

## **PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN HOTEL DI SURABAYA**

Hans Christian Tjandra, Agus Wijaya, Sienny Thio  
Program Manajemen Perhotelan Program Studi Manajemen, Universitas Kristen  
Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
Email : hans.chr14@gmail.com, aguswijaya002@gmail.com, sienny@petra.ac.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* yang dilihat melalui ketiga dimensi *perceived organizational support* yaitu keadilan prosedural, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja terhadap komitmen afektif karyawan hotel yang berada di Surabaya. Penelitian ini menggunakan 94 karyawan yang bekerja di hotel Surabaya. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa secara serempak, ketiga dimensi dari Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan secara parsial hanya penghargaan organisasi dan kondisi kerja yang berpengaruh secara signifikan. Ditemukan juga bahwa penghargaan organisasi dan kondisi kerja adalah dimensi yang paling berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya.

Kata Kunci : *Perceived Organizational Support*, Komitmen Afektif, Karyawan, Hotel.

Abstract - This study aims to determine the effect of perceived organizational support seen through the three dimensions of perceived organizational support that are procedural justice, supervisor support, and rewards organization and job conditions to hotel employee's affective commitment in Surabaya. This study used 94 employees that working in Surabaya hotel. From the results of the research, it is found that simultaneously, the three dimensions of Perceived Organizational Support have a significant effect on affective commitment and partially only reward organizations and job conditions that significantly influence. It was also found that organizational rewards and job conditions are the most significant dimensions of affective commitment.

Keywords : Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Hotel, Employee

## PENDAHULUAN

Industri perhotelan sekarang ini menjadi salah satu industri yang terus menerus berkembang karena sekarang ini liburan telah menjadi salah satu agenda wajib dari setiap orang. Hal inilah yang mendorong terus berkembangnya dan semakin banyaknya hotel-hotel yang bermunculan khususnya di Surabaya. Pada tahun 2016 tercatat terdapat 160 hotel baru di Surabaya dan bertambah sebesar sepuluh persen hingga semester 1 pada tahun 2017 (Effendi, 2017). Data tersebut memberikan gambaran bahwa jumlah tenaga kerja yang dapat diserap oleh industri perhotelan di Surabaya cukup tinggi, hal inilah yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat Surabaya, karena semakin luasnya peluang untuk bekerja di industri perhotelan.

Hotel sebagai sebuah perusahaan penjual jasa harus mampu mempertahankan karyawannya agar dapat bekerja sesuai tuntutan organisasi dan menciptakan suasana yang nyaman sehingga karyawan memiliki perasaan dan ikatan emosional dengan perusahaan. Menurut Kartika (2011), apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi dapat merasakan adanya dukungan organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya.

Dukungan organisasi yang diterima karyawan (*perceived organizational support*) sendiri merupakan kepercayaan global dari karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawannya (Eisenberger et al, 1986). Lebih lanjut Eisenberger et al. (1986) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* (POS) memiliki tiga dimensi yaitu keadilan, dukungan *supervisor*, dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Keadilan lebih terkait pada sejauh mana organisasi mampu bersikap seadil-adilnya terhadap karyawan dalam berbagai hal. Dukungan atasan berkaitan dengan dukungan dari atasan terhadap bawahannya karena atasan tidak hanya bertugas untuk memerintah melainkan juga harus ikut andil dalam proses operasional. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja berkaitan dengan pengakuan organisasi atas kontribusi karyawan yang rela bekerja dengan baik dan memuaskan serta menyediakan lingkungan kerja yang kondusif untuk karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa organisasi harus memberikan dukungan terhadap karyawannya sebagai sumber daya manusia utama organisasi agar karyawan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi tempatnya bekerja. Persepsi karyawan tersebut akan memunculkan keterkaitan antara karyawan dan perusahaan karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan dianggap sebagai bagian dari perusahaan bukan hanya sebagai alat. Melalui keterkaitan inilah karyawan akan bekerja semaksimal mungkin dan akan timbul komitmen dari dalam diri karyawan terhadap organisasi. (Meyer & Allen, 1991).

