

HUBUNGAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN OTONOMI KERJA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF

Nabilah Ayu Shabrina¹, Artiawati², Darmawan Muttaqin³

¹²³Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
nabilahayushabrina@gmail.com

ABSTRAK

Komitmen guru dapat menjadi salah satu hal utama untuk menentukan keberhasilan sekolah. Beberapa faktor yang berhubungan dengan komitmen afektif adalah persepsi dukungan organisasi dan otonomi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan otonomi kerja dengan komitmen afektif. Subjek penelitian ini (N=59) adalah guru SD dan SMA di Yayasan Khadijah Surabaya, lama bekerja minimal satu tahun. Pengukuran terhadap komitmen afektif, persepsi dukungan organisasi, dan otonomi kerja masing-masing dilakukan dengan menggunakan *Affective Commitment Scale*, *Survey of Perceived Organizational Support*, dan *Breaugh's Work Autonomy Scale*. Pengujian hipotesis menggunakan uji statistik korelasi *Spearman*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif ($r = 0,489$; $p < 0,05$), dan tidak adanya hubungan yang signifikan antara otonomi kerja dengan komitmen afektif ($r = 0,115$; $p > 0,05$). Saran untuk organisasi agar organisasi dapat lebih memerhatikan dukungan yang diberikan kepada karyawan. Saran untuk penelitian selanjutnya, disarankan mempertimbangkan variabel-variabel lainnya yang berkaitan dengan komitmen afektif, antara lain penghargaan organisasi, keadilan prosedural, dukungan atasan.

Kata kunci: komitmen afektif, persepsi dukungan organisasi, otonomi kerja, guru

ABSTRACT

Teacher commitment can be one of the main things to determine school success. Several factors related to affective commitment are perceptions of organizational support and work autonomy. This study aims to examine the relationship between perceptions of organizational support and work autonomy with affective commitment. The subjects of this study (N = 59) were elementary and high school teachers at the Khadijah Surabaya Foundation, working for at least one year. Measurements on affective commitment, perceptions of organizational support, and work autonomy are carried out by using *Affective Commitment Scale*, *Survey of Perceived Organizational Support*, and *Breaugh's Work Autonomy Scale*. Testing the hypothesis using the *Spearman* correlation statistical test. The results showed a significant positive relationship between perceptions of organizational support and affective commitment ($r = 0.489$; $p < 0.05$), and the absence of a significant relationship between work autonomy and affective commitment ($r = 0.115$; $p > 0.05$). Advice for organizations so organizations can pay more attention to the support given to employees. Suggestions for further research, it is recommended to consider other variables related to affective commitment, including organizational awards, procedural justice, supervisor support.

Keywords: affective commitment, perception of organizational support, work autonomy, teacher

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan industrialisasi seperti saat ini telah terjadi peningkatan jumlah dan jenis organisasi yang bermunculan untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda (Nwosu, Chiamaka, &

Tochukwu, 2013). Adanya persaingan kualitas dan mutu mengharuskan semua pihak dalam berbagai bidang dan sektor pembangunan untuk terus meningkatkan kompetensinya. Secara tidak langsung, hal tersebut tidak lepas dari pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan secara terus menerus karena peningkatan kualitas pendidikan merupakan faktor utama yang berperan dalam menentukan keberhasilan pembangunan bangsa yang nantinya dapat digunakan sebagai sarana dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, guru sebagai sumber daya manusia yang berkualitas juga semakin dibutuhkan dalam bidang pendidikan

Mengatasi persoalan tersebut, sangat dibutuhkan komitmen organisasi pada guru yang berperan sebagai tenaga pengajar. Komitmen menyiratkan niat untuk bertahan dalam organisasi yang disertai dengan keinginan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi ((Meyer & Allen, 2004). Di samping itu, karyawan yang sangat berkomitmen adalah karyawan yang paling tidak mungkin meninggalkan organisasi. Dalam setiap kasus, komitmen mengacu pada keadaan psikologis yang mengikat individu ke organisasi (yaitu, membuat *turnover* cenderung tidak terjadi) (Allen & Meyer, 1990). Karena pentingnya guru dalam lingkup sekolah, komitmen guru dapat menjadi salah satu hal utama untuk menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan serta visi dan misinya.

Allen & Meyer (dalam Solinger, Olffen, & Roe, 2008) mengajukan *Three-Component Model* (TCM), yang menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk komitmen yang berbeda yaitu komitmen organisasi berdasarkan keterikatan afektif terhadap organisasi, biaya yang dirasakan ketika meninggalkan organisasi, dan merasa berkewajiban untuk tinggal di organisasi. Ketiga komitmen ini selanjutnya dikenal sebagai komitmen afektif, kontinyu, dan normatif yang selanjutnya dianggap sebagai komitmen organisasi.

