

**PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) SEBAGAI PEMEDIASI  
PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL, PENGHARGAAN, DUKUNGAN  
SUPERVISOR DAN KONDISI KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF  
DI RESTORAN FUSIA SURABAYA**

**Devina Kristanti Wijaya, Evelyne Kristianto, Marcus Remiasa**

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

**Abstrak** : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah POS berperan sebagai pemediasi atau tidak mengenai pengaruh keadilan prosedural, penghargaan, dukungan *supervisor*, dan kondisi kerja terhadap komitmen afektif di Restoran Fusia Surabaya. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* dan analisis *Partial Least Square(PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan POS sebagai pemediasi keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif sedangkan POS sebagai pemediasi penghargaan, dukungan *supervisor*, dan kondisi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Restoran Fusia Surabaya.

**Kata Kunci** : POS, Keadilan Prosedural, Penghargaan, Dukungan *Supervisor*, Kondisi Kerja , Komitmen Afektif.

**Abstract** : The objective of research is to find out wheter or not the perceived organizational support mediate the effect between procedural justice, organizational rewards, supervisor support, and work condition effect on affective commitment in Fusia Restaurant Surabaya. Technique alanalysis used will be analysis of *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* and the analysis of *Partial Least Square(PLS)*. The result is that procedural justice have a positive and significant effect on the affective commitment mediated by the perceived organizational support whileorganizational rewards, supervisor support, and work condition have a positive and significant effect on the affective commitment mediated by the perceived organizational support in Fusia Restaurant Surabaya.

**Keywords** : Perceived Organizational Support, Procedural Justice, Organizational Rewards, Supervisor Support, Work Condition, Affective Commitment.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dasar penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Maka cara suatu perusahaan dalam mengelola karyawan sangat penting dalam memberikan dampak terhadap kualitas kinerja mereka. Salah satunya adalah bagaimana perusahaan mampu memberikan dukungan terhadap karyawannya sehingga memungkinkan terbentuknya komitmen dari para karyawan (Kartika, 2011).

Masalah yang sering dihadapi oleh suatu restoran di masa kini terkait dengan sumber daya manusia yaitu adalah bagaimana mempertahankan sumber daya potensial agar mereka tetap memiliki komitmen dan kinerja yang meningkat.

Karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support (POS)* (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Peneliti menganggap faktor ini perlu diteliti sebab dalam bekerja karyawan pasti mengharapkan ganjaran, penilaian yang sepatutnya terhadap usaha-usaha yang dilakukannya dan perhatian dari organisasi mengenai kesejahteraan dan kebutuhannya.

Sama halnya dengan kepercayaan, karyawan yang diperlakukan adil akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Karyawan akan memiliki pandangan pertukaran dalam organisasi tidak adil jika organisasi tidak memberikan dukungan (Williams, Pitre, & Zanuiba, 2002). Ketidakadilan yang muncul dalam organisasi secara otomatis menyebabkan timbulnya perasaan bahwa tidak terdapat *Perceived Organizational Support* sehingga nantinya akan berdampak pada menurunnya komitmen seseorang.

Komitmen karyawan pada suatu organisasi dapat pula dipengaruhi oleh dukungan dan kepercayaan terhadap atasannya. Karyawan mengartikan dukungan yang ditunjukkan oleh atasannya sebagai suatu bentuk komitmen pimpinan kepada bawahan dan berdasarkan teori dukungan organisasional, hubungan positif antara dukungan *supervisor* dan *POS* selalu diinterpretasikan bahwa dukungan *supervisor* mempengaruhi *POS* (Shanock & Eisenberger, 2006).

Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2001), serta Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa *POS* meningkatkan komitmen afektif, yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Kartika, 2011). Alasan yang logis sebagai penjelasan terhadap keterkaitan *POS* dengan komitmen organisasi antara lain bahwa *POS* mendorong respon positif dari karyawan terhadap organisasi sebab *POS* memberdayakan secara psikologis yakni mendorong keyakinan diri dan kepercayaan diri karyawan sehingga mampu menjalankan tugas-tugas dengan baik (Ali, *et al.*, 2010).

Komitmen afektif ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Kartika, 2011). Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai Pemediator Pengaruh Keadilan Prosedural, Penghargaan, Dukungan Supervisor, dan Kondisi Kerja terhadap Komitmen Afektif di Restoran Fusia Surabaya.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Afektif pada karyawan Restoran Fusia Surabaya?
2. Apakah *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Penghargaan dengan Komitmen Afektif pada karyawan Restoran Fusia Surabaya?
3. Apakah *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Dukungan Supervisor dengan Komitmen Afektif pada karyawan Restoran Fusia Surabaya?
4. Apakah *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Kondisi Kerja dengan Komitmen Afektif pada karyawan Restoran Fusia Surabaya?
5. Apakah *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
3. Untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Dukungan *Supervisor* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
4. Untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Kondisi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
5. Untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.