Karyawan yang sudah memiliki ikatan emosional dengan organisasi akan merasa senang sehingga permasalahan yang ada di dalam perusahaan akan dianggap sebagai masalah milik karyawan tersebut pula (Porter et al, 1974). Akibatnya

karyawan akan rela untuk memberikan waktu dan turut terlibat dengan segala hal yang terjadi dalam perusahaan karena karyawan menikmati menjadi bagian dari perusahaan (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Menurut Eisenberger et al. (1986) apabila organisasi ingin memiliki karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi maka organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Meyer et al. (2002) bahwa komitmen afektif memiliki korelasi paling kuat terhadap *perceived organizational support* (POS).

## **TEORI PENUNJANG**

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

*Perceived organizational support* (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana dukungan organisasi menghargai kontribusi para karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al, 1986). Terkait dengan teori yang dikemukakan Eisenberger ini, karyawan yang merasakan dukungan dari perusahaan terhadap dirinya, karyawan akan semakin berkembang dengan sendirinya karena karyawan akan merasakan keterkaitan dengan perusahaan atau organisasi sehingga merasakan berkewajiban dan memiliki hubungan timbal balik dengan perusahaan.

Berdasarkan norma timbal balik yang timbul antara karyawan dan perusahaan ini membuat karyawan akan merasakan bahwa dirinya menjadi bagian dari perusahaan dan merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap perusahaan tempatnya bekerja (Gouldner, 1960).

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

Keyakinan seorang karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya serta memerhatikan kesejahteraannya disebut sebagai *perceived organizational support* (POS). Oleh karena itu, persepsi karyawan mengenai perusahaan tempatnya bekerja sangatlah penting untuk menentukan etika bekerja karyawan yang akan menguntungkan baik karyawan maupun organisasi tempatnya bekerja (Shanock & Eisenberger, 2006).

Berikut adalah 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support* (POS) menurut Rhoades & Eisenberger (2002, p.699), yaitu:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

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

Berdasarkan dari teori dukungan organisasi dari Eisenberger *et al.* (1986) ada tiga kategori utama dari persepsi karyawan yang dapat membentuk *perceived organizational support* (POS) yaitu (1) keadilan, (2) dukungan *supervisor*, dan (3) penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Ketiga kategori tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan (Greenberg, 1990). Shore dan Shore (1995) juga menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat terhadap *perceived organizational support* (POS). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

Cropanzo dan Greenberg (1997) membagi keadilan prosedural menjadi aspek keadilan struktural dan aspek sosial. Aspek keadilan struktural sendiri mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai karyawan termasuk bagaimana organisasi memberikan informasi yang akurat, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan pemberian informasi mengenai kebijakan yang akan dilaksanakan. Aspek sosial atau biasa dikenal sebagai keadilan interaksional meliputi kualitas hubungan personal antara organisasi dengan karyawan sebagai sumber daya, termasuk mengenai bagaimana organisasi menghormati dan menghargai keberadaan karyawan.

#### **2. Dukungan Atasan**

Dukungan atasan berarti dukungan dari atasan sebagai perwakilan organisasi untuk menunjukkan sikap peduli kepada karyawan akan pekerjaannya seperti memotivasi karyawan dan memahami dengan benar apa tujuan karyawan. Karyawan sebagai bagian dari organisasi memberikan persepsi secara global mengenai sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (Kottke & Sharafinski, 1988). Atasan juga bertindak sebagai perwakilan dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Melalui tanggung jawab tersebut, karyawan mampu melihat seberapa besar kontribusi organisasi apakah berorientasi kepada karyawan atau justru tidak menguntungkan karyawan. Selain itu, evaluasi-evaluasi yang diberikan karyawan kepada organisasi juga turut berkontribusi terhadap *perceived organizational support* (POS).

#### **3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja**

Shore dan Shore (1995) berpendapat bahwa pengakuan terhadap sumber daya manusia memiliki kontribusi yang positif dengan *perceived organizational support* (POS). Berbagai penghargaan sehubungan dengan kondisi kerja telah banyak dipelajari terkait dengan *perceived organizational support* (POS) seperti :

##### **a. Pengakuan perusahaan, upah kerja, dan promosi**

Berdasarkan teori mengenai dukungan organisasi, penghargaan yang diberikan organisasi terhadap karyawan berdampak positif terhadap kontribusi karyawan dan juga berkontribusi terhadap *perceived organizational support* (POS) itu sendiri.

#### b. Pelatihan

Wayne *et al.* (1997) menyatakan bahwa pelatihan adalah salah satu bentuk dukungan dari organisasi kepada karyawan karena karyawan dianggap sebagai salah satu investasi penting dari organisasi.

