

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Mowday (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan

keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Kreitner (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu :

a. Identifikasi

Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai karyawan karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui

kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

b. Keterlibatan

Keterlibatan adalah sejauh mana usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.

c. Loyalitas

Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Luhans (2006) :

a. Komitmen efektif

Komitmen efektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.

b. Komitmen kelanjutan

Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau benefit.

c. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek komitmen organisasi menurut Steers dan Porter (2011) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas, selain itu komitmen organisasi juga mencakup tiga aspek lainnya menurut Luhans (2006) yaitu komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normative.

Dari beberapa aspek komitmen organisasi yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek yang dikemukakan Steers dan Porter (2011) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Aspek tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi pada karyawan. Peneliti memiliki pertimbangan dalam memilih aspek tersebut yaitu sejalan dengan variabel yang digunakan, penjabarannya lebih konkrit, didukung berdasarkan hasil wawancara, dan dilihat dari kondisi tempat penelitian sehingga ketiga tersebut mampu mengungkap komitmen organisasi yang dimiliki oleh subjek.

3. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) menyatakan bahwa terdapat factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

a. Personal

Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Ciri kepribadian yaitu individu ekstrovert berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
- 2) Usia yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi.
- 3) Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir (), sehingga komitmennya semakin rendah.
- 4) Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi ditempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita

memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.

- 5) Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

b. Situasional

Factor situasional meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisai, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan trust akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- 2) Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, kadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

- 3) Karakteristik pekerjaan yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jaringan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- 4) Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut *Perceived Organizational Support* (POS). Menurut Wexley dan Yukl (2003) setiap orang dapat mempersepsikan apa saja melalui panca indranya. Salah satunya adalah mempersepsikan dukungan organisasi yang biasa disebut POS. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang dapat mensejahterkannya maka menjadikan karyawan lebih berkomitmen karena harapan-harapannya terpenuhi, sehingga bersedia untuk berkomitmen dengan terlibat lebih jauh dengan organisasinya demi mencapai tujuan organisasi (Dyne & Graham dalam Priansa, 2014)

c. Posisional

Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

1) Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi

tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi, juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2) Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Factor-faktor komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990), yaitu:

a. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan variable disposisional. Variable demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variable disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

b. Karakteristik organisasi

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisaikan kebijakan organisasi tersebut.

c. Pengalaman selama berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga faktor menurut Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) yaitu pertama personal yang meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta status perkawinan, kedua situasional yang meliputi nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, serta dukungan organisasi, dan ketiga posisional yang meliputi masa kerja serta tingkat pekerjaan, selain itu terdapat faktor lainnya menurut Allen dan Meyer (1990) yaitu karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka peneliti akan menggunakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dari Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) yaitu dukungan organisasi yang merupakan penghargaan terhadap kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut *Perceived Organizational Support* (POS). Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2001) berpendapat bahwa POS dapat membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasinya karena karyawan merasakan adanya dukungan ketika dihadapkan pada situasi yang sulit, sehingga dukungan yang dirasakan menjadikan karyawan bersedia menunjukkan keterlibatannya untuk memberikan hasil terbaik untuk organisasinya. Hal ini didukung berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Rahayu dan Rahmani (2017) yang mengungkapkan bahwa POS dapat mempengaruhi terjadinya komitmen organisasi pada karyawan. Selain itu,

penelitian Ardhanari dan Budiani (2016) juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara POS dengan komitmen organisasi pada karyawan. Lebih lanjut, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang menilai bahwa organisasi dapat mensejahterakannya maka karyawan akan menunjukkan komitmen untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan usaha keras yang dilakukannya. Oleh karena itu, POS akan menjadi satu faktor dominan dan variabel bebas dalam penelitian ini.

B. Perceived Organizational Support (POS)

1. Pengertian *Perceived Organizational Support (POS)*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya. Lebih lanjut, ketika karyawan berada dalam situasi yang sulit untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaannya, maka organisasi dinilai sebagai jaminan dalam menyediakan bantuan untuk menenangkan dan memperhatikan karyawannya dengan memberikan solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Rhoades, dkk. (2001) berpendapat bahwa POS adalah gambaran karyawan mengenai perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan melihat dan berpandangan tentang sejauhmana perusahaan memberikan dukungan dan timbal balik yang sesuai dengan kinerja dan usaha yang telah karyawan lakukan.