### **TEORI PENUNJANG**

#### ***Perceived Organizational Support (POS)***

Karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *Perceived Organizational Support (POS)*, yang mana *POS* juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Indikator yang digunakan pada variabel *Perceived Organizational Support (POS)* berdasarkan penelitian Kartika (2011), adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi bangga atas keberhasilan yang dilakukan karyawan

- b. Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan
- c. Organisasi menghargai kontribusi yang diberikan karyawan
- d. Organisasi mempertimbangkan tujuan dan nilai pribadi karyawan
- e. Organisasi menunjukkan perhatian untuk karyawan
- f. Organisasi bersedia membantu karyawan saat membutuhkan pertolongan khusus

### **Keadilan Prosedural**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001, p.49) yang dimaksud dengan keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Menurut Tjahjono (2007, p.5) terdapat enam kriteria utama yang harus ada dalam prosedur, agar para karyawan merasa mereka telah diperlakukan secara adil. Keenam kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Consistency*  
Diterapkan kepada setiap orang secara konsisten dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.
- b. *Bias suppression*  
Bebas dari kepentingan pribadi. Oleh karenanya, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan.
- c. *Accuracy*  
Didasarkan pada informasi yang akurat berdasarkan fakta dan opini orang yang tepat.
- d. *Correctability*  
Memungkinkan perbaikan dan modifikasi untuk mengatasi kesalahan yang lalu dan potensial.
- e. *Representativeness*  
Mewakili nilai-nilai dan pandangan pihak-pihak yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut. Prosedur dikatakan adil jika sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan.
- f. *Ethicality*  
Harus sesuai dengan standar etika dan moral.

### **Penghargaan**

*Organizational Rewards* merupakan segala bentuk penghargaan yang diterima dari organisasi sebagai hasil dari suatu pekerjaan (Rhoades *et al.*, 2001). Menurut Handoko (2000) dalam bukunya dituliskan bahwa tujuan pemberian penghargaan atau kompensasi adalah sebagai berikut :

- a. Memperoleh personalia yang berkualitas  
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.
- b. Mempertahankan para karyawan yang ada  
Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
- c. Menjamin keadilan  
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Program Kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

### **Dukungan Supervisor**

Menurut Bacharach & Bamberger (2007) dukungan *supervisor* mencerminkan sejauh mana atasan seseorang dipandang sebagai baik peduli dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada saat dibutuhkan. Dalam bukunya (Goodwin *et al.*, 2008) menjabarkan bahwa terdapat tiga karakteristik di dalam hubungan *supervisor* dengan karyawan sebagai berikut :

1. Komunikasi dua arah

Umpan balik terjadi dua arah, termasuk karyawan kepada atasan, bukan hanya atasan kepada karyawan seperti yang biasa diasumsikan.

2. *Mutual Reward Theory* (MRT)

Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan karyawan ditingkatkan ketika pertukaran penghargaan yang baik terjadi di antara mereka. Tanpa pertukaran penghargaan yang cukup baik, produktif, hubungan jangka panjang yang sehat sulit dicapai.

3. Kehadiran Emosi

Perasaan emosional yang ekstrim baik dari karyawan atau *supervisor* terkadang dapat masuk dan sulit untuk ditangani. Namun *supervisor* yang harus menjaga garis pengendaliannya, mengelola untuk mengontrol emosi sendiri dan merespon tepat ketika emosi karyawan berjalan tinggi.

### **Kondisi Kerja**

Kondisi kerja dapat diartikan sebagai keadaan lingkungan atau tempat seseorang karyawan dalam bekerja yang dapat mempengaruhi dalam semangat kerja, yang meliputi kondisi fisik dan kondisi non fisik (Nitisemito, 2000, p.176). Menurut Mangkunegara (2005, p.105) faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi kerja, dapat dikelompokkan menjadi 3 macam yaitu kondisi kerja yang menyangkut :

a. Kondisi fisik kerja, yang mencakup penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, musik, kelembaban dan ruang gerak yang diperlukan.

b. Kondisi psikologis kerja, misalnya stres kerja, bosan kerja dan letih kerja.

c. Kondisi temporer kerja, yang dimaksud adalah peraturan lama kerja, waktu istirahat kerja dan shift kerja.

### **Komitmen Afektif**

Kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya (Rhoades, *et al.*, 2001). Indikator yang

digunakan pada variabel komitmen afektif berdasarkan penelitian yang digunakan Kartika (2011), adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
- b. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
- c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi
- e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pension
- f. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

### **Hubungan antar Konsep**

#### **1. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap POS**

Karyawan akan memiliki pandangan pertukaran dalam organisasi tidak adil jika organisasi tidak memberikan dukungan (Williams, Pitre, & Zanuiba, 2002). Ketidakadilan yang muncul dalam organisasi secara otomatis menyebabkan timbulnya perasaan bahwa tidak terdapat *Perceived Organizational Support* sehingga nantinya akan berdampak pada menurunnya komitmen seseorang. Colquitt *et al.*, (2001) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen.

#### **2. Pengaruh Penghargaan terhadap POS**

Adanya hubungan antara penghargaan dan komitmen organisasi dapat dilihat dari teori yang mendukung bahwa tujuan pemberian kompensasi salah satunya adalah untuk mempertahankan karyawan, dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah dan bertahan berkerja pada perusahaan tersebut (Notoatmodjo, 2003). Dengan demikian, adanya kompensasi sebagai bentuk dari *organizational support* yang memadai diharapkan agar para karyawan akan termotivasi untuk bekerja serta mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi. Maka dapat juga dikatakan bahwa penghargaan (*rewards*) yang baik akan mendorong terciptanya *affective commitment* yang lebih tinggi (Rhoades *et al.*, 2001).

