam kaitannya dengan perilaku keanggotaan, kualitas hubungan

atasan-bawahan berkorelasi positif terhadap tumbuhnya perilaku keanggotaan di kalangan karyawan (Wayne, dkk, 1997; Settoon, dkk 1996).

Dari pemaparan tersebut di atas bisa disimpulkan bahwa tinggi rendahnya komitmen dan perilaku keanggotaan karyawan terkait erat dengan dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan yang ia rasakan. Proses hubungan ini begitu penting artinya bagi perusahaan, karena ia berakhir pada tinggi rendahnya kinerja karyawan ataupun perusahaan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA
A. Komitmen Karyawan

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi tema yang cukup banyak menarik para peneliti. Ketertarikan mereka terhadap komitmen disebabkan oleh adanya keterkaitan erat antara komitmen dengan berbagai komponen lain dalam organisasi. Komitmen, misalnya, sangat terkait erat dengan persoalan *turnover* (Miner 1988), tingkat partisipasi karyawan (Wahn, 1998) dan kinerja (Meyer, dkk, 1989; Gupta, dkk, 1998).

Komitmen organisasi sendiri diartikan secara beragam oleh banyak ahli. Steers dan Porter (1983) mencatat beberapa pendapat dari para ahli tentang definisi komitmen tersebut, di antaranya: *pertama*, pendapat Sheldon (1971) yang mengartikan komitmen sebagai orientasi seseorang terhadap sebuah organisasi yang mendorongnya untuk melekatkan identitasnya pada organisasi tersebut; *Kedua*, pendapat Kanter (1968) yang mengartikan komitmen sebagai keinginan kuat dari seorang aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitasnya kepada sebuah sistem sosial tertentu. *Ketiga*, pendapat Salancik (1977) yang mengatakan bahwa komitmen adalah sebuah kondisi yang menyebabkan seseorang merasa terikat karena aktivitas tertentu dalam organisasi dan melalui aktivitas ini muncul kepercayaan terus-menerus untuk terlibat dalam organisasi tersebut; dan *keempat*,

pendapat Hall, dkk (1970) yang memandang komitmen sebagai sebuah proses terintegrasi tujuan organisasi dan individu secara terus-menerus.

Namun demikian, dari berbagai definisi tentang komitmen yang berkembang, Meyer dkk (1989) menyimpulkan adanya dua definisi yang relative sering digunakan oleh para ahli, yaitu satu definisi komitmen menurut Becker (dalam Meyer, dkk 1989) dan satu definisi menurut Mowday, dkk (1982). Menurut Mowday, dkk (1982), komitmen adalah tingkat pengidentifikasian diri dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi tertentu.

Sementara Becker (dalam Meyer, dkk 1989) mengatakan bahwa komitmen adalah konsistensi seseorang terhadap pekerjaan tertentu dikarenakan biaya yang harus ditanggung ketika ia mengerjakan pekerjaan lain. Dalam definisi ini, Becker membicarakan tentang alasan seseorang untuk tinggal dalam organisasi yang disebabkan oleh biaya yang harus ia tanggung ketika harus berpindah pekerjaan. Biaya tersebut misalnya, kehilangan relasi, senioritas dan energi untuk mempelajari pekerjaan baru.

Untuk menyatukan perbedaan pendapat antara Porter dan Becker, Meyer dan Allen (1989) menggunakan istilah *affective commitment* (komitmen afektif) dan *continuance commitment* (komitmen kontinuans). Komitmen afektif diartikan sama dengan definisi komitmen menurut Porter, dkk, yaitu ikatan emosional dan identifikasi karyawan kepada organisasi serta keterlibatannya dalam organisasi tersebut. Sementara komitmen kontinuans, diartikan sama dengan definisi komitmen menurut Becker, yaitu komitmen yang berbasis pada perhitungan untung rugi. Angle dan Lawson mengatakan bahwa komitmen kalkulatif muncul

karena seseorang tidak memiliki pilihan lain yang menguntungkan selain tetap tinggal di organisasi. Meyer dan Allen (1987) kemudian menambahkan satu jenis komitmen lagi, yaitu komitmen normatif (*normative commitment*), yang muncul karena perasaan tanggungjawab dan hutang budi. Untuk memudahkan membedakan antara ketiga komitmen tersebut, bisa dikatakan bahwa komitmen afektif muncul karena keinginan, komitmen kontinuans muncul karena kebutuhan (butuh untuk tetap menjadi anggota organisasi) dan komitmen normatif muncul karena keharusan (perasaan untuk tetap harus menjadi anggota organisasi).

Dari tiga jenis komitmen tersebut, penelitian ini mengambil komitmen afektif sebagai variabel penelitian (variabel bergantung). Komitmen afektif dipilih merujuk pada sebagian besar penelitian yang menggunakan jenis komitmen afektif sebagai variabel dalam penelitian mereka (Schappe, 1998; Tansky dan Cohen, 2001; Allen dan Brady, 1997; Meyer, dkk, 1989). Komitmen afektif ditemukan memberikan ikatan yang lebih kuat pada organisasi dan memberikan dampak pada kinerja lebih tinggi dibandingkan komitmen kalkulatif dan normatif.

Komitmen afektif menimbulkan dorongan dari dalam individu untuk bekerja keras dalam kondisi apapun, sementara komitmen kalkulatif hanya mendorong seseorang untuk bekerja keras ketika memperoleh imbalan yang sepadan. Begitu juga komitmen normatif hanya mendorong karyawan sebatas perasaan tanggungjawab dan hutang budinya, tidak lebih (Randall dan O'Driscoll, 1997; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin dan Jackson, 1989).