#### c. *Role stressors*

*Stressors* mengacu pada tuntutan lingkungan dimana seseorang tidak mampu untuk mengatasinya (Lazarus dan Folkman, 1984). Disini organisasi diharapkan untuk mampu mengontrol tingkat stress pekerjaan yang akan dilakoni oleh karyawannya karena stress kerja ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang tentunya tidak akan maksimal dalam menjalankan tanggung jawabnya.

#### d. Keamanan kerja

Karyawan berharap bahwa organisasi mampu memberikan jaminan terhadap masa depan pekerjaan dari karyawan dan diharapkan menjadi salah satu kontribusi dari *perceived organizational support* (POS), terlebih dalam beberapa tahun terakhir perampangan karyawan menjadi hal yang lazim dilakukan oleh organisasi (Allen, Shore, dan Griffeth, 1999).

#### e. Otonomi

Terkait dengan kesejahteraan karyawan, karyawan diberikan kebebasan yang bertanggung jawab mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan, termasuk penjadwalan, prosedur kerja, dan variasi pekerjaan. Otonomi ini mengindikasikan organisasi memiliki kepercayaan terhadap karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

### **Komitmen Afektif**

Dalam perusahaan, hubungan organisasi dan karyawan sangatlah penting. Komitmen afektif adalah komitmen yang mengacu pada keterikatan emosional sebuah organisasi yang membutuhkan kesesuaian antara nilai dan tujuan individu dan organisasi. Kesetiaan kepada organisasi akan terbentuk ketika karyawan merasa bahwa karyawan dianggap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif ini juga dapat disebut sebagai penentu penting dalam loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki kecenderungan komitmen afektif yang tinggi, akan mampu menunjukkan rasa memiliki sebuah perusahaan, meningkatnya keterlibatan di organisasi dan akan munculnya keinginan dalam mencapai tujuan organisasi (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).

### **Indikator Komitmen Afektif**

Menurut He (2008, p. 25) ada beberapa indikator bahwa karyawan memiliki komitmen afektif terhadap perusahaan. Indikator tersebut adalah :

1. Merasa sangat senang jika bekerja di organisasi tersebut hingga pensiun.

Karyawan merasakan bahwa dengan bekerja di organisasi merupakan sebuah kenyamanan karena organisasi memberikan dukungan kepada karyawan sehingga karyawan ingin bekerja hingga pensiun.

2. Menikmati diskusi tentang organisasi dengan orang di luar organisasi.

Ketika karyawan bertukar pikiran mengenai organisasi dengan orang diluar organisasi, karyawan bangga dan senang untuk membicarakan organisasi.

3. Merasa bahwa masalah yang ada dalam organisasi juga menjadi masalah dari karyawan.

Ketika organisasi sedang dilanda masalah, karyawan turut merasakan masalah tersebut dan berusaha untuk membantu mencari jalan keluar dari masalah yang sedang dihadapi.

4. Organisasi memiliki arti penting bagi karyawan.

Karyawan menganggap organisasi sebagai bagian dari dirinya, bukan hanya sebagai tempat untuk mendapatkan penghasilan, melainkan juga tempat dimana karyawan dapat mengembangkan dirinya.

5. Memiliki keterkaitan emosi dengan organisasi.

Karyawan berpikir dan turut merasakan bahwa kehadirannya merupakan hal yang penting bagi organisasi dan begitu pun sebaliknya.

6. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi kepada orang luar.

Menjadi sebuah kebanggaan bagi karyawan ketika karyawan menceritakan tentang organisasinya kepada orang luar.

7. Karyawan merasa sulit untuk memiliki keterikatan dengan organisasi lain.

Karyawan telah memiliki keterikatan yang tinggi dengan organisasi sehingga karyawan merasa sulit untuk bekerja dengan organisasi lain.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif kausal yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain.. Populasi yang diteliti adalah karyawan hotel yang bekerja di Surabaya, dan sampel yang diambil sebanyak 123 yang diolah hingga menjadi 93 orang responden. Pengambilan jumlah sampel didasarkan pada pendapat Ferdinand (2002) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah minimal 100-200 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan teknik *Purposive sampling* dimana pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Kriteria yang dipakai adalah karyawan yang telah bekerja selama minimal setengah tahun di hotel tempat saat ini bekerja.