#### **3. Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap POS**

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *supervisor support* merupakan satu bentuk POS. Berdasarkan teori dukungan organisasional, hubungan positif antara dukungan *supervisor* dan POS selalu diinterpretasikan bahwa dukungan *supervisor* mempengaruhi POS (Shanock & Eisenberger, 2006). Karyawan mengartikan dukungan yang ditunjukkan oleh atasannya sebagai suatu bentuk komitmen pimpinan kepada bawahan yang dapat memperkuat komitmen karyawan pada organisasi. Maka kesimpulannya adalah *supervisor support* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment* dengan *perceived organizational support* sebagai pemediasi (Rhoades *et al.*, 2001).

#### **4. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap POS**

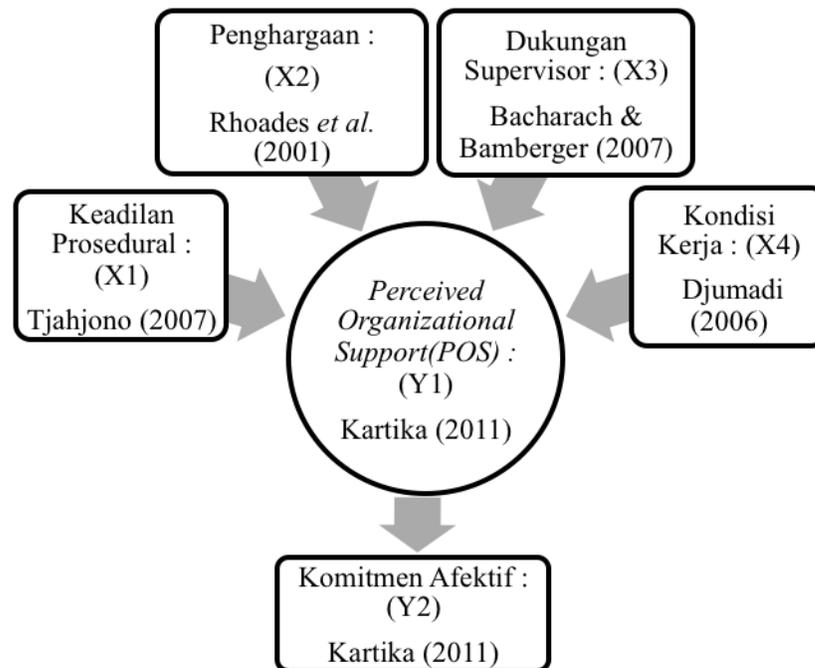
Adapun hal-hal yang mampu memicu stres kerja yaitu pekerjaan yang terlalu banyak, tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas, kekaburan peran, termasuk didalamnya tidak ada informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu, dan konflik peran termasuk tanggung jawab-tanggung jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan *organizational support* yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Maka dapat dilihat bahwa dukungan yang ditunjukkan sebuah organisasi melalui kondisi kerja pun mampu mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen yang ada pada karyawan.

### 5. Pengaruh *POS* terhadap Komitmen Afektif

Meyer *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa *POS* memiliki korelasi paling kuat terhadap Komitmen Afektif. Karyawan yang cenderung merasa “berhutang budi” pada organisasi yang telah mendukung mereka akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi dalam bentuk melakukan pekerjaan melebihi dari yang disyaratkan secara sukarela. Karyawan menginterpretasikan dukungan dari organisasi di mana mereka bekerja sebagai perwujudan komitmen dari organisasi tersebut terhadap mereka dan akan mengembalikannya dengan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Aube *et al.*, 2007).

### Kerangka Berpikir



Gambar 1  
Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka diketahui bahwa variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari empat dimensi yaitu ; keadilan prosedural, penghargaan, dukungan *supervisor*, dan kondisi kerja. Sedangkan variabel dependennya adalah komitmen afektif, dan variabel mediasinya adalah *Perceived Organizational Support (POS)*. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan prosedural, penghargaan, dukungan *supervisor*, dan kondisi kerja telah dihubungkan dengan *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif (Rhoades *et al.*, 2001).

## Hipotesis

- H1 : *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.
- H2 : *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.
- H3 : *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Dukungan *Supervisor* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.
- H4 : *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai pemediasi Kondisi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.
- H5 : *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Sugiyono (2010, p.2), menjelaskan bahwa: “Metode Penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Metode yang digunakan oleh peneliti dalam karya ilmiah ini adalah metode kausal asosiatif (*causal assosiative research*) dan metode penelitian kuantitatif.

### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010, p.117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan yang sedang bekerja di Restoran Fusia Surabaya yaitu sebanyak 80 orang yang merupakan karyawan tetap. Menurut Arikunto (2009, p.11) bahwa: “Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti)”. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *non-probability sampling*, yaitu anggota dari populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden. Dalam penelitian ini sampel berjumlah 77 orang, dengan kriteria karyawan telah bekerja selama minimal 1 (satu) tahun dan relevan untuk mengisi kuisioner.