2. Proses Pembentukan Komitmen

Sebelum memahami proses pembentukan komitmen dalam organisasi, maka komitmen harus dipahami sebagai dua hal: 1) komitmen sebagai sebuah sikap; dan 2) komitmen sebagai perilaku (Staw dalam Steer dan Porter 1983). Komitmen sebagai sebuah sikap merefleksikan adanya identifikasi seseorang terhadap organisasi dan harapannya untuk tetap tinggal di dalam organisasi tersebut. Ia merepresentasikan adanya sikap positif yang kuat dari karyawan terhadap organisasinya, disertai intensi perilaku untuk bekerja keras demi organisasi.

Kuat atau rendahnya komitmen sebagai sebuah sikap ini dipengaruhi oleh empat faktor: 1) Karakteristik personal, seperti umur, motivasi berprestasi, dan pendidikan; 2) Karakteristik pekerjaan, seperti tingkat kesulitan pekerjaan, peluang untuk bergaul, karakteristik tugas, dan umpan balik; 3) Karakteristik desain organisasi, seperti derajat desentralisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan; dan 4) Pengalaman dalam bekerja, meliputi sikap kelompok terhadap organisasi, derajat ketergantungan kepada organisasi, perasaan terhadap kontribusinya bagi perusahaan, dan derajat kesesuaian antara harapan dengan pekerjaannya sekarang.

Komitmen sebagai sebuah perilaku dimaknai sebagai proses yang dialami seseorang untuk tidak menarik kembali komitmennya kepada organisasi karena kesulitan yang akan ia hadapi ketika ia meninggalkan organisasi. Konsep komitmen sebagai sebuah perilaku ini mirip dengan komitmen kalkulatif karena di dalamnya tidak dibahas persoalan nilai-nilai atau tujuan organisasi, tetapi hanya

berbicara tentang keterikatan seseorang pada organisasi. Konsep ini memandang keterikatan seseorang pada sebuah organisasi disebabkan oleh adanya pertimbangan bahwa organisasi tempat ia bekerja sekarang merupakan alternative terbaik dari semua alternatif yang dimilikinya. Pertimbangan energi, waktu, dan biaya yang harus ia keluarkan, dibandingkan dengan apa yang akan ia peroleh ketika ia meninggalkan organisasi telah sampai pada kesimpulan bahwa organisasinya sekarang adalah tempat terbaik baginya untuk bekerja. Hal ini menimbulkan semacam dorongan psikologis yang dibenarkan dan dianggap rasional untuk menampilkan kinerja terbaiknya bagi organisasi yang telah dipilihnya tersebut.

Baik komitmen sebagai sikap maupun sebagai perilaku tidak serta merta muncul dan terbentuk begitu saja dan selalu sama sepanjang karir seseorang. Miner (1988) membagi proses dan tahapan terbentuknya komitmen menjadi tiga, yaitu komitmen awal (*initial commitment*), komitmen pada masa permulaan bekerja (*komitmen during early employment*), dan komitmen setelah lama bekerja (*commitment during later career*) Komitmen awal (*initial commitment*), yaitu komitmen yang muncul pertama kali ketika seseorang baru mulai bekerja. Komitmen awal muncul pada diri seseorang ketika ia pertama kali diterima untuk bekerja. Komitmen awal sangat dipengaruhi oleh pengharapan seseorang terhadap pekerjaan barunya. Pengharapan ini dipengaruhi oleh karakteristik personal (seperti prinsip, nilai, dan kepribadian orang tersebut) dan karakteristik pekerjaan yang diperoleh (apakah sesuai dengan kemauannya dan pengorbanannya).

Komitmen pada masa awal bekerja (*commitment during early employment*), yaitu komitmen yang muncul pada diri seseorang setelah ia bekerja sebagai karyawan selama beberapa waktu. Tingkat komitmen pada fase kedua ini dipengaruhi oleh komitmen pada fase pertama dan tingkat tanggung jawab yang muncul dari pengalamannya setelah bekerja selama beberapa waktu. Tingkat tanggungjawab ini dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti jenis tugas yang harus ditangani, hubungan dengan supervisi, kelompok kerja, gaji, dan karakteristik organisasi secara keseluruhan.

Sebagai contoh: komitmen awal yang dimiliki seseorang pada waktu pertama kali masuk kerja akan menurun pada fase kedua ini ketika ia sadar bahwa tanggung jawab yang diserahkan kepadanya hanyalah tanggung jawab yang sepele. Apalagi bila pada saat yang bersamaan ia memiliki alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, komitmen tersebut akan bertambah besar pada fase kedua ini bila pekerjaan yang diberikan kepadanya adalah pekerjaan yang menantang, dengan dukungan supervisor yang kooperatif dan rekan kerja yang progresif. Komitmen setelah lama bekerja (*commitment during later career*), adalah komitmen yang muncul setelah karyawan bekerja relatif lama. Ia mulai memperhitungkan tentang berapa lama ia akan mengabdikan pada perusahaan. Pertanyaan berapa lama ini ia jawab dengan pertimbangan investasi yang bisa ia lakukan, keterlibatan sosial baginya, mobilitas karir, dan pengorbanan yang selama ini telah ia berikan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Banyak peneliti telah melakukan penelitian terhadap komitmen organisasi dan menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen. Beberapa di antara faktor tersebut adalah:

a. Persepsi atas Dukungan Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hutchinson dan Sowa (1986), Eisenberg, dkk (1990), Randall dan O'Driscoll (1997) serta Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi dengan komitmen. Dalam penjelasannya, mereka mengatakan bahwa persepsi atas dukungan organisasi atau secara lugas disebut sebagai komitmen dari organisasi pada mereka berpengaruh pada tingkat komitmen mereka pada organisasi.

b. Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk (1996), Wayne (1997), Klein dan Kim (1998), Hutchinson dan Sowa (1986), Eisenberg, dkk (1990), Randall dan O'Driscoll (1997) serta Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kualitas hubungan atasan-bawahan pada komitmen. Kedekatan antara atasan-bawahan, pelibatan bawahan dalam berbagai aktivitas atasan, kepercayaan dan kewenangan yang diberikan atasan pada bawahan ternyata menumbuhkan komitmen di kalangan karyawan pada organisasinya.

c. Pengembangan Karyawan

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk berkembang, seperti kesempatan untuk meningkatkan keahlian, pengembangan kemampuan profesional, peningkatan karir ternyata juga menjadi faktor pembentuk komitmen.

