

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perceived Organizational Support

2.1.1. Definisi Perceived Organizational Support

Istilah *perceived organizational support* (POS) merupakan suatu teori dalam literatur keperilakuan. Teori ini menjelaskan peran persepsi karyawan terhadap hubungan organisasi. Hubungan organisasi terhadap karyawan akan membentuk sikap dan perilaku mereka di organisasi tersebut. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *perceived organizational support* atau dukungan organisasi persepsian merupakan sikap yang meyakinkan seseorang bahwa organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraannya. Sikap yang ditunjukkan organisasi akan menjadi stimulus yang dirasakan karyawan. Hal tersebut akan membentuk persepsi mengenai dukungan organisasi tersebut (Eisenberger *et al.*, 1986). Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) adalah bentuk sikap atau *treatment* yang diberikan organisasi kepada karyawan yang dijadikan sebuah stimulus oleh karyawan tentang seberapa jauh organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan hidupnya. Kontribusi karyawan yang dihargai oleh

organisasi menunjukkan bahwa organisasi tersebut memberikan dukungan kepada anggotanya.

2.1.2. Faktor Pembentuk Perceived Organizational Support (POS)

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) terdapat tiga bentuk umum faktor penyebab *perceived organizational support* yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

a. Keadilan (*fairness*)

Menurut Greenberg (1993) dalam Fu & Lihua (2012) keadilan dalam organisasi merupakan persepsi keadilan menurut karyawan mengenai bagaimana organisasi memperlakukannya. Keadilan organisasi terdiri dari keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) keadilan prosedural merupakan penyebab dari *perceived organizational support*. Keadilan prosedural meliputi bagaimana menentukan strategi untuk menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan. Terdapat dua dimensi keadilan prosedural yaitu dimensi struktural dan dimensi sosial. Dimensi struktural mengenai keputusan yang mempengaruhi karyawan sehingga organisasi perlu memperhatikan masukan karyawan dalam proses pembuatan keputusan. Dimensi sosial yaitu bagaimana organisasi memperlakukan karyawan secara hormat dan bermartabat serta memberikan informasi kepada karyawan tentang bagaimana keputusan ditentukan.

b. Dukungan atasan (*supervisor support*)

Dukungan atasan dapat mempengaruhi kontribusi karyawan. Atasan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan mengindikasikan adanya dukungan organisasi.

c. Penghargaan dan kondisi kerja

Beberapa bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang terkait dengan *perceived organizational support* yaitu:

1) Pengakuan, gaji, dan promosi

Penghargaan oleh organisasi bermanfaat untuk mengkomunikasikan penilaian yang positif terhadap karyawan sehingga berkontribusi pada *perceived organizational support*.

2) *Job security*

Salah satu cara untuk memperkuat dukungan organisasi persepsian yaitu dengan adanya kepastian bahwa organisasi memberikan kejelasan masa depan karyawan di organisasi.

3) Otonomi

Otonomi adalah kontrol karyawan atas pekerjaan mereka. Organisasi yang memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan otonomi dalam melaksanakan pekerjaan mereka dapat meningkatkan *perceived organizational support*. Eisenberger *et al.*, (1999) menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi pada karyawan untuk memutuskan bagaimana

karyawan akan melakukan pekerjaan mereka akan meningkatkan *perceived organizational support*.

4) Peran *stressor*

Stressor dapat mengurangi *perceived organizational support* yang meliputi beban kerja yang berlebihan, ambiguitas peran, dan konflik peran. Stres mengacu pada individu yang tidak mampu mengatasi tuntutan dari organisasi maupun lingkungan.