### Definisi Operasional Variabel

#### ❖ Variabel Independen (X)

1. Keadilan Prosedural (X1) adalah prosedur dalam pengambilan keputusan yang dirasakan adil untuk membentuk kapasitas restoran yang baik sehingga karyawan akan berkomitmen terhadap Restoran Fusia. Indikator-indikator yang mendukung keadilan prosedural yaitu adalah :

##### X11. Konsistensi

- Prosedur yang diterapkan oleh Restoran Fusia konsisten dan diberlakukan sama atas setiap karyawan.

##### X12. Minimalisasi bias

- Prosedur yang diterapkan oleh Restoran Fusia menekankan pada kepentingan bersama dari pada individu atau kelompok.

##### X13. Akurasi

- Prosedur yang diterapkan oleh Restoran Fusia dibuat berdasarkan informasi dan saran dari pihak yang tepat.
- X14. Koreksi
- Prosedur yang diterapkan oleh Restoran Fusia memungkinkan untuk perbaikan dan modifikasi untuk mengatasi kesalahan yang lalu.
- X15. Etis
- Prosedur yang diterapkan oleh Restoran Fusia telah dijalankan secara jujur dan konsekuen.
2. Penghargaan (X2) di dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dari Restoran Fusia sebagai hasil dari suatu pekerjaan. Indikator-indikator mengenai penghargaan adalah sebagai berikut :
- X21. Penghargaan Finansial berupa gaji dan upah
- Saya mendapat gaji yang sesuai dan pantas.
  - Saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan upah berupa *overtime*.
  - Adanya bonus lebih atas omzet Restoran Fusia memotivasi saya untuk lebih giat bekerja.
- X22. Penghargaan Finansial berupa tunjangan utama
- Saya diberikan tunjangan utama berupa jaminan kesehatan dan liburan.
- X23. Penghargaan Interpersonal
- Adanya program penghargaan berupa *employee of the month* memotivasi saya untuk bekerja lebih giat.
- X24. Penghargaan *Personal Growth*
- Saya senang mendapat kesempatan dari perusahaan untuk mengikuti program *training*.
3. Dukungan *Supervisor* (X3) memiliki pengertian sejauh mana atasan dinilai peduli terhadap karyawan dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada saat dibutuhkan. Indikator-indikator yang ada adalah sebagai berikut :
- X31. Komunikasi *Supervisor* terhadap karyawan dan karyawan terhadap *Supervisor*
- Saya selalu mendapatkan dukungan dari atasan melalui komunikasi yang terbuka.
- X32. *Mutual Reward Theory* (MRT)
- Saya senang mendapat *briefing* atau pengarahan yang adil dan jelas dari atasan.
  - Saya menyukai cara kerja atasan saya.
- X33. Kehadiran Emosi
- Saya puas dengan respon atasan dalam mengontrol dan mengatasi masalah yang terjadi antar karyawan
4. Kondisi Kerja (X4) merupakan suasana tempat kerja, dimana karyawan melakukan tugas pekerjaannya. Untuk mengukur variabel kondisi kerja ini dapat digunakan indikator-indikator sebagai berikut :
- X41. Jam kerja

- Jam kerja yang sudah ditetapkan sesuai dengan harapan saya dan peraturan yang ada.
- X42. Tata ruang yang nyaman
- Lingkungan kerja meliputi penerangan, suhu udara, musik, dan ruang gerak yang tersedia sangat nyaman.
- X43. Fasilitas kerja
- Tersedianya fasilitas seperti musholla dan ruang makan telah memenuhi kebutuhan karyawan.
- ❖ Variabel Mediasi (Y1)
5. *Perceived Organizational Support (POS)* (Y1) dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari Restoran Fusia pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat mendadak. Indikator – indikator yang mendukung *POS* yaitu:
- Y11. Organisasi bangga atas keberhasilan yang dilakukan karyawan
- Kerja keras yang saya berikan dihargai oleh Restoran Fusia dalam bentuk penghargaan 10, 20, 30 tahun berupa emas.
- Y12. Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan
- Kesejahteraan berupa uang, fasilitas dan pelayanan karyawan sungguh-sungguh diperhatikan oleh atasan.
- Y13. Organisasi menghargai kontribusi yang diberikan karyawan
- Kontribusi berupa ide-ide dan saran yang saya berikan dihargai oleh atasan.
- Y14. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan
- Atasan mendengarkan segala keluhan saya.
- Y15. Organisasi menunjukkan perhatian untuk karyawan
- Saya merasa mendapatkan perhatian dari atasan.
- Y16. Organisasi bersedia membantu karyawan saat membutuhkan pertolongan khusus
- Saya sangat terbantu dengan pertolongan dari perusahaan saat membutuhkan bantuan khusus.
- ❖ Variabel Dependen (Y2)
6. Komitmen Afektif (Y2) diartikan sebagai hasil dimana Restoran Fusia dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mewujudkan tujuan restoran sebagai prioritas pertama, dan sukarela untuk bekerja lebih dari sekedar kewajiban. Adapun indikator yang digunakan adalah :
- Y21. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
- ❖ Saya melakukan pekerjaan ini dengan senang hati dan tidak terpaksa.
- Y22. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
- ❖ Saya memiliki suatu ikatan yang kuat dengan Restoran Fusia.
- Y23. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
- ❖ Saya bangga memberitahukan hal tentang Restoran Fusia dengan orang lain.