Penelitian yang dilakukan oleh Tansky dan Cohen (2001) membuktikan bahwa kebijakan perusahaan dalam memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang memiliki pengaruh yang kuat pada tumbuhnya komitmen karyawan.

d. Keadilan dalam Perusahaan

Lawson dan Angle (1998), Naumann, dkk (1995), Kickul (2001) meneliti variabel keadilan dalam perusahaan sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Lawson dan Angle (1998) meneliti pengaruh *fair rewards* dan *fair process* dalam organisasi pada komitmen, sementara Naumann, dkk (1995) dan Kickul (2001) meneliti pengaruh *procedural justice* dan *interactional justice*. Hasilnya, semua penelitian tersebut menemukan adanya pengaruh yang kuat berbagai jenis keadilan dalam organisasi tersebut pada komitmen karyawan.

e. Karakteristik Pribadi

Selain faktor-faktor organisasi dan pimpinan di atas, karakteristik pribadi karyawan juga berpengaruh pada karyawan. Steer dan Porter (1983) menyebutkan bahwa karakteristik karyawan seperti umur, tingkat pendidikan, motivasi berprestasi, dan masa kerja ternyata berpengaruh pada tingkat komitmen karyawan.

4. Implikasi Tingkat Komitmen Karyawan

Sebagaimana disampaikan pada bagian awal, bahwa komitmen karyawan berpengaruh pada beberapa aspek dalam organisasi. Steers dan Porter (1983) menyajikan implikasi dari komitmen karyawan terhadap organisasi sebagai berikut:

a. Kinerja Karyawan

Bukti-bukti penelitian dari para ahli tidak menemukan adanya hubungan langsung yang kuat antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi, karakteristik pekerjaan, dan kemampuan. Karenanya, dalam hal ini Steer dan Porter tidak secara langsung mengharapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kinerja secara langsung.

Namun demikian, melalui proses pengaruh komitmen pada kesediaan karyawan untuk berupaya dan bekerja keras demi tujuan perusahaan, sementara upaya dan kerja keras ini berpengaruh pada kinerja aktual, maka komitmen yang kuat akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Pendapat terakhir ini dibuktikan oleh Gupta, dkk (1998) dalam penelitiannya pada perusahaan-perusahaan manufaktur, yang menemukan bahwa: komitmen terhadap prinsip dan tujuan perusahaan, keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan, dan komitmen yang kuat karyawan untuk berupaya dan bekerja keras demi tujuan perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan mampu memenuhi target-target pekerjaan yang ditetapkan, dengan kualitas pekerjaan yang sangat baik.

b. Masa Kerja

Untuk masa kerja, dari penelitian yang dilakukan oleh Steer dan Porter (1983) ditemukan bahwa hubungan antara tingkat komitmen dan masa kerja sangat kuat. Pada orang yang memiliki masa kerja lebih lama, ditemukan rasa komitmen yang lebih tinggi, komitmen karyawan bisa digunakan untuk memprediksikan masa kerja mereka.

c. *Absenteeism*

Secara teoritis bisa diprediksikan bahwa komitmen yang kuat terhadap perusahaan akan memotivasi karyawan untuk selalu hadir dan bekerja demi mencapai tujuan perusahaan. Pengaruh kuat komitmen terhadap motivasi untuk hadir dalam bekerja telah dibuktikan dalam beberapa penelitian (Steers, 1977; Smith, 1977; Crampton dalam Steer dan Porter, 1983).

d. *Turnover* karyawan

Hubungan yang kuat antara komitmen dengan *turnover* paling sering ditemukan oleh para peneliti. Kemampuan prediksi komitmen terhadap penurunan *turnover* paling kuat ditemukan daripada faktor-faktor lain di atas (Mowday, dkk 1978; Koch dan Steers, 1978, Steers dalam Steers dan Porter 1983).

B. Perilaku Keanggotaan

1. Pengertian Perilaku Keanggotaan

Sebagaimana halnya komitmen, perilaku keanggotaan juga banyak diteliti oleh para ahli. Beberapa ahli mendefinisikan perilaku keanggotaan sebagai berikut: Baron dan Greenberg (2000) mendefinisikan perilaku keanggotaan sebagai perilaku anggota (karyawan) di luar tanggung jawab dan melebihi panggilan tugasnya. Baron dan Grenberg menyebutkan tiga karakteristik dari perilaku keanggotaan, yaitu: *pertama*, perilaku dimaksud melebihi tanggung jawab dan tugas- tugas formal; *kedua*, tidak bersifat memaksa/mengikat atau sukarela; *ketiga*, tidak terkait dengan struktur formal *rewards system*. Smith, dkk

(dalam Wayne dan Green 1993) mendefinisikan perilaku keanggotaan dengan melibatkan dua karakteristiknya, yaitu *altruism* dan *compliance*. Altruisme mengacu pada perilaku seseorang dalam menolong orang lain, misalnya membantu supervisi dalam menyelesaikan pekerjaan, membantu penyesuaian karyawan baru, dan menggantikan tugas rekan kerja yang tidak masuk kerja. *Compliance* mengacu pada *impersonal behavior*, misalnya tidak mengambil jatah cuti/istirahat meski berhak untuk itu karena ingin menyelesaikan pekerjaan, datang awal dan pulang lebih akhir, dan memberitahukan kepada perusahaan jauh-jauh hari ketika berencana untuk tidak datang kerja. Senada dengan Baron dan Grenberg (2000), juga Smith, dkk (1983), banyak pakar yang mendefinisikan secara praktis perilaku keanggotaan sebagai *extra-role behavior* (MackKenzie, dkk, 1998; Wayne, dkk, 1997; Hui, dkk, 2001). Selain *extra-role*, Katz dan Lahn (1978 dalam Lambert 2000), juga menyebut perilaku keanggotaan sebagai perilaku spontan dalam organisasi.