Eisenberger, dkk. (2002) menyatakan bahwa POS merupakan proses attributional yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh

orang lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan organisasional dipengaruhi oleh interaksi seseorang dengan organisasi dimana organisasi tersebut memberikan pujian, dukungan dan persetujuan. Mujiasih (2015) mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. Kaswan (2017) juga mendefinisikan POS sebagai sejauhman karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraannya. Menurut O'Driscoll dan Randall (Setiawan, 2012) POS adalah penilaian karyawan bahwa organisasi merasa bangga terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya, kemudian memberikan kompensasi secara adil dan mengikuti kebutuhannya. Hal inilah yang menyebabkan POS menjadi sebuah hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, di mana karyawan memberi kontribusi dan organisasi bersikap adil kepada karyawan. POS juga mengacu pada hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan keamanan secara psikologis. Karyawan akan merasa aman di lingkungan kerja yang ditandai dengan keterbukaan dan dukungan organisasi (Saks, 2006).

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa POS adalah penilaian karyawan terhadap organisasi yang dapat memberikan dukungan ketika terdapat permasalahan dalam pekerjaan, menetapkan prosedur yang sesuai harapan, dan memberikan fasilitas yang dapat untuk mensejahterakannya.

2. Aspek-aspek *Perceived Organizational Support* (POS)

Aspek-aspek POS menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) terbagi dalam tiga bagian, yaitu:

a. Rasa keadilan

Rasa keadilan merupakan suatu aturan prosedural yang berfokus pada keadilan dan ketidakadilan distribusi sumber daya pekerjaan, terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan. Hal tersebut meliputi gaji, promosi, maupun peraturan-peraturan perusahaan yang sesuai harapan karyawan.

b. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Penghargaan organisasi dan kondisi kerja merupakan pengakuan atas hasil kerja yang diberikan karyawan seperti pemberian fasilitas, bonus, jabatan, jaminan kerja, *job security*, dan pelatihan.

c. Dukungan atasan

Dukungan atasan merupakan karyawan akan mengembangkan penilaian umum melalui derajat dukungan atasan yang peduli terhadap kesejahteraannya. Kepala bagian merupakan bagian dari organisasi yang memiliki peran untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan arah dari kinerja tiap divisi. Hal ini memiliki kontribusi yang signifikan bagi pengembangan penilaian umum karyawan terhadap organisasinya itu sendiri.

Aspek-aspek POS selanjutnya dikemukakan oleh Eisenberger, dkk. (dalam Kuningrum, 2015), yaitu :

a. Penghargaan

Penghargaan ini mengenai perusahaan yang memberikan penghargaan atau *reward* atas pencapaian kerja karyawan yang ditunjukkan karyawan

b. Pengembangan

Pengembangan ini mengenai perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.

c. Kondisi kerja

Kondisi kerja yaitu menunjukkan perihal lingkungan tempat bekerja secara fisik maupun non-fisik.

d. Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan yaitu perusahaan peduli dengan kesejahteraan hidup karyawan

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek POS menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) yaitu rasa keadilan, penghargaan organisasi serta kondisi kerja, dan dukungan atasan, selain itu POS juga mencakup aspek lainnya menurut Eisenberger, dkk. (dalam Kuningrum, 2015), yaitu penghargaan, pengembangan, kondisi kerja, dan kesejahteraan karyawan.

Dari beberapa aspek POS yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek yang dikemukakan Rhoades dan Eisenberger (2002) yaitu rasa keadilan, penghargaan organisasi serta kondisi kerja, dan dukungan atasan. Aspek tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur komitmen

organisasi pada karyawan. Peneliti memiliki pertimbangan dalam memilih aspek tersebut yaitu sejalan dengan variabel yang di gunakan, penjabarannya lebih konkrit, didukung berdasarkan hasil wawancara, dan dilihat dari kondisi tempat penelitian sehingga ketiga tersebut mampu mengungkap POS yang dimiliki oleh subjek.

C. Hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan di CV Seken Yogyakarta

Industri furnitur kayu di Indonesia tersebar di berbagai wilayah, salah satunya adalah Yogyakarta yang sudah berkembang pesat dan menjadi pasar ekspor mebel terbesar di Indonesia (Kurniawati & Yanti, 2018). Banyak industri furniture yang berada di Yogyakarta dan salah satunya CV Seken. Menurut website resmi CV Seken Yogyakarta (2018) mengemukakan bahwa perusahaan tersebut memproduksi barang dengan menggunakan semua material utama dari kayu reklamasi seperti kayu jati reklamasi dan kayu besi reklamasi. *Owner* CV Seken, mengatakan bahwa terdapat lima bagian pekerjaan dan *job description* (deskripsi tugas pekerjaan) yaitu pembahanan, perakitan, amplas, finishing, dan packing. CV Seken Yogyakarta tidak hanya memproduksi barang untuk didistribusikan ke dalam negeri, tetapi sudah merambah kepasar ekspor di berbagai negara seperti Eropa dan China, sehingga industri furniture CV Seken Yogyakarta telah mengembangkan bisnisnya di lingkup mancanegara.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Yogyakarta tahun 2016 mencatat bahwa

pertumbuhan produksi industri furniture mengalami peningkatan dan tidak menutup kemungkinan di tahun berikutnya akan terus meningkat. Hal ini mengakibatkan fluktuasi (naik turunnya pendapatan) karena perusahaan akan menghadapi persaingan dengan adanya perusahaan baru yang menawarkan harga yang lebih murah dan berkualitas (Kurniawati & Yanti, 2018). Menurut Robbins dan Coulter (2010) persaingan dalam setiap usaha memang tidak bisa dihindari, maka dari itu dibutuhkan perencanaan baik strategi manajemen maupun pengelolaan Sumber Daya Manusia-nya (SDM). Hasibuan (2008) menyatakan bahwa SDM merupakan aset atau kekayaan utama bagi lingkup bisnis yang semakin menantang. Pentingnya SDM bagi organisasi karena unsur manusia sebagai perencana, pelaksana, pengendali dan berperan aktif dalam sebuah perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai bila karyawannya memiliki komitmen untuk bersedia menunjukkan ketrampil dan performa yang baik dalam bekerja (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2005).

Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) menyatakan bahwa karyawan akan berkomitmen terhadap organisasinya apabila memiliki persepsi bahwa organisasi dapat mendukung karyawan di dalam perusahaan dengan memberikan kebutuhan yang diharapkannya (POS). Menurut O'Driscoll dan Randall (Setiawan, 2012) POS adalah penilaian karyawan bahwa organisasi merasa bangga terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya, kemudian memberikan kompensasi secara adil dan mengikuti kebutuhannya. Hal inilah yang menyebabkan POS menjadi sebuah hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, di mana karyawan cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan kontribusinya dalam organisasi.

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa POS terbagi dalam tiga aspek rasa keadilan, penghargaan organisasi dan kondisi kerja, dan dukungan atasan.

Fairness (keadilan) merupakan penilaian karyawan bahwa organisasi memberikan keputusan adil dengan memberikan gaji dan promosi yang sesuai dengan harapan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan yang merasakan keadilan dari organisasinya akan lebih berkomitmen untuk terlibat dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan begitu karyawan akan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Selain itu, karyawan juga akan terdorong untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama (Steers & Porter, 2011). Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) ketika karyawan memiliki persepsi keadilan yang negatif maka membuat karyawan tidak memiliki komitmen maupun afeksi terkait pekerjaan, performansi menurun, mengalami peningkatan kebosanan kerja serta tidak adanya keinginan untuk menetap. Oleh karena itu, karyawan cenderung menarik diri dan tidak mampu bertahan lama dalam organisasinya (Eisenberger, dkk., dalam Kuningrum, 2015).