- Y24. Terikat secara emosional dengan organisasi
- ❖ Saya merasa Restoran Fusia membutuhkan saya, begitu juga sebaliknya.
- Y25. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
- ❖ Saya senang bekerja di Restoran Fusia sampai dengan masa pensiun saya.
- Y26. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi
- ❖ Saya senang berdiskusi dengan orang lain mengenai Restoran Fusia.

### **Teknik Analisa Data**

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### 1. Uji Validitas

Menurut Solimun (2002, p.59) suatu pertanyaan dikatakan valid bila koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator di atas 0.3 ( $r \geq 0.3$ ). Sebuah butir kuesioner dikatakan valid apabila digunakan untuk mengumpulkan data, dapat diperoleh data-data penelitian yang tepat dan akurat.

##### 2. Uji Reliabilitas

Azwar (2008) mengemukakan bahwa reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1.00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1.00 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya, koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendah reliabilitasnya. Pada penelitian ini penulis menggunakan bantuan *software SPSS* versi 14.0.

#### ***PLS (Partial Least Square)***

*PLS (Partial Least Square)* merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model evaluasi *Partial Least Square (PLS)* berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat *non parametric* (Ghozali, 2006).

1. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator.
2. Outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.
3. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai  $R^2$ .
4. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang dapat lewat prosedur *bootstrapping*.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup.

### Evaluasi *goodness-of-fit inner model*

Ghozali (2006) menyatakan bahwa uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Beberapa uji untuk model struktural yaitu :

1. *R-Square* pada konstruk endogen. Nilai *R-Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-Square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.
2. *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Profil Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah 77 karyawan tetap yang beroperasi di Restoran Fusia Surabaya. Dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden adalah laki-laki, yaitu berjumlah 54 orang (70%), sedangkan responden wanita berjumlah 23 (30%). Dari segi usia jumlah responden yang berusia 20 – 30 tahun berjumlah paling tinggi yakni sebanyak 57 orang (74%). Responden dengan pendidikan terakhir SLTA mendominasi sampel yaitu dengan jumlah 69 orang (90%). Sedangkan apabila melihat jumlah responden dari segi lama bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 30 orang (38%), 5-10 tahun sebanyak 28 orang (36%), >10 tahun sebanyak 19 orang (26%).

### Evaluasi *Outer Model*

#### *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dalam *Partial Least Square* ini dapat dinilai dengan menggunakan *loading factor*. Sedangkan dalam penelitian ini, *loading factor* yang digunakan untuk menyatakan validitas adalah >0,5. Berikut ini adalah nilai *loading factor* untuk setiap indikator pada variabel Keadilan Prosedural, Penghargaan, Dukungan *Supervisor*, Kondisi Kerja, *Perceived Organizational Support (POS)*, dan Komitmen Afektif:

Tabel 1  
*Cross Loading*

	Dukungan Supervisor	Keadilan Prosedural	Komitmen Afektif	Kondisi Kerja	POS	Penghargaan
X11	0.1978	<b>0.9344</b>	0.3618	0.4148	0.2962	0.8574
X12	0.2198	<b>0.573</b>	-0.013	0.222	0.1527	0.5672
X14	0.2334	<b>0.792</b>	0.0319	0.2036	0.2492	0.7768
X15	0.2296	<b>0.8867</b>	0.4267	0.4497	0.332	0.7967
X21	0.1978	0.9344	0.3618	0.4148	0.2962	<b>0.8574</b>

X22	0.2198	0.573	-0.013	0.222	0.1527	<b>0.5672</b>
X23	-0.0002	0.4537	0.1621	0.2174	0.2323	<b>0.6504</b>
X24	0.2334	0.792	0.0319	0.2036	0.2492	<b>0.7768</b>
X25	0.2296	0.8867	0.4267	0.4497	0.332	<b>0.7967</b>
X26	-0.0077	0.2312	0.1609	0.0935	0.2983	<b>0.5182</b>
X31	<b>0.7544</b>	0.0746	0.0291	0.1579	0.155	0.0082
X33	<b>0.8279</b>	0.1512	0.0075	0.187	0.217	0.1246
X34	<b>0.7939</b>	0.3436	0.2555	0.3263	0.2555	0.286
X42	0.1933	0.4009	0.2806	<b>0.9398</b>	0.3713	0.3947
X43	0.3854	0.3389	0.1834	<b>0.8474</b>	0.239	0.2961
Y12	0.3058	0.5182	0.5054	0.4485	<b>0.7643</b>	0.5388
Y13	0.2933	0.0913	0.2935	0.2114	<b>0.7831</b>	0.1693
Y14	0.1655	0.1753	0.406	0.202	<b>0.8696</b>	0.2241
Y15	0.1905	0.1879	0.4595	0.202	<b>0.8322</b>	0.2308
Y16	0.017	0.1416	0.2753	0.2114	<b>0.6335</b>	0.1811
Y21	0.0401	0.1042	<b>0.6664</b>	0.2414	0.3542	0.108
Y22	0.0694	0.2098	<b>0.7739</b>	0.1785	0.3968	0.2143
Y23	0.1534	0.0638	<b>0.8285</b>	0.1156	0.392	0.1377
Y24	0.0011	0.2205	<b>0.8245</b>	0.3111	0.3671	0.2262
Y25	0.2377	0.482	<b>0.6524</b>	0.2131	0.4454	0.4115
Y26	0.1283	0.2502	<b>0.8848</b>	0.1959	0.4462	0.2881