Variabel independen yang digunakan adalah dimensi *Perceived Organizational Support* yaitu keadilan prosedural (X1), dukungan atasan (X2) dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja (X3). Variabel dependen yang digunakan adalah komitmen afektif (Y). kuisisioner yang dibagikan dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dari 1 sampai dengan 5, yang mana 1 untuk menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 untuk menunjukkan sangat setuju.

Adapun indikator kuisisioner sebagai berikut:

Keadilan prosedural :

- a. Hotel membuat peraturan yang mempertimbangkan kepentingan karyawan.
- b. Hotel membuat keputusan yang mempertimbangkan kepentingan karyawan.
- c. Hotel menghargai pendapat karyawan.
- d. Hotel menindak lanjuti pendapat karyawan.

- e. Hotel memberikan informasi kepada karyawan mengenai kebijakan-kebijakan baru yang akan dijalankan.
- f. Hotel menghormati karyawan tanpa membedakan status karyawan.
- g. Hotel ikut merasa senang ketika karyawan berhasil melakukan pekerjaan.

Dukungan atasan :

- a. Atasan mengarahkan karyawan dalam bekerja.
- b. Atasan mengevaluasi hasil kerja karyawan.
- c. Atasan memotivasi karyawan dalam bekerja.
- d. Atasan memahami dengan benar tujuan yang dicapai karyawan.

Penghargaan organisasi dan kondisi kerja :

- a. Hotel mendukung kinerja karyawan dengan menyediakan kondisi kerja yang kondusif seperti aman, tidak menghambat pekerjaan, menyediakan fasilitas yang mendukung.
- b. Hotel memberikan pelatihan kepada karyawan.
- c. Hotel memberikan bonus untuk karyawan dalam bentuk uang.
- d. Hotel memberikan promosi jabatan.
- e. Hotel memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya.
- f. Hotel memberikan tunjangan kesehatan atau pensiun atau lainnya untuk menjamin masa depan karyawan.

Komitmen afektif :

- a. Karyawan merasa sangat senang bekerja di hotel hingga pensiun.
- b. Karyawan menikmati diskusi tentang hotel dengan orang di luar organisasi.
- c. Karyawan merasa bahwa masalah yang ada dalam hotel juga menjadi masalah dari karyawan.
- d. Hotel memiliki arti penting bagi karyawan.
- e. Karyawan memiliki keterkaitan emosi dengan hotel.
- f. Karyawan bangga memberitahukan hal tentang hotel kepada orang luar.
- g. Karyawan merasa sulit untuk bisa memiliki keterikatan dengan hotel lain.

## HASIL

### Regresi Linier Berganda

Tabel 1. Model Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	6.615	1.624		4.073	.000		
score1	.113	.080	.106	1.419	.159	.494	2.024
score2	.078	.130	.052	.603	.548	.374	2.676
score3	.747	.069	.770	10.818	.000	.542	1.844

Persamaan regresi linear berganda yang diperoleh dari tabel 1 adalah:

$$Y = 6.615 + 0.113 X_1 + 0.078 X_2 + 0.747 X_3 + e$$

Tabel 1 menjelaskan bahwa variabel keadilan prosedural ( $X_1$ ), dukungan atasan ( $X_2$ ), dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif ( $Y$ ). Jika variabel keadilan prosedural ( $X_1$ ) naik satu satuan, maka variabel komitmen afektif ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.113. Sedangkan jika variabel dukungan atasan ( $X_2$ ) naik satu satuan, maka variabel komitmen afektif ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.078. Dari variabel penghargaan organisasi dan kondisi kerja ( $X_3$ ), bila naik satu satuan maka variabel komitmen afektif ( $Y$ ) mengalami kenaikan sebesar 0.747.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	.868 <sup>a</sup>	.753	.745	1.486	.753	91.475	3	90	.000	1.851

Tabel 2 menjelaskan bahwa hasil regresi menghasilkan nilai korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0.868, yang berarti ada keterkaitan erat antara dari keadilan prosedural ( $X_1$ ), dukungan atasan ( $X_2$ ), dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja ( $X_3$ ) dengan komitmen afektif ( $Y$ ) karyawan hotel di Surabaya. Hasil regresi menunjukkan nilai koefisien determinasi berganda yang disesuaikan (*Adjusted  $R^2$* ) adalah sebesar 0.745, yang berarti komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya dipengaruhi oleh dari keadilan prosedural ( $X_1$ ), dukungan atasan ( $X_2$ ), dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja ( $X_3$ ), yaitu sebesar 74.5%, sedangkan sisanya 25.5% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.