5) Pelatihan

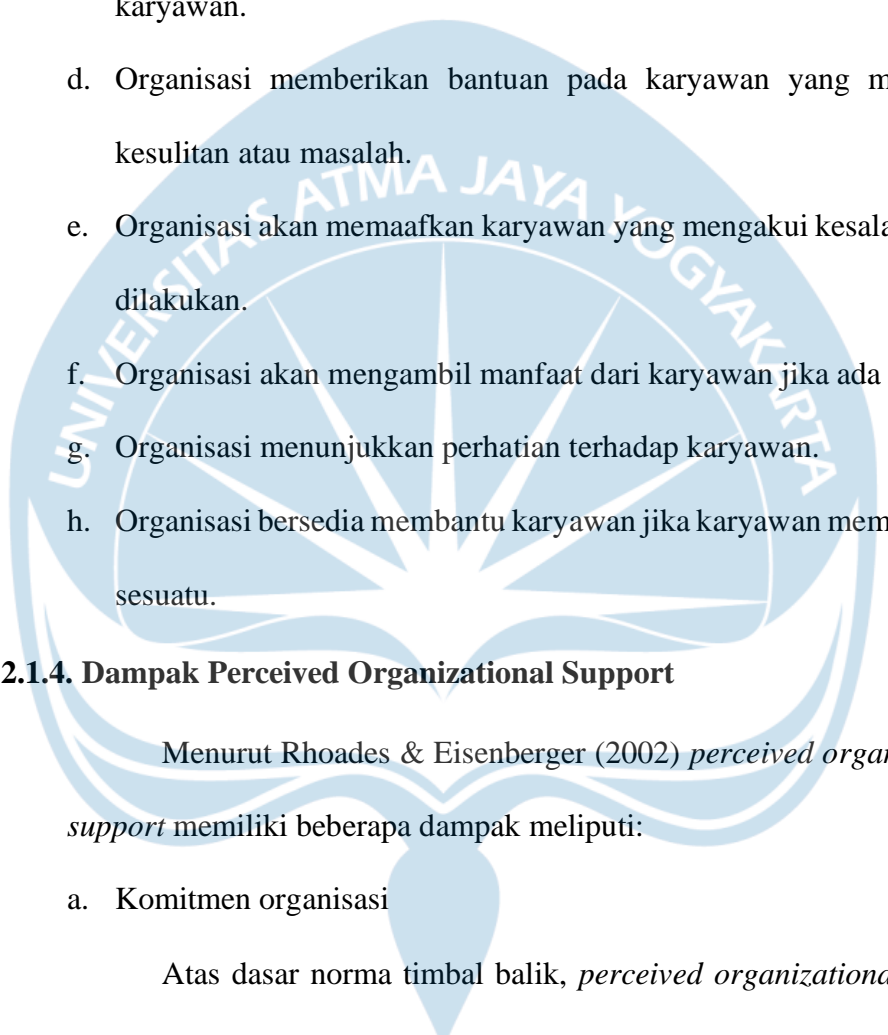
Pelatihan kerja dalam organisasi merupakan bekal karyawan untuk bekerja yang dapat meningkatkan *perceived organizational support*.

6) Ukuran organisasi

Organisasi yang besar dapat mengurangi fleksibilitas dalam menangani kebutuhan individu karyawan sehingga dapat mengurangi *perceived organizational support*.

2.1.3. Pengukuran Perceived Organizational Support

Menurut Eisenberger *et al.*, (1986) terdapat 36 poin indikator untuk mengukur tingkat *perceived organizational support*. Indikator-indikator tersebut disebut *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Penelitian ini akan mengukur tingkat *perceived organizational support* menggunakan delapan poin indikator yang merupakan versi pendek dari *Survey of Perceived Organizational Support* atau SPOS Eisenberger *et al.*, (1997) yaitu:

- 
- a. Organisasi menghargai pendapat karyawan.
 - b. Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
 - c. Organisasi benar-benar mempertimbangkan cita-cita dan nilai karyawan.
 - d. Organisasi memberikan bantuan pada karyawan yang mengalami kesulitan atau masalah.
 - e. Organisasi akan memaafkan karyawan yang mengakui kesalahan yang dilakukan.
 - f. Organisasi akan mengambil manfaat dari karyawan jika ada peluang.
 - g. Organisasi menunjukkan perhatian terhadap karyawan.
 - h. Organisasi bersedia membantu karyawan jika karyawan membutuhkan sesuatu.