Extra-role behavior mengacu pada beberapa aktivitas di luar mandat yang harus ditanggung seorang karyawan, tetapi memberikan manfaat untuk organisasi. Beberapa contoh perilaku tersebut, misalnya, menggantikan tugas rekan yang kebetulan tidak masuk kerja, bertukar pikiran untuk perbaikan, menghadiri pertemuan-pertemuan secara sukarela untuk kebaikan perusahaan, dan sebagainya.

Penjelasan lebih lanjut diberikan oleh Van Dyne, dkk (dalam Lambert 2000) yang menekankan perbedaan antara perilaku keanggotaan pada level organisasional dan interpersonal. Mereka menggunakan perbedaan itu karena

mereka merasa perlu untuk membedakan perilaku keanggotaan yang terjadi karena dorongan interpersonal (*pertemanan*) dan karena organisasional (*added benefit in organization*). Meskipun demikian, banyak di antara para ahli yang tidak mempersoalkan apakah keanggotaan behavior yang terjadi dilakukan dalam konteks organisasi atau pertemanan.

Perilaku keanggotaan dikategorikan sebagai perilaku prososial dalam konteks organisasi. Baron dan Grenbeerg (2000), menjelaskan tentang dua kutub perilaku kerja karyawan ketika berhubungan dengan karyawan lain dalam organisasi. Baron dan Grenbeerg (2000) mengemukakan bahwa dalam hubungan kerja antar individu dalam organisasi terdapat dua kutub yang saling berlawanan, yaitu *pertama*, hubungan kerjasama antar karyawan dan *kedua*, hubungan permusuhan antar karyawan. Kerjasama (*cooperation*), *helping behavior*, dan OCB dikelompokkan pada kutub hubungan kerjasama antar karyawan. Sebaliknya, konflik, agresi, tindakan pencurian, dan kebohongan, misalnya, dikategorikan sebagai bentuk-bentuk hubungan antar karyawan yang berada pada kutub permusuhan (*against others*). Barond and Grenbeerg memandang bahwa perilaku prososial, diantaranya OCB, adalah bentuk bentuk perilaku yang positif bagi seseorang ketika ia bekerja bersama orang lain. Berlawanan dengan perilaku prososial dan keanggotaan adalah perilaku agresi di tempat kerja, pencurian, kebohobongan dan perilaku buruk lainnya yang di golongankan dalam perilaku kerja yang merugikan karyawan lain.

Senada dengan Baron dan Greenberg (2000), George dan Bettenhause (1990) menganggap perilaku keanggotaan sebagai perilaku prososial, yang

dilakukan oleh karyawan dengan harapan bahwa apa yang dilakukannya akan memberikan manfaat bagi orang lain, baik rekan kerja, supervisi ataupun klien, kelompok atau organisasi.

Untuk memperjelas konsep perilaku keanggotaan, para ahli merumuskan beberapa bentuk perilaku dalam keseharian yang bisa digolongkan dalam perilaku keanggotaan. Organ (1998 dalam Baron dan Greenberg 2000) membagi bentuk perilaku keanggotaan kedalam 5 jenis, yaitu: 1) *altruistic*, yaitu perilaku membantu karyawan atau supervisor ketika mereka membutuhkan bantuan, baik diminta ataupun tidak; 2) *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal diatas standar minimum yang diatur. Beberapa contoh perilaku yang tergolong *conscientiousness* adalah datang lebih awal, pulang lebih akhir, mentaati aturan, beristirahat pada jam kerja seperlunya, dsb; 3) *Civic virtue*, yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan adanya perhatian pada kehidupan organisasi. Misalnya, aktif dalam berbagai kepanitiaan yang dibentuk organisasi, menghadiri acara-acara organisasi secara sukarela; 4) *Sportmanship*, kemauan untuk menerima kondisi-kondisi tertentu dalam perusahaan yang ternyata masih di bawah standar, tanpa mengeluh. Misalnya, perusahaan belum bisa memberikan fasilitas ruang untuk manajer, yang kalau di perusahaan lain barangkali sudah diberikan; maka manajer yang bersangkutan bisa memahami dan tidak mengeluh; 5) *Courtesy*, yaitu bersifat santun dan menahan diri untuk bersitegang atau konflik dengan karyawan lain.