### Uji-F

Tabel 3. Hasil Uji-F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	606.369	3	202.123	91.475	.000 <sup>a</sup>
	Residual	198.865	90	2.210		
	Total	805.234	93			

Tabel 3 menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 91.475 yang lebih besar dari 2.70, dan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, dimana hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Sehingga hipotesis yang menyatakan diduga bahwa ada pengaruh *perceived organizational support* (POS) yang dilihat dari keadilan prosedural ( $X_1$ ), dukungan atasan ( $X_2$ ), dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya terbukti kebenarannya.



## Uji-t

Tabel 4. Hasil Uji-t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	6.615	1.624		4.073	.000		
score1	.113	.080	.106	1.419	.159	.494	2.024
score2	.078	.130	.052	.603	.548	.374	2.676
score3	.747	.069	.770	0.818	.000	.542	1.844

Tabel 4 menunjukkan uji-t untuk variabel keadilan prosedural ( $X_1$ ) diperoleh nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0.159 dimana angka tersebut berada di atas 0.05. Sehingga hipotesis yang menyatakan diduga ada pengaruh signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen afektif tidak terbukti kebenarannya pada karyawan hotel di Surabaya. Untuk uji-t pada variabel dukungan atasan ( $X_2$ ) diperoleh nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0.548, dimana angka tersebut berada di atas 0.05. Sehingga hipotesis yang menyatakan diduga ada pengaruh signifikan antara dukungan atasan terhadap komitmen afektif tidak terbukti kebenarannya pada karyawan hotel di Surabaya. Lebih lanjut, uji-t untuk variabel penghargaan organisasi dan kondisi kerja ( $X_3$ ) diperoleh nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0.000, dimana angka tersebut berada di bawah 0.05. Sehingga hipotesis yang menyatakan diduga ada pengaruh signifikan antara penghargaan organisasi dan kondisi kerja terhadap komitmen afektif terbukti kebenarannya pada karyawan hotel di Surabaya. Dilihat dari nilai signifikansi yang didapatkan, diketahui bahwa hanya variabel penghargaan organisasi dan kondisi kerja ( $X_3$ ) yang telah memenuhi syarat dibanding variabel lainnya, sehingga hipotesis yang menyatakan diduga bahwa penghargaan organisasi dan kondisi kerja yang paling berdampak terhadap komitmen afektif terbukti kebenarannya pada karyawan hotel di Surabaya.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari uji-t, ditemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gellatly (1995); Konovsky dan Cropanzo (1991); Koys (1991) yang mengatakan bahwa aspek keadilan struktural dan sosial dari keadilan prosedural terbukti memiliki hubungan yang erat dengan komitmen afektif. Hal ini dilihat dari nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0.159, dimana angka tersebut berada di atas 0.05. Hal ini terjadi karena tidak semua pendapat karyawan dapat diimplementasikan menjadi peraturan pada hotel tersebut, tentunya ada pendapat-pendapat yang tidak dapat dipertimbangkan karena tidak sesuai dengan visi dan misi dari hotel tersebut.

Pada variabel dukungan atasan ditemukan hasil bahwa dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini dapat dilihat melalui uji-t bahwa nilai probabilitas (Sig.) dari variabel dukungan atasan yaitu sebesar 0.548 dimana lebih besar dari 0.05. Hal ini bertolak belakang dengan teori yang dipaparkan

oleh Bycio, Hackett, dan Allen (1995); DeCotiis dan Summers (1997); Mottaz (1998) yang mengatakan bahwa salah satu faktor dalam meningkatkan komitmen afektif juga dipengaruhi dari adanya dukungan atasan terhadap karyawan. Hal ini terjadi karena dukungan atasan tidak bisa diartikan secara objektif karena setiap karyawan tentunya akan merasakan perasaan yang berbeda ketika atasan memberikan dukungan terhadap dirinya. Selain itu setiap karyawan juga memiliki ekspektasi yang berbeda-beda mengenai dukungan atasan yang diharapkan.

Berdasarkan uji-t pada variabel dukungan organisasi dan kondisi kerja, variabel ini terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya. Kesimpulan tersebut didapatkan dari nilai probabilitas (Sig.) dukungan organisasi dan kondisi kerja sebesar 0.000 dimana angka tersebut berada di bawah 0.05. Hal ini sejalan dengan teori dari Gaertner dan Nollen (1989); Gregersen (1992); Mottaz (1998) yang mengatakan bahwa penghargaan organisasi dan kondisi kerja juga meningkatkan komitmen afektif.