Karyawan akan terus bertahan dalam organisasi ketika memberikan aspek *organizational reward and job conditions* (penghargaan organisasi dan kondisi kerja) yang merupakan penghargaan dan adanya keamanan kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan yang diberikan menjadikan karyawan menilai bahwa organisasinya dapat menghargai hasil kerja dan memberikan kebutuhan yang sesuai harapannya, sehingga karyawan bersedia untuk berusaha sebaik

mungkin demi organisasi dan berkeinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi (menurunkan tingkat *turnover* atau keluarnya karyawan dari organisasi (Streers & Black dalam sopiah, 2008). Menurut Maslach, dkk. (2001) penghargaan yang diperepsikan negatif dapat memperburuk keadaan karyawan seperti terjadi *burnout* (kelelahan kerja) dan *disengaged* (tidak terlibat menjalani pekerjaan). Wibowo (2007) berpendapat bahwa karyawan yang tidak merasa terikat dengan pekerjaan maka akan meninggalkan organisasinya, hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki komitmen organisasinya. Selain itu, karyawan juga sulit menunjukkan kesediaan berkontribusi dalam memberikan ide-ide untuk keberhasilan organisasinya (Streers & Black dalam sopiah, 2008).

Karyawan akan lebih berkontribusi untuk memberikan berbagai pendapat apabila merasakan aspek *supervisor support* (dukungan atasan) yaitu penilaian karyawan bahwa atasan peduli terhadap kesejahteraannya. *Supervisor support* yang diperepsikan positif dapat menghasilkan timbal balik hubungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan berkewajiban untuk membalas perlakuan *supervisor* dan organisasi dengan tetap berada di perusahaan sehingga karyawan berkomitmen untuk menjalani pekerjaannya (Eisenberger, dkk., 2002). Katz dan Kahn (2012) berpendapat bahwa karyawan yang berkomitmen biasanya lebih kreatif dan inovatif dalam memberikan kontribusi kepada organisasinya (Febriani, 2013). Menurut Rhoades, dkk. (2001) *supervisor support* yang diperepsikan negatif membuat karyawan sulit terikat dengan organisasinya sehingga menunjukkan rendahnya komitmen yang menghambat karyawan untuk

berkontribusi dalam meningkatkan kinerja, loyalitas, kerjasama, dan hubungan interpersonal yang baik antara *supervisor* dan pekerjanya.

Kaswan (2017) berpendapat persepsi positif terhadap POS membuat karyawan merasakan kesejahteraan dalam menjalani pekerjaannya, sehingga karyawan memiliki keyakinan bahwa organisasi dapat memberikan dukungan, menghargai, kontribusi dan peduli kepadanya. Dukungan yang diberikan organisasi menjadikan karyawan lebih berkomitmen dalam menjalani pekerjaannya dengan berusaha keras untuk menunjukkan hasil kerja yang berkualitas tinggi, tetap tinggal atau bekerja di perusahaan (tidak ingin pindah), dan bersedia mengorbankan kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan (Steers & Porter, 2011).

Menurut O'Driscoll dan Randall (dalam Setiawan, 2012) persepsi negatif terhadap POS berdampak pada penilaian karyawan bahwa organisasi tidak mampu untuk memberikan kebutuhan-kebutuhan yang sesuai harapan karyawan. Wibowo (2007) berpendapat bahwa harapan karyawan yang tidak terpenuhi membuat kinerjanya tidak optimal, tingkat absensi yang tinggi, dan tidak adanya tanggung jawab pada tugas yang diberikan organisasi, sehingga organisasi sulit mendapatkan hasil kerja yang lebih berkualitas dari karyawannya. Hal ini didukung berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Rahayu dan Rahmani (2017) yang mengungkapkan bahwa POS dapat mempengaruhi terjadinya komitmen organisasi pada karyawan. Selain itu, penelitian Ardhanari dan Budiani (2016) juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara POS dengan komitmen organisasi pada karyawan. Lebih lanjut, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang menilai bahwa organisasi dapat mensejahterakannya maka

karyawan akan menunjukkan komitmen untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan usaha keras yang dilakukannya. Sebaliknya, ketika POS dinilai negatif maka karyawan akan merasakan bahwa organisasi tidak mampu memberikan kebutuhannya, maka berdampak pada komitmen yang rendah sehingga berdampak pada penurunan produktifitas dan tingginya tingkat *turnover* (keluarnya karyawan dari perusahaan).

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis sebelumnya, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: terdapat hubungan positif antara POS dengan komitmen organisasi pada karyawan di CV Seken Yogyakarta. Semakin POS dipersepsikan positif maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada karyawan. Sebaliknya, jika semakin POS dipersepsikan negatif maka akan semakin rendah pula komitmen organisasi pada karyawan.