Di samping Organ, Graham (dalam Moorman, dkk 1998) mengkategorikan perilaku keanggotaan menjadi empat bentuk: 1) *interpersonal*

helping, yaitu perilaku seseorang dalam menolong karyawan lain ketika bantuannya dibutuhkan. Termasuk dalam kategori ini adalah kebiasaan karyawan untuk menanyakan kesulitan yang dialami karyawan lain yang didasari oleh keinginan untuk memberikan bantuan bila dibutuhkan. 2) *individual initiative*, yaitu kategori perilaku keanggotaan yang diwujudkan dalam bentuk inisiatif individu yang berupaya meningkatkan kinerjanya sendiri ataupun kinerja kelompoknya. Perilaku yang bisa dikategorikan *individual initiative*, misalnya, inisiatif individu untuk mengajak rekan-rekannya bergerak mencari informasi guna perbaikan metode kerja; 3) *personal industry*, perilaku keanggotaan yang diwujudkan dalam bentuk kesungguhan kerja, baik ketika mengerjakan tugasnya sendiri ataupun ketika membantu orang lain. Termasuk dalam kategori kesungguhan kerja ini adalah bekerja lembur demi terselesaikannya tanggung jawab tanpa mempersoalkan apakah ia akan memperoleh imbalan lembur atau tidak; dan 4) *loyal boosterism*, menggambarkan bentuk perilaku keanggotaan dalam kaitannya dengan citra perusahaan di mata publik. Seseorang yang bangga akan perusahaannya dan mempromosikan kebaikan perusahaannya pada orang-orang ketika ia berkesempatan adalah salah satu contoh perilaku dalam kategori *loyal boosterism*.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Keanggotaan

Munculnya perilaku keanggotaan di kalangan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

a. Persepsi atas Dukungan Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dll (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap perilaku keanggotaan. Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi kepadanya, akan semakin tinggi intensitas perilaku keanggotaan. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan.

b. Kualitas hubungan atasan-bawahan

Perilaku keanggotaan juga dipengaruhi oleh hubungan antara atasan-bawahan yang selama ini terjalin. Semakin bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diberi kepercayaan oleh atasan, merasa diperhatikan atasan, dan sebagainya, akan semakin tinggi perilaku keanggotaannya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997). Kedua penelitian mereka menemukan adanya pengaruh kuat kualitas hubungan atasanbawahan pada perilaku keanggotaan.

c. Keadilan Prosedural

Penilaian karyawan terhadap keadilan berbagai kebijakan atau peraturan perusahaan juga mempengaruhi perilaku keanggotaan. Penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998) dan Moorman, dkk (1998) membuktikan hal tersebut. Seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturannya akan meningkat perilaku keanggotaannya. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah perilaku keanggotaannya.

e. Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan MacKenzie, dkk (1998) mengidentifikasi variabel kepuasan kerja yang ternyata berpengaruh pada perilaku keanggotaan. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus ia lakukan dari perusahaan selama ini akan menunjukkan tingkat perilaku keanggotaan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut. Mengacu pada kerangka *social exchange* yang digunakan dalam penelitian Setton, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997), penelitian ini menggunakan variable dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan sebagai predictor untuk perilaku keanggotaan.

3. Implikasi Perilaku Keanggotaan

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara perilaku keanggotaan dengan beberapa aspek dalam organisasi.

a. Keterkaitan Perilaku Keanggotaan dengan Kualitas Pelayanan

Podsakoff, dkk (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan perilaku keanggotaan dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan yang tinggi tingkat perilaku keanggotaan di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari pelanggan. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara perilaku keanggotaan dengan kepuasan pelanggan: semakin tinggi tingkat perilaku keanggotaan di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut.

b. Keterkaitan Perilaku Keanggotaan dengan kinerja kelompok.

Dalam penelitiannya, Geogre dan Bettenhausen (1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara perilaku keanggotaan dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff, dkk (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara perilaku keanggotaan dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara perilaku keanggotaan dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

c. Keterkaitan Perilaku Keanggotaan dengan turnover

Penelitian yang mencoba menghubungkan perilaku keanggotaan dengan turnover karyawan dilakukan oleh Chen, dkk (1998). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara perilaku keanggotaan dengan turnover. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki perilaku keanggotaan rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat perilaku keanggotaan tinggi.

Dari paparan di atas bisa disimpulkan bahwa perilaku keanggotaan menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Karenanya, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan perilaku keanggotaan di kalangan karyawannya. Salah satunya adalah dengan menganalisis

pengaruh dukungan organisasi dan hubungan atasan bawahan yang merupakan faktor yang mempengaruhinya, untuk keperluan modifikasi intervensi organisasi dan kepemimpinan demi menghasilkan perilaku keanggotaan yang tinggi.

C. Dukungan Organisasi

1. Pengertian Dukungan Organisasi

Proses interaksi sosial bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok (Walgito, 2001). Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisasi dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi (Eisenberg, dkk dalam Allen dan Brady 1997). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara perusahaan memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Allen 1995; Eisenberg dkk 1986 dalam Allen dan Brady 1997).

Menurut Hutchinson (1997), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen perusahaan pada individu (karyawan) dalam perusahaan tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang fair (Johnson 1993a; Saskin dan Kiser 1993; Stein 1994 dalam Allen dan Brady 1997). Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat material (ekonomi) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat sosial (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya (Kraimer, dkk, 2001).

Amason dan Allen (1997) memberikan tujuh dimensi yang biasanya dijadikan parameter untuk mengevaluasi dukungan organisasi: 1) Apakah perusahaan perhatian terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*); 2) Apakah perusahaan memperhatikan tujuan dan nilai-nilai karyawannya; 3) Apakah perusahaan memperhatikan kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil perusahaan yang menyangkut karyawan; 4) Apakah perusahaan selalu siap sedia untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 5) Apakah perusahaan mengakui kontribusi karyawan; 6) Apakah perusahaan memperhatikan usulan-usulan yang muncul dari karyawan; dan 7) Apakah perusahaan bangga terhadap hasil kerja (prestasi) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Amason dan Allen, 1997). Penelitian ini menggunakan

rumusan Amason dan Allen (1997) yang memberikan dimensi persepsi atas dukungan organisasi cukup komprehensif.

2. Munculnya Persepsi Atas Dukungan Organisasi

a. Development Experiences

Eisenberg, dkk (1986) berpendapat bahwa persepsi atas dukungan organisasi tumbuh di kalangan karyawan melalui proses personifikasi organisasi ke dalam orang-orang yang mengelolanya (manajemen). Persepsi ini hadir dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment* yang mereka terima dari manajemen. Agar dukungan organisasi menjadi bagus di mata karyawan, maka hasil penilaian karyawan secara independen terhadap apa yang mereka terima selama ini, melalui keputusan-keputusan dan praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan, harus bagus.