Berdasarkan nilai *cross loading* di atas, semua indikator pada variabel Keadilan Prosedural, Penghargaan, Dukungan *Supervisor*, Kondisi Kerja, *Perceived Organizational Support* (POS), dan Komitmen Afektif memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dari 0,50. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memiliki *convergent validity* yang baik. Semakin besar nilai *cross loading* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

### ***Discriminant Validity***

Pengujian *discriminant validity* dilakukan menggunakan dengan cara melihat hasil dari akar AVE hasil tersebut harus lebih besar dari 0,5 baru bisa dinyatakan bahwa indikator yang digunakan cocok untuk mengukur variabel yang bersangkutan. Berikut adalah hasil pengujian *discriminant validity*

Tabel 2  
*Average Variance Extracted (AVE)*

	AVE	Akar AVE
Dukungan <i>Supervisor</i>	0,6283	0,7927
Keadilan Prosedural	0,6537	0,8085

Komitmen Afektif	0,603	0,7765
Kondisi Kerja	0,8006	0,8948
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0,6095	0,7807
Penghargaan	0,4978	0,7055

Dapat diketahui bahwa setelah nilai AVE diakar nilai yang didapat diatas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

### ***Composite Reliability***

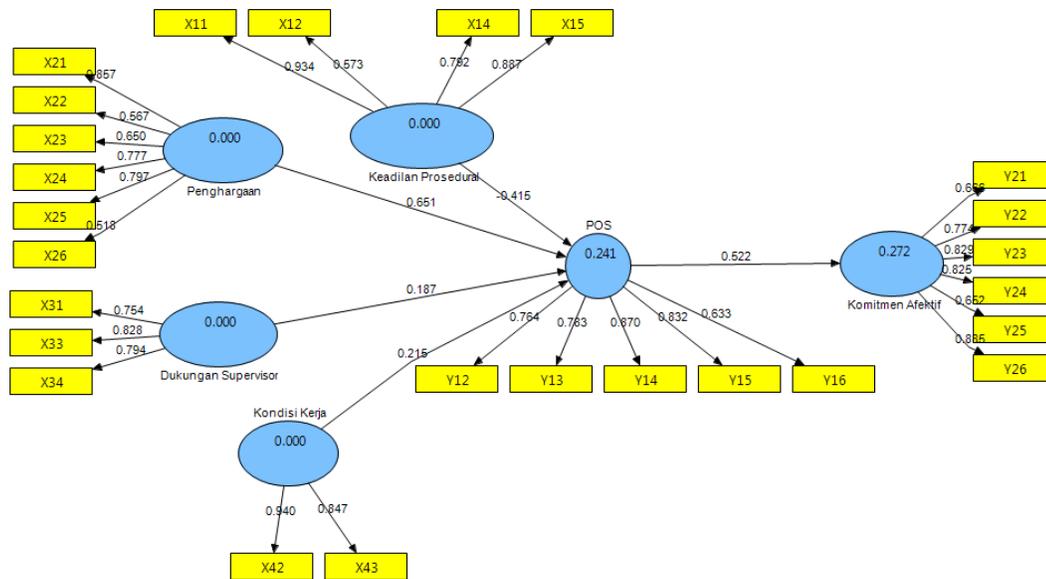
*Composite Reliability* adalah pengujian terakhir yang dilakukan untuk outer model. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Berikut adalah tabel hasil output composite reliability adalah sebagai berikut :

Tabel 3  
*Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
Dukungan <i>Supervisor</i>	0,8351	0,7131
Keadilan Prosedural	0,8799	0,8198
Komitmen Afektif	0,9	0,8646
Kondisi Kerja	0,889	0,7614
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0,8853	0,8412
Penghargaan	0,8521	0,7914

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk variabel Keadilan Prosedural, Penghargaan, Dukungan *Supervisor*, Kondisi Kerja, *Perceived Organizational Support (POS)*, dan Komitmen Afektif sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

### ***Evaluasi Inner Model***



Gambar 2  
Model Penelitian PLS

### Pengujian Nilai Q-Square

Dari data di atas didapatkan nilai *R-Square* bahwa variabel *Perceived Organizational Support (POS)* dipengaruhi oleh Keadilan Prosedural, Penghargaan, Dukungan *Supervisor*, dan Kondisi Kerja sebesar 24,1% dan variabel Komitmen Afektif dipengaruhi *Perceived Organizational Support* sebesar 27,2%.

Perhitungan *Q-Square* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{\text{Perceived Organizational Support}}) \times (1 - R^2_{\text{Affective Commitment}}) \\
 &= 1 - (1 - 0,2408) \times (1 - 0,2725) \\
 &= 1 - 0,5523 \\
 &= 0,4477
 \end{aligned}$$

Nilai *Q-Square* pada penelitian ini adalah sebesar 0,4477 yang menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  diatas nol memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance*.