Variabel penghargaan organisasi dan kondisi kerja terbukti menjadi dimensi POS yang paling dominan karena hanya variabel ini yang telah memenuhi syarat nilai signifikansi dibandingkan dimensi POS lainnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Eisenberger et al. (1986) bahwa untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan kondisi kerja yang kondusif. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa penghargaan organisasi dan kondisi kerja memiliki pengaruh yang sangat besar karena mampu meningkatkan komitmen afektif baik bersama maupun tidak bersama dengan dua variabel lainnya. Untuk kedua variabel lainnya yaitu keadilan prosedural dan dukungan atasan menjadi faktor pendukung yang bila ada atau tidak ada keberadaannya tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik karyawan mengenai komitmen afektif lebih dipengaruhi oleh penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Hal ini juga didukung oleh Soegandhi et al. (2013) bahwa faktor yang mampu meningkatkan komitmen afektif adalah fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima dimana semua hal ini merupakan bagian dari penghargaan organisasi dan kondisi kerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan variabel *perceived organizational support* dan komitmen afektif dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan perhitungan *mean* untuk ketiga dimensi *perceived organizational support* yaitu keadilan prosedural, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja, nilai *mean* tertinggi berada pada variabel keadilan prosedural. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan hotel di Surabaya cenderung merasakan bahwa keadilan prosedural lebih mendominasi dibandingkan dukungan atasan dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja di tempatnya bekerja.

2. *Perceived organizational support* yang dilihat dari tiga dimensi yaitu keadilan prosedural, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja terbukti berpengaruh signifikan secara simultan atau serempak terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya.
3. Secara parsial, hanya dimensi penghargaan organisasi dan kondisi kerja yang terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel penghargaan organisasi dan kondisi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen afektif, dimana variabel ini mampu meningkatkan komitmen afektif baik bersama maupun tidak bersama keadilan prosedural dan dukungan atasan.

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pihak hotel diharapkan mampu lebih meningkatkan variabel penghargaan organisasi dan kondisi kerja, dimana hal ini kurang dirasakan oleh karyawan hotel di Surabaya yang dapat dilihat melalui nilai *mean*-nya yang terendah. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja dapat ditingkatkan seperti memberikan pelatihan dan memberikan wewenang kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya, dimana dua hal tersebut memiliki nilai *mean* yang terendah dibandingkan faktor-faktor lainnya.
2. Bagi penelitian selanjutnya, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat membantu penelitian-penelitian selanjutnya yang memiliki keterkaitan, seperti menggunakan metode yang berbeda dengan melibatkan wawancara secara personal sehingga data dan hasil yang didapatkan lebih komprehensif dalam rangka meningkatkan komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya.
3. Untuk penelitian selanjutnya, penulis menyarankan agar lebih memfokuskan objek penelitian pada hotel bintang empat dan lima saja karena pada hotel bintang empat dan lima memiliki sistem manajerial yang lebih terstruktur yang nantinya dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dalam rangka meningkatkan komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (1999). *A model of perceived organizational support*. University of Memphis and Georgia State University.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Effendi, Z. (2017, September 20). *Bisnis hotel di Surabaya menggiurkan, ini yang terjadi*. Retrieved March 17, 2018, from <https://news.detik.com/https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-3650966/bisnis-hotel-di-surabaya-menggiurkan-ini-yang-terjadi>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen: aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister dan disertasi doktor*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Gaertner, K.N. & Nollen, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gellatly, I. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Gouldner, H. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Gregersen, H. (1992). Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation. *Personnel Psychology*, 45, 29-54.
- He, P. (2008). An investigation of the antecedents and consequences of affective commitment in a U.S. hospitality organization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.

- 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. Unpublished Graduate Thesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Konovsky, M.A. & Cropanzo, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kottke, J.L. & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Koys, D. (1991). Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-291.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organizations: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Porter, L.W., Steers R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- 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.
- Shanock, L.S. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: managing the social climate of the workplace*, 149-164.

Soegandhi. V.M., Sutanto, E.M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti JATIM. Unpublished Undergraduate Thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya, 1(1), 4.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden., R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.