Salah satu keputusan manajemen SDM yang berpengaruh terhadap pembentukan persepsi ini adalah keputusan yang mereka terima terkait dengan pengembangan diri mereka. Beberapa keputusan manajemen sumber daya manusia seperti kesempatan untuk mengikuti training, pendidikan, promosi, dan sebagainya, akan membentuk persepsi pada diri karyawan tentang seberapa jauh perusahaan memberikan dukungan kepada dirinya di masa mendatang.

b. Filosofi dan Praktek Manajemen

Brady dan Allen (1997) mempelajari filosofi manajemen perusahaan, dalam hal ini *total quality management* (TQM), dan penerapannya sebagai

anteseden munculnya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. TQM, yang ditandai dengan perbaikan komunikasi intra-organisasional sebagai fase kritis berjalannya TQM, telah mempengaruhi dasar kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap manajemen dalam rangka memberdayakan dan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas dan pelayanan. Untuk memberdayakan karyawan ini, konsep TQM mengajarkan adanya konsep hubungan imbal balik positif, yaitu untuk memperoleh komitmen karyawan pada kualitas dan pelayanan, manajemen harus memperhatikan karyawannya. Komitmen akan tumbuh bila karyawan merasa dirinya diperhatikan. TQM mengajarkan manajemen dan perusahaan untuk memperhatikan karyawannya.

D. Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

1. Pengertian Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

Seorang pemimpin tidak memperlakukan anak buahnya dengan cara yang sama persis satu sama lain. Dari berbagai studi yang dilakukan oleh para ahli, para pemimpin memperlakukan anak buahnya dengan cara yang berbeda-beda. Konsep hubungan imbal balik atasan-bawahan adalah sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang bervariasi antara pemimpin dengan bawahannya dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya (Baron dan Grenberg, 2000).

Hubungan yang berbeda-beda antara atasan dan bawahan ini bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrim hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. Hubungan dengan kualitas

tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan, kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group* (Graen 1976, Dansereu dalam Wayne dan Green, 1983; Wayne, dkk 1997; Bauer dan Green, 1996).

2. Karakteristik yang menandai kualitas hubungan atasan-bawahan

Tinggi rendahnya kualitas hubungan imbal balik atasan-bawahan bisa diketahui dari beberapa karakteristik yang terjadi dalam hubungan tersebut. Berikut adalah karakteristik yang bisa dilihat untuk menandai apakah hubungan antara pemimpin dan bawahan bisa dikategorikan dalam kualitas tinggi atau rendah.

a. Hubungan formal versus informal

Hubungan imbal balik atasan-bawahan dikatakan berkualitas tinggi bila hubungan yang terjadi antara atasan bawahan bersifat lebih informal, dibandingkan formal (Miner, 1988). Hubungan formal adalah hubungan yang dibatasi oleh aturan-aturan dan deskripsi kerja dari atasan dan bawahan, sehingga antara keduanya dibatasi oleh jarak formal dari peran masing-masing. Hubungan yang lebih bersifat informal lebih memiliki nuansa keakraban, kedekatan personal, sehingga jarak formal antara atasan dan bawahan tidak terlihat sama sekali. Wakabayashi dan Graen (1984) memberikan dua jenis contoh hubungan informal yang terjadi antara atasan bawahan yang mudah terlihat, yaitu keluwesan

hubungan atasan dan bawahan dan kesempatan bawahan untuk bersama-sama melakukan aktivitas sosial dan santai diluar jam kerja.

b. Komunikasi

Hubungan atasan-bawahan dengan kualitas tinggi juga ditandai dengan komunikasi yang lebih baik antara atasan dengan bawahan. Komunikasi yang lebih baik ini meliputi: frekuensi pertukaran informasi yang intensif, bertukar ide dan sumber daya, perhatian yang lebih tinggi pada keinginan satu sama lain, lebih suportif dan terbuka terhadap kebutuhan satu sama lain, konsultasi dan diskusi yang lebih intensif untuk mencapai kebaikan bersama. Lee menyebut pola komunikasi yang berkualitas tinggi ini dengan *cooperative communications* (Lee, 1997).

Jenis komunikasi pada hubungan *out group* terjadi sebaliknya. Hanya sedikit pertukaran informasi yang terjadi, jarang bertukar pendapat dan sumberdaya, kurangnya perhatian pada keinginan pihak lain dan minimnya konsultasi, diskusi serta hubungan yang lebih tertutup (Lee, 1997).

c. Negosiasi Peran dan Delegasi

Dalam pola hubungan imbal balik yang berkualitas tinggi, bawahan memperoleh kesempatan lebih besar untuk menegosiasikan perannya pada atasan. Dengan negosiasi peran ini bawahan lebih memiliki kesempatan untuk menentukan target-target, cara pelaksanaan tugas, dan level otoritas yang diharapkannya. Biasanya, dalam pola hubungan seperti ini bawahan memiliki otoritas yang relatif penuh untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Seringkali,

atasan bahkan menunjuk bawahannya untuk mewakili dirinya ketika ia berhalangan (Schrieschem, Neider dan Scandura, 1998; Lee 1997).

c. Dukungan dan Bantuan

Dalam pola hubungan atasan-bawahan yang berkualitas tinggi, atasan memberikan dukungan pada bawahan dalam banyak hal. Dukungan tersebut, misalnya, bisa berupa dukungan teknis dan asistensi, pemberian informasi, *channel*, dan sebagainya, dalam penyelesaian masalah pekerjaan maupun masalah personal. Dukungan bisa juga berupa dukungan moral ketika bawahan dihadapkan pada situasi yang sulit/tertekan (Schrieschem, Neider dan Scandura, 1998).