### Pengujian Hipotesis

Tabel 4  
Hasil *Inner Weight*

	Original	Sample	Standard	Standard	T
--	----------	--------	----------	----------	---

	Sample (O)	Mean (M)	Deviation (STDEV)	Error (STERR)	Statistics ( O/STERR )
Dukungan <i>Supervisor</i> -> POS	0,1871	0,2009	0,0887	0,0887	2,1084
Keadilan Prosedural -> POS	-0,4153	-0,4056	0,1576	0,1576	2,6358
Kondisi Kerja -> POS	0,2146	0,2069	0,0762	0,0762	2,8142
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Komitmen Afektif	0,522	0,5383	0,0638	0,0638	8,1845
Penghargaan -> POS	0,651	0,6557	0,1646	0,1646	3,9538

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa :

Keadilan Prosedural mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif dengan *Perceived Organizational Support* sebagai mediasi, maka dari itu berarti Hipotesis 1 ditolak.

Penghargaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif dengan *Perceived Organizational Support* sebagai mediasi, dengan begitu berarti Hipotesis 2 diterima.

Dukungan *Supervisor* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif dengan *Perceived Organizational Support* sebagai mediasi, dengan begitu berarti Hipotesis 3 diterima.

Kondisi Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif dengan *Perceived Organizational Support* sebagai mediasi, dengan begitu berarti Hipotesis 4 diterima.

*Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, dengan begitu berarti Hipotesis 5 diterima.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif dengan mediasi *Perceived Organizational Support (POS)***

Hasil menunjukkan bahwa prosedur Restoran Fusia memungkinkan melalui perbaikan untuk membenahi kesalahan yang lalu memiliki rata-rata tertinggi. Apabila kita lihat kembali bahwa mayoritas karyawan telah bekerja lebih dari 5 tahun keatas maka waktu yang tergolong cukup lama ini membuat sebagian besar karyawan telah membentuk keakraban dan rasa saling percaya terhadap satu sama lain sehingga, mereka mampu melakukan perbaikan atau perubahan atas prosedur dengan baik dan

mudah. Namun dalam pernyataan Prosedur yang diterapkan oleh Restoran Fusia konsisten dan diberlakukan sama memberikan rata-rata terendah. Dalam hal ini karyawan cenderung menilai keadilan prosedural dari sisi adil tidaknya interaksi yang diberikan atasan kepada mereka. Hasil penelitian ini didukung dengan kesimpulan dari jurnal Fatdina (2009) bahwa kesan para karyawan mengenai keadilan dalam interaksi dengan atasan diperlihatkan melalui banyaknya informasi yang disampaikan pada mereka mengenai kepercayaan dan keadilan daripada ada atau tidak adanya prosedur yang adil.

#### **Pengaruh Penghargaan terhadap Komitmen Afektif dengan mediasi *Perceived Organizational Support (POS)***

Hasil mengenai sistem gaji memperoleh rata-rata terendah. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah bekerja selama 5 tahun keatas dengan pengalaman serta penguasaan kerja yang semakin bertambah mengaharapkan gaji yang mereka peroleh pun disesuaikan. Namun ditinjau dari sisi fasilitas rata-rata tertinggi. Dengan adanya tunjangan yang diberikan oleh Restoran Fusia berupa jaminan kesehatan bagi karyawan beserta keluarga karyawan dengan cara memberi tunjangan asuransi sebesar Rp. 500.000,- setiap tahunnya & liburan (*outing*) mampu memuaskan kebutuhan batin karyawan. Variabel penghargaan mempunyai pengaruh yang paling signifikan dibandingkan dengan variabel yang lain. Hal ini dikarenakan pemberian penghargaan dalam bentuk upah, tunjangan, dan pengakuan oleh Restoran Fusia terbukti telah diterima secara nyata dan dirasa sudah cukup baik oleh para karyawan. Didukung dengan teori bahwa penghargaan (*rewards*) yang baik akan mendorong terciptanya *affective commitment* yang lebih tinggi (*Rhoades et al., 2001*).

#### **Pengaruh Dukungan *Supervisor* terhadap Komitmen Afektif dengan mediasi *Perceived Organizational Support (POS)***

Hasil dengan rata-rata terendah ditemukan dari kurangnya pengadaan *briefing* atau pengarahan dari atasan kepada bawahannya. Dilihat banyaknya karyawan Fusia masih berusia 20-30 tahun dimana mereka tergolong dalam usia muda sehingga penting bagi mereka untuk dibina dan mendapat arahan yang jelas (*briefing*) dari atasan. Sedangkan rata-rata tertinggi diperoleh dari mayoritas karyawan yang berusia muda tersebut menyukai dukungan berupa perhatian dari atasan yang dapat ditunjukkan melalui komunikasi yang terbuka. Sesuai dengan pernyataan Bacharach & Bamberger (2007) bahwa dukungan *supervisor* mencerminkan sejauh mana atasan seseorang dipandang sebagai baik peduli dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada saat dibutuhkan bawahannya.