2.1.4. Dampak Perceived Organizational Support

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *perceived organizational support* memiliki beberapa dampak meliputi:

- a. Komitmen organisasi

Atas dasar norma timbal balik, *perceived organizational support* akan menciptakan kewajiban karyawan untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Rhoades & Eisenberger, seperti yang dipaparkan Foa & Foa (1980) menyatakan bahwa kewajiban untuk menukar kepedulian dengan kepedulian dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

b. Efek terkait pekerjaan (*job-related affect*)

Perceived organizational support mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. *Perceived organizational support* berkontribusi dalam kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan kinerja dan ketersediaan bantuan saat dibutuhkan karyawan. *Perceived organizational support* berkontribusi juga terhadap perasaan karyawan akan kompetensi dan nilainya sebagai karyawan, sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.

c. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pada pekerjaan tertentu yang dilakukan karyawan. Minat dalam suatu pekerjaan berhubungan dengan kompetensi karyawan (*Eisenberger et al.*, 1999). Dengan meningkatkan *perceived organizational support* melalui peningkatan kompetensi karyawan, minat karyawan dalam pekerjaannya akan meningkat.

d. Kinerja

Perceived organizational support dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan yang menguntungkan organisasi. Tindakan yang dilakukan dapat melindungi organisasi dari berbagai risiko, berbagi ilmu serta keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi.

2.2. Komitmen Organisasional

2.2.1. Definisi Komitmen Organisasional

Menurut Mowday *et al.* (1982) dalam Joo & Park (2010) komitmen organisasional mengacu pada perasaan individu mengenai organisasi secara menyeluruh. Menurut Porter, Crampon, & Smith (1976) perasaan individu mengenai organisasi tersebut merupakan perasaan yang erat yang membuat individu untuk tetap terikat dengan situasi kerja tertentu. Perasaan individu mengenai organisasi tersebut juga meyakinkan karyawan untuk bersedia bekerja secara maksimal bagi organisasi (Porter *et al.*, 1974). Karyawan berkontribusi dengan bekerja secara maksimal karena berkeinginan untuk meningkatkan kesejahteraan dan keberhasilan organisasi (Allen & Meyer, 1990). Selanjutnya Meyer *et al.*, (1993) juga menyatakan bahwa perasaan individu tersebut menjelaskan keadaan keadaan psikologis yang mengidentifikasi hubungan karyawan dengan organisasi dan berpengaruh pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan seorang anggota organisasi.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana karyawan mengenal serta terikat dengan organisasi tempat kerjanya dan akan bekerja dengan baik untuk keberhasilan organisasi. Mowday *et al.*, 1982 dalam Joo & Park (2010) menyebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki tiga karakteristik:

- a. Keyakinan dan penerimaan yang tinggi akan tujuan dan nilai organisasi.
- b. Keinginan untuk melakukan usaha yang besar bagi organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.2.2. Jenis-jenis Komitmen Organisasional

Meyer & Allen (1997) membedakan komitmen organisasi menjadi tiga komponen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Menurut Meyer, Allen, & Smith (1993) menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena karyawan memang menginginkannya. Pernyataan serupa mengenai komitmen afektif juga disampaikan kembali oleh Meyer & Allen (1997). Meyer & Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota pada organisasi dan keterlibatan anggota dengan organisasi. Anggota organisasi dengan tingkat komitmen afektif tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena individu tersebut memang mempunyai dorongan hati untuk tetap berada di organisasi. Menurut Meyer, Allen, & Smith (1993) terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen afektif, yaitu:

- 1) Karyawan akan merasa senang untuk menghabiskan perjalanan karirnya hingga akhir bersama organisasi.
- 2) Karyawan merasa bahwa masalah organisasi menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Karyawan mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.
- 4) Karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi.
- 5) Karyawan merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi.
- 6) Karyawan merasa bahwa organisasi memiliki makna personal bagi karyawan.

b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan menurut Allen & Meyer (1993) merupakan komitmen yang berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi mengenai biaya yang dapat muncul ketika meninggalkan organisasi. Komitmen ini membuat anggota akan merasa rugi jika anggota organisasi meninggalkan organisasi. Anggota yang memiliki komitmen berkelanjutan tinggi akan terus menjadi anggota karena membutuhkannya untuk menjadi anggota organisasi. Meyer, Allen, & Smith (1993) mengukur komitmen berkelanjutan dengan enam indikator berikut:

- 1) Karyawan merasa jika bertahan dengan organisasi adalah suatu kebutuhan dan keinginan.