Dari penjelasan di atas bisa disimpulkan bahwa kualitas hubungan atasanbawahan yang baik ditandai dengan hubungan yang informal antara keduanya, komunikasi yang intensif, terjadinya delegasi kewenangan, dan negosiasi peran serta kesiapsediaan bantuan dari atasan pada bawahan dan sebaliknya.

3. Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan atasan-bawahan

Tinggi rendahnya kualitas hubungan atasan-bawahan tidak muncul begitu saja dalam diri pimpinan maupun bawahan, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas hubungan tersebut.

a. Kesamaan dan Rasa Suka

Ashkanasy dan O'Connor (1997) mengemukakan adanya tahapan awal timbulnya hubungan atasan-bawahan. Pada tahapan awal ini, baik pemimpin

maupun bawahan bereaksi atas impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Pada tahap ini, akan terjadi perasaan cocok atau tidak cocok satu sama lain. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan bisa menjadi tinggi dikarenakan adanya rasa tertarik (suka) dan cocok terhadap karakteristik personal maupun demografi masing-masing. Sebaliknya, kualitas hubungan atasan-bawahan bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam memandang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Selain kemiripan karakteristik personal dan demografi, nilai, cara kerja, dan cara memandang/menyelesaikan masalah juga menimbulkan perasaan suka atau tidak suka antara atasan dan bawahan. Atasan dan bawahan yang memiliki kesamaan dalam hal nilai, cara kerja dan cara memandang/menyelesaikan masalah memiliki potensi untuk memperoleh hubungan imbal balik dengan kualitas tinggi (Lord dan Engle 1997; Ashkanasy dan O'Connor 1997).

b. Harapan

Harapan seorang atasan pada bawahan akan berpengaruh pada cara atasan tersebut memperlakukan bawahannya. Misalnya, seorang atasan yang menaruh harapan tinggi pada seorang bawahannya akan memberikan tugas-tugas yang menantang, memberikan pelatihan, *feedback*, dan sebagainya, pada bawahan tersebut. Sebaliknya, atasan yang hanya memiliki pengharapan minimal pada bawahannya akan cenderung memberikan tugas-tugas yang sifatnya tidak penting, rutin, dengan kesempatan pelatihan dan *feedback* yang lebih sedikit (Wayne, Shore dan Lyden, 1997).

Harapan seorang atasan juga berpengaruh pada persepsi mereka atas bawahan. Seorang atasan yang memiliki ekspektasi tinggi pada bawahannya cenderung untuk memberikan internal atribusi pada keberhasilan bawahan dan menganggap kegagalan bawahan dikarenakan faktor-faktor eksternal; demikian sebaliknya ketika seorang atasan memiliki harapan yang rendah pada bawahannya, akan menganggap kegagalan bawahan karena persoalan kemampuan (Heneman, Greenberger dan Anonyuo, 1989 dalam Wayne, Shore dan Lyden, 1997).

c. Kinerja

Ashkanasy dan O'Connor (1997) mengemukakan adanya tahapan lanjutan setelah impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Tahapan lanjutan ini adalah tahap pembentukan kepercayaan dari atasan dan bawahan, dimulai dengan proses penilaian kinerja dari atasan pada bawahannya. Pendapat Ashkansy dan O'Conner tersebut memperkuat pendapat Bauer dan Green (1996) serta Wayne dan Ferris (1990) yang mengatakan bahwa kinerja bawahan atas tugas-tugas yang telah diberikan akan memperkuat atau memperlemah kualitas hubungan imbal balik antara atasan-bawahan. Dalam konteks ini, ada semacam hubungan imbal balik antara kinerja dan delegasi dari atasan kepada bawahan. Semakin tinggi kinerja bawahan, semakin tinggi delegasi akan diberikan; dan sebaliknya. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, level delegasi mencirikan tinggi rendahnya kualitas hubungan atasan bawahan.

Semakin tinggi tingkat delegasi menandakan semakin tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan. Itu berarti semakin tinggi kinerja bawahan, akan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian Klein dan Kim (1998), menemukan pengaruh kualitas hubungan atasan-bawahan dengan komitmen karyawan dengan koefisien korelasi 0,46, dan Wayne & Green (1993) yang menemukan pengaruh kualitas hubungan atasanbawahan dengan perilaku keanggotaan, dengan koefisien korelasi sebesar 0,48.

Temuan ini bisa diartikan bahwa pengaruh dukungan organisasi lebih kuat berkorelasi dengan kualitas hubungan atasan-bawahan. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa perubahan kebijakan yang menyebabkan perubahan atas dukungan organisasi akan lebih berkaitan dengan perubahan komitmen dan perilaku keanggotaan; dibandingkan bila terjadi perubahan pada persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan.

Hasil tersebut di atas memperkuat penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Temuan penelitian ini misalnya, memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Settoon (1996), dkk yang menemukan ada pengaruh dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan bawahan; Penelitian Schappe (1998) yang menemukan korelasi antara komitmen dan perilaku; penelitian Eisenbergs, dkk (1990) yang menemukan pengaruh dukungan organisasi dan komitmen karyawan; penelitian Kaufman, dkk (1998) yang menemukan korelasi antara persepsi atas dukungan organisasi dan perilaku keanggotaan; penelitian Klein dan Kim (1998) yang menemukan korelasi antara persepsi atas kualitas hubungan

atasan-bawahan dengan komitmen karyawan; serta Wayne dan Green (1993) yang menemukan korelasi antara persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan dengan perilaku keanggotaan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil-hasil penelitian yang terdahulu membuktikan adanya pengaruh pengaruh kualitas hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen karyawan dan perilaku keanggotaan karyawan.