#### **Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Komitmen Afektif dengan mediasi *Perceived Organizational Support (POS)***

Hasil untuk pernyataan Jam kerja yang ditetapkan sudah sesuai dengan harapan karyawan memperoleh rata-rata terendah. Disebabkan karena adanya jam kerja *split-shift* yang terbagi menjadi 2 pembagian yaitu pada jam 10.00-14.00 & 18.00-22.00 atau yang kedua 09.00-12.00 & 17.00-22.00 membuat para karyawan merasa banyak waktu yang seharusnya dapat mereka pergunakan untuk beristirahat menjadi tersita untuk kembali bekerja. Dimana kembali lagi mempertimbangkan umur karyawan yang mayoritas masih muda dengan jiwa sosialisasi yang masih tinggi membuat mereka cenderung mengharapkan memiliki banyak waktu untuk hal-

hal sosial. Namun apabila ditinjau dari segi lingkungan kerja, karyawan merasa Restoran Fusia telah memiliki lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Didukung dengan pernyataan Nitisemito (2000) bahwa kondisi kerja atau keadaan lingkungan tempat seseorang karyawan bekerja yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Komitmen Afektif**

Hasil terendah terdapat pada pemberian penghargaan berupa emas atas 10,20,30 tahun kerja. Hal ini disebabkan karena pemberian penghargaan oleh Restoran Fusia ini hanya diterima oleh 20 karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun ke atas. Namun, untuk karyawan yang belum mencapai 10 tahun masa kerja tidak memperoleh emas sehingga hal ini mempengaruhi hasil. Ditunjang oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berkorelasi secara signifikan dan positif dengan komitmen khususnya komitmen afektif. Kemudian dari hasil atas pernyataan Saya melakukan pekerjaan ini dengan senang hati dan tidak terpaksa mendapat rata-rata tertinggi yang membuktikan bahwa para karyawan yang berkarir di Restoran Fusia tidak hanya bekerja sebagai rutinitas semata, melainkan para karyawan merasa memiliki ikatan dengan Restoran Fusia.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Keadilan Prosedural secara negatif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
2. *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Penghargaan secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
3. *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Dukungan *Supervisor* secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
4. *Perceived Organizational Support (POS)* memediasi pengaruh antara Kondisi Kerja secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.
5. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran Fusia Surabaya.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang nantinya dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Diharapkan untuk dapat mempertahankan ikatan antar karyawan yang telah terbentuk selama bertahun-tahun tersebut melalui *outbond* bersama agar mereka dapat menjalin kepercayaan lebih lagi antar satu sama lain dan komitmen karyawan pun akan semakin meningkat.

2. Mempertahankan sistem penghargaan dalam hal pemberian bonus, dan tunjangan dengan tujuan agar karyawan benar-benar merasa bahwa mereka telah mendapatkan penghargaan yang sesuai. Namun alangkah baiknya apabila melakukan pertimbangan ulang mengenai pemberian gaji yang disesuaikan dengan pengalaman kerja para karyawan.
3. Meningkatkan nilai dukungan *supervisor* dengan cara mengadakan *briefing* yang lebih terprogram setiap hari sebelum operasional agar seluruh karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya lebih terarah. Selain itu, *supervisor* diharapkan untuk mempertahankan hubungannya dengan seluruh karyawan apabila ada masalah ataupun tidak, baik secara formal ataupun melalui perbincangan kecil di waktu senggang.
4. Disarankan Restoran Fusia untuk memperhatikan kondisi kerja karyawan terkait dengan jam kerja dengan mengubah sistem kerja *split-shift* terhadap semua karyawan menjadi 3 bagian yaitu *shift* pagi, *middle shift*, dan *shift* sore. Dengan harapan karyawan akan merasa senang apabila memiliki waktu untuk beristirahat cukup dan bersosialisasi lebih. Sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara lebih efektif dan efisien.
5. Diharapkan agar pihak Restoran Fusia untuk tetap mempertahankan perhatian yang selama ini telah diberikan kepada para karyawan. Bila karyawan merasakan dukungan dari organisasi dan dukungan itu dirasa sudah sesuai dengan yang diharapkan maka karyawan akan dengan sendirinya membentuk komitmen. Dan tentunya karyawan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan sudah memiliki ikatan secara emosional dengan Restoran Fusia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A., Rehman, M., Ul Haq, I., Ahmed, F. J., Ghafoor, M. & Azeem, M. U. (2010). Perceived organizational support and psychological empowerment. *European Journal of Social Sciences*, 17 (2), 187.
- Arikunto, S. (2009). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Cetakan 9. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 479-495.
- Azwar. (2008). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. A. (2007). Organizational context and post-event distress: 9/11 and the New York City Firefighters. *Academy of Management Journal*, 50, 849-868.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., & Ng, K.Y. (2001). Justice At The Millenium : A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), 425 – 445.
- Djumadi. (2006). Pengaruh Kondisi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pendidikan Nonformal di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 4 (3).

- Fatdina. (2009). Peran Dukungan Organisasi yang Dirasakan Karyawan sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Psikologi*, Vol. 36 (1).
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program spss*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goodwin, Cliff, B., & Griffith, D. B. (2008). *Supervisor's Survival Kit: Your First Step Into Management*. Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartika, E. W. (2011). Analisis Pengaruh Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya. *Journal of Affective Commitment*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Kreitner & Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Mangkunegara, A. P., (2005). *Sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topol-nytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5): 825-836.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 698-714.
- Shanock, L.R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supporter: Relationships With Subordinates. Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3): 689-695.
- Solimun. (2002). *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjahjono. (2007). *Kajian Potensi Endapan Gambut Indonesia Berdasarkan Aspek Lingkungan*. Jakarta.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards versus Fair Treatment. *The Journal Of Social Psychology*. 142, 33-44.