- 2) Karyawan merasa sulit untuk meninggalkan organisasi, bahkan jika memang menginginkannya.
- 3) Karyawan merasa kehidupannya akan terganggu jika meninggalkan organisasi.
- 4) Karyawan merasa memiliki terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi.
- 5) Karyawan merasa tidak mungkin untuk mempertimbangkan bekerja di tempat lain karena sudah terlalu banyak berbau dengan organisasi.
- 6) Jika karyawan meninggalkan organisasi, karyawan akan berhadapan dengan konsekuensi negatif yaitu kelangkaan alternatif yang ada.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Allen & Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen normatif adalah komitmen yang menjelaskan rasa terikat terhadap organisasi. Komitmen ini mencerminkan kewajiban anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya atau tetap bertahan di organisasi. Anggota dengan komitmen normatif tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Meyer, Allen, & Smith (1993) juga menyebutkan bahwa karyawan akan berusaha dalam bekerja bagi organisasi karena merasa bertanggung jawab atas tunjangan kompensasi yang diterima dari organisasi. Indikator untuk

mengukur komitmen normatif menurut Meyer, Allen, & Smith (1993) juga terdiri dari enam poin, yaitu:

- 1) Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi.
- 2) Karyawan merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi, meskipun itu untuk keuntungan karyawan.
- 3) Karyawan merasa bersalah jika saat ini meninggalkan organisasi.
- 4) Karyawan merasa organisasi layak mendapat kesetiannya.
- 5) Karyawan merasa memiliki kewajiban kepada orang-orang yang berada dalam organisasi, sehingga karyawan tidak akan meninggalkan organisasi saat ini.
- 6) Karyawan merasa berhutang pada organisasi.

2.3. Turnover Intention

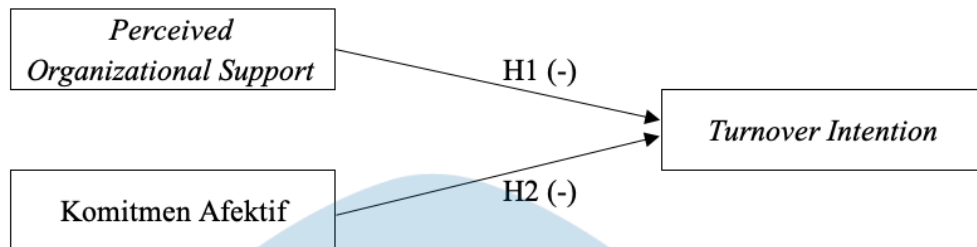
Turnover adalah keluarnya anggota organisasi dari suatu organisasi. Putra & Prihatsanti (2016) mengungkapkan bahwa *turnover* akan merugikan organisasi. Organisasi akan mengalami kerugian dari segi biaya, sumber daya, dan kondisi kerja karyawan. Slavianska (2012) juga mengungkapkan jika tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan permasalahan dan memberikan konsekuensi yang tidak baik bagi organisasi. Masih dari sumber yang sama disebutkan bahwa salah satu kerugian yang harus ditanggung oleh organisasi adalah hilangnya seorang karyawan. Hilangnya karyawan tentu akan membuat

organisasi mencari penggantinya. Biaya untuk mencari pengganti melalui proses rekrutmen tentu tidak sedikit. Selanjutnya, menurut Suryani (2011) dalam Asmara (2018) menyatakan bahwa kerugian biaya juga karena dilakukannya orientasi, lembur, serta pengawasan karena terjadi *turnover*.