Kualitas hubungan atasan-bawahan akan berpengaruh pada perilaku kerja karyawan. Hubungan atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan menstimulasi karyawan untuk bekerja keras untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, dan sebaliknya hubungan atasan-bawahan dengan kualitas rendah akan membuat karyawan cenderung merasa pekerjaannya sebagai rutinitas semata (Klein dan Kim, 1998). Di samping itu, kualitas hubungan ini juga berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan (Schriesheim, 1998; Lee, 1997; Bauer dan Green, 1996).

Dalam kaitannya dengan komitmen karyawan, kualitas hubungan atasan bawahan yang tinggi akan menyebabkan komitmen karyawan terhadap tujuan yang akan dicapai perusahaan (Klein dan Kim 1998) dan komitmen karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan relatif tinggi (Wayne, dkk, 1997; Settoon, dkk, 1996). Dalam kaitannya dengan perilaku keanggotaan, kualitas hubungan

atasan-bawahan berkorelasi positif terhadap tumbuhnya perilaku keanggotaan di kalangan karyawan (Wayne, dkk, 1997; Settoon, dkk 1996).

B. Saran

1. Saran Kepada Organisasi

- a. Untuk meningkatkan penilaian positif karyawan pada dukungan perusahaan disarankan agar memberikan perhatian pada keberadaan karyawan, menghormati nilai-nilai, prinsip, dan tujuan karyawan dalam menentukan haluan kebijakan perusahaan, mempertimbangkan kepentingan (nasib) karyawan dalam mengambil keputusan strategis organisasi. Manajemen perusahaan juga disarankan agar menjadikan lembaga sebagai tempat yang mampu memberikan rasa nyaman, aman, melindungi, dan bisa dijadikan untuk bersandar ketika karyawan membutuhkan. Kemudian, perusahaan juga harus memperhatikan dan memberikan penghargaan yang tinggi pada kerja keras dan kontribusi karyawan
- b. Untuk meningkatkan penilaian positif terhadap kualitas hubungan atasanbawahan, maka pimpinan dan para supervisor disarankan agar mendekati karyawan bawahan secara luwes, tidak formal serta meluangkan waktu lebih banyak untuk melakukan kegiatan non pekerjaan bersama-sama. Pimpinan dan supervisor juga diharapkan memberi keleluasaan pada bawahan untuk menentukan perannya, memberikan saran dan umpan balik terhadap rumusan peran dan pelaksanaan tugas untuk memenuhi peran tersebut, sekaligus memberikan dukungan kekuasaan yang jelas ketika bawahannya membutuhkan, terutama ketika berhubungan dengan departemen atau pihak lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M.W. & Brady, R.M. 1997. Total Quality Management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, 10, 316-341
- Amason, P. & Allenm M.W. 1997. Intraorganisasional communication, perceived organizational support and gender. *Sex Roles*, 37, 955-977
- Ashkanasy, N.M. & O'Connor, C. 1997. Value Congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137, 647-662
- Baron, R.A. & Greenberg, J. 2000. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing Human Side of Work*. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567
- Bonga, M. 1999. Canonical Correlation: A Tutorial. Available at: <http://www.isy.liu.se/cvl/Tutorial/canoncorr/tutorial.html>
- Boyatzis, R.E. 1991. The need for close relationships and the manager's job. Dalam Kold, D.A, Rubin, I.M. & Osland, J.S (ed), *The organizational behavior reader*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Candra, I. 1996. Peranan kualitas hubungan atasan-bawahan dan persepsi tentang pengembangan karir terhadap komitmen karyawan. *Skripsi*. Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, tidak diterbitkan.
- Cascio, W.F. 1998. *Managing human resources: Productivity, quality of worklife, profits*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chen, X.P., Hui, C. & Sego, D.J. 1998. The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931
- Dordrecht. 2001. Organizational commitment and ethical behavior: An empirical study of information system professionals. *Journal of Business Ethics*, 34, 2
- Elloy, D.F. & Flynn, W.R. 1998. Job involvement and organization commitment among dual-income and single-income families: A multiple-site study. *The Journal of Social Psychology*, 138, 93-101
- Engle, E.M. & Lord, R.G. 1997. Implicit theories, self-schemas and leadermember exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988-1010

- Ensher, Ellen A., Elisa J., Vallone, G. & Donaldson, S.I. 2001. Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances. *Human Resources Development*, 12, 53-71
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507
- George, J.M. & Bettenhausen, K. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709
- Gupta, A., Prinzing, J. & Messerschmidt, D.C. 1998. Role of organizational commitment in advanced manufacturing technology and performance relationship. *Integrated Manufacturing System*, 9, 272 – 280
- Heriyanto, D. & Faoziah, D. 2002. *Laporan Midterm Review: Program Keuangan Mikro PLAN International PU Surabaya dan PU Ponorogo*. Yogyakarta: IDEA, tidak diterbitkan.
- Hutchinson, S. 1997. Perceived organizational support: further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034
- Hui, C., Lam, S.S.K., & Schaubroeck, J. 2001. Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi experiment. *Academy of Management Journal*, 44, 988-995
- Kismono, G. 2002. *Bisnis Pengantar*. Yogyakarta: BPFE
- Purwanto, J. 2000. *Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi*. Tesis. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, tidak diterbitkan.
- Ramus, C.A. 2001. Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85-105
- Walgito, B. 2001. *Psikologi Sosial: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Walton, R.E. 1985. From control to commitment in the workplace. Dalam Kold, David A, Irwin M. Rubin dan Joyce S. Osland (ed). *The organizational behavior reader*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wayne, S.J. & Green, S.A. 1993. The effects of the leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1439.