Komitmen afektif, kontinyu, dan normatif paling baik dipandang sebagai komponen yang dapat dibedakan, bukan tipe, dari komitmen sikap. Artinya, karyawan dapat mengalami masing-masing keadaan psikologis ini dengan derajat yang bervariasi (Allen & Meyer, 1990). Komitmen afektif menghasilkan kinerja yang lebih baik dan kontribusi yang lebih bermakna, diikuti oleh komitmen normatif dan diikuti oleh komitmen kontinyu (Meyer & Allen dalam Benlioglu & Baskan, 2014). Meskipun ada tiga komitmen organisasi yang berbeda yang dapat dikembangkan karyawan dalam

hubungan kerja, komitmen afektiflah yang benar-benar dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara berarti bagi organisasinya (Meyer & Allen dalam Ghaffaripour, 2015). Komitmen afektif dianggap lebih efektif mengukur komitmen organisasi karena secara tidak langsung memengaruhi dua komponen komitmen organisasi lainnya (Malik *et al.* dalam Ghaffaripour, 2015).

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan afektif atau emosional terhadap organisasi sehingga individu yang memiliki komitmen tinggi mengidentifikasi, terlibat, dan menikmati keanggotaan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap bertahan karena karyawan menginginkannya. Karyawan yang ingin tinggal cenderung memiliki kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibanding karyawan yang lain (Meyer & Allen, 2004). Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki afektif yang kuat ingin terus bekerja untuk organisasi secara sukarela dan penuh semangat, tidak hanya karena karyawan membutuhkan pekerjaan, tetapi juga karena karyawan ingin bekerja (Ghaffaripour, 2015).

Salah satu faktor yang berhubungan dengan komitmen afektif adalah persepsi dukungan organisasi. Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan positif dengan perubahan komitmen afektif dari waktu ke waktu. Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) menyatakan apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif.

Teori dukungan organisasi dapat membantu menjelaskan komitmen afektif karyawan untuk organisasinya. Teori dukungan organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa; Shore & Shore dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) mengasumsikan bahwa untuk menilai kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan usaha kerja dan untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional, karyawan membentuk kepercayaan umum mengenai tingkat organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi. Aspek persepsi dukungan organisasi mengacu pada pernyataan-pernyataan yang menunjukkan persepsi atau persetujuan karyawan terhadap dukungan organisasi dalam menghargai kontribusi karyawan dan memperlakukan karyawan dalam situasi yang berbeda, baik

yang menguntungkan ataupun yang tidak menguntungkan. Karyawan ternyata percaya bahwa organisasi memiliki orientasi positif atau negatif secara umum terhadap karyawan yang mencakup kontribusi dan kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Komitmen afektif tidak hanya dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi saja tetapi juga otonomi kerja. Otonomi kerja juga merupakan faktor yang berhubungan dengan komitmen afektif. Sebuah studi melaporkan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dan komitmen afektif (Stinglhamber, Marique, Caesens, Desmette, Hansez, Hanin, & Bertrand, 2015). Otonomi kerja mampu menstimulasi tingginya tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, khususnya komitmen afektif. (Ahuja *et al.* dalam Azim, Ahmad, Omar, & Silong, 2012)

Otonomi yaitu tingkat suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan yang substansial kepada karyawan dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya (Hackman & Oldham, 1975). Menurut Hackman & Oldham (1975), otonomi mengarah ke keadaan psikologis kritis (*critical psychological states*) dari “merasa bertanggung jawab akan hasil kerja (*experienced responsibility for outcomes of the work*)”, meningkat ketika sebuah pekerjaan memiliki otonomi yang tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan hasil seperti efisiensi kerja yang tinggi dan tingginya tingkat motivasi intrinsik (Hackman & Oldham; Langfred & Moyer dalam Naqvi *et al.*, 2013).

Breaugh (dalam Dude, 2012) dan Breaugh & Becker (dalam Dude, 2012) memperluas konsepsi otonomi kerja milik Hackman & Oldham (dalam Dude, 2012) menjadi konstruk tiga dimensi, yang terdiri dari: (1) *methods autonomy* yaitu tingkat keleluasaan atau pilihan yang masing-masing individu miliki berkaitan dengan prosedur (metode) yang karyawan gunakan dalam menjalankan pekerjaannya, (2) *scheduling autonomy*, yaitu tingkat individu merasa dapat mengontrol penjadwalan, tahapan, ataupun waktu aktivitas kerjanya, dan (3) *criteria autonomy*, yaitu tingkat individu memiliki kemampuan untuk memodifikasi atau memilih kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerjanya (Waymer, 1995).

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi dan otonomi kerja dengan komitmen afektif secara signifikan memiliki hubungan yang positif dan

berkorelasi. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan otonomi kerja dengan komitmen afektif.