Joo & Park (2010) menyatakan bahwa *turnover* akan muncul ditandai dengan adanya *turnover intention*. Menurut Joo & Park, *turnover intention* adalah elemen kunci untuk memprediksi *turnover*. *Turnover intention* dapat mengukur besar kecilnya keinginan karyawan untuk melakukan *turnover*. Semakin besar *turnover intention* dalam sebuah organisasi, maka *turnover* yang terjadi juga akan semakin besar. Maka dari itu, tugas organisasi adalah mengurangi *turnover intention* dengan harapan mengurangi tingkat *turnover*.

Pengertian *turnover intention* atau intensi *turnover* adalah rencana individu untuk meninggalkan atau keluar dari suatu organisasi. Menurut Meyer & Tett (1993) *turnover intention* merupakan keinginan secara sadar dan sengaja untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan menurut Bothma & Roodt (2013) *turnover intention* adalah keinginan yang kuat untuk berhenti dari suatu organisasi agar mendapatkan pekerjaan yang lebih baik daripada pekerjaan saat ini. Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau munculnya rencana individu dalam suatu organisasi untuk meninggalkan organisasi tempat kerjanya saat ini.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Menurut Wang & Wang (2020) *perceived organizational support* dapat mengurangi *turnover* karyawan. *Perceived organizational support* yang lebih besar dapat mengurangi dampak negatif dari *turnover intention*. Sehingga, organisasi harus memberikan dukungan organisasi untuk mengurangi tingkat *turnover intention*. Organisasi yang memberikan lebih banyak dukungan organisasional kepada karyawan dapat mengurangi kelelahan kerja karyawan. Wong & Wong (2017) juga memberikan pernyataan serupa yaitu karyawan yang menerima dukungan dari organisasi akan meningkatkan keterikatannya dengan organisasi. Semakin banyak dukungan organisasi persepsian, maka semakin rendah *turnover intention*.

Turnover intention tidak hanya dipengaruhi oleh *perceived organizational support*. Wong & Wong (2017) menyatakan bahwa komitmen afektif juga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Komitmen afektif dapat mengurangi tingkat *turnover intention*. Sianipar & Haryanti (2014) juga mendukung pernyataan Wong & Wong. Komitmen afektif yang tinggi adalah salah satu faktor yang mendukung karyawan untuk tetap bertahan dalam

organisasi. Komitmen afektif dan *perceived organizational support* (POS) saling berhubungan. Ketika karyawan menerima lebih banyak dukungan organisasi, maka suasana hati karyawan terhadap organisasi akan menjadi positif, yang selanjutnya menyebabkan terbentuknya ikatan emosional yang positif antara karyawan dan organisasi. Ikatan emosional karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi tersebut.

2.5. Hipotesis Penelitian

Teori *perceived organizational support* (POS) menjelaskan bahwa anggota organisasi akan bersikap dan berperilaku berdasarkan persepsi mereka terhadap bagaimana *treatment* yang diberikan oleh organisasi. Dukungan organisasi yang diberikan kepada anggota organisasi cenderung menimbulkan perasaan niat baik anggota organisasi terhadap organisasi, memperkuat ikatan antara anggota organisasi dan organisasi, dan meningkatkan perasaan anggota organisasi untuk membalas sikap yang dilakukan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1990). Adanya *perceived organizational support* (POS) akan menimbulkan keterlibatan kerja meningkat, kepuasan kerja, serta suasana hati yang positif. Hal tersebut akan membuat anggota organisasi merasa nyaman berada dalam organisasi sehingga dapat mengurangi kemungkinan munculnya *turnover intention*. Beberapa penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan (Jawahar & Hemmasi, 2006; Loi *et al.*, 2006; Wong & Wong, 2017).

Studi Meyer *et al.*, (1993) juga menunjukkan korelasi negatif yang signifikan antara *perceived organizational support* (POS) dan *turnover intention*. Adanya *perceived organizational support* yang lebih akan menghasilkan *turnover intention* yang lebih rendah. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis pertama:

H1: *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.

Pada beberapa studi menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* (Addae *et al.*, 2006; Perryer *et al.*, 2010; Wong & Wong, 2017). Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan akan tetap berada di organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis kedua:

H2: Komitmen afektif berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.