METODE PENELITIAN

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah guru SD dan SMA di Yayasan Khadijah Surabaya dengan lama bekerja minimal satu tahun yang berjumlah 59 orang dengan jumlah 35 orang (59,3%) adalah guru SMA dan 24 orang (40,7%) adalah guru SD. Subjek penelitian dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 35 orang (59,3%) dan jenis kelamin laki-laki berjumlah 24 orang (40,7%). Sebagian besar subjek penelitian berstatus menikah dengan jumlah 47 orang (79,7%). Subjek penelitian merupakan pegawai tetap dengan jumlah 32 orang (54,2%) dan pegawai tidak tetap dengan jumlah 27 orang (45,8%). Sebagian besar subjek penelitian merupakan lulusan S1 dengan jumlah 46 orang (78%). Sebagian besar subjek penelitian memperoleh gaji sebesar Rp2.500.000-<Rp5.000.000 dengan jumlah 33 orang (55,9%).

Berdasarkan usia, 37,3% dari subjek penelitian sebagian besar berusia 31-40 tahun yang berjumlah 22 orang, 27,1% berusia 21-30 tahun yang berjumlah 16 orang, 25,4% berusia 41-50 tahun yang berjumlah 15 orang, dan 10,2% dari subjek penelitian berusia 51-60 tahun yang berjumlah 6 orang. Dan berdasarkan lama bekerja, 33,9% dari subjek penelitian sebagian besar telah lama bekerja di organisasi tersebut selama 6-10 tahun dengan jumlah 20 orang, 22% telah lama bekerja selama ≤ 5 tahun dengan jumlah 13 orang, 18,6% telah lama bekerja selama 16-20 tahun dengan jumlah 11 orang, 13,6% telah lama bekerja selama 11-15 tahun dengan jumlah 8 orang, dan 11,9% telah lama bekerja selama ≥ 21 tahun dengan jumlah 7 orang.

Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Komitmen afektif diukur menggunakan ACS (*Affective Commitment Scale*) dari revisi versi Meyer, Allen & Smith (1993, dalam Sersic, 1999) yang terdiri dari 6 aitem (Meyer & Allen, 2004). Persepsi dukungan organisasi diukur menggunakan bentuk pendek 8 aitem tertinggi SPOS (*Survey of*

Perceived Organizational Support) (Eisenberger *et al.*; Lynch, Eisenberger & Armeli dalam Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Aspek persepsi dukungan organisasi memiliki reliabilitas internal yang tinggi dan bersifat unidimensional. Otonomi kerja diukur menggunakan BWA (*Breaugh's Work Autonomy*) Scale mengukur tiga aspek dari otonomi kerja yang masing-masing aspek terdiri dari 3 aitem, sehingga terdapat 9 aitem total. Aspek-aspek yang dilihat dari otonomi kerja dalam penelitian ini terdiri dari: (a) *methods autonomy*, (b) *scheduling autonomy*, dan (c) *criteria autonomy*.

Skala penilaian aitem-aitem yang ada dalam ketiga angket tertutup dari komitmen afektif, persepsi dukungan organisasi, dan otonomi kerja menggunakan skala *likert* yang masing-masing pernyataan memiliki 4 alternatif jawaban. Subjek penelitian diminta untuk menjawab seluruh pernyataan sesuai dengan kondisi mereka yang sesungguhnya. Untuk aitem pernyataan yang mendukung (*favorable*), jawaban Sangat Setuju (SS) mendapatkan nilai 4, jawaban Setuju (S) mendapatkan nilai 3, jawaban Tidak Setuju (TS) mendapatkan nilai 2, dan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) mendapatkan nilai 1. Sebaliknya, untuk aitem pernyataan yang tidak mendukung (*unfavorable*), jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) mendapatkan nilai 4, jawaban Tidak Setuju (TS) mendapatkan nilai 3, jawaban Setuju (S) mendapatkan nilai 2, dan jawaban Sangat Setuju (SS) mendapatkan nilai 1.

Tipe validitas yang digunakan oleh peneliti yaitu validitas isi (*content validity*). Pada penelitian ini, peneliti membuat kuesioner berdasarkan kuesioner asli yang kemudian diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Setelah itu, kuesioner yang telah dibuat tersebut diperiksa validitas isinya oleh 2 *professional judges* (1 ilmuwan psikologi dan 1 doktor psikologi industri dan organisasi, keduanya *bilingual English-Indonesia*).

Uji reliabilitas pada ketiga alat ukur dalam penelitian ini menggunakan metode koefisien *alpha cronbach*. Koefisien *alpha cronbach* pada komitmen afektif diperoleh sebesar 0,776 dengan rentang CITC 0,386-0,666; koefisien *alpha cronbach* pada persepsi dukungan organisasi diperoleh sebesar 0,710 dengan rentang CITC 0,279-0,555 setelah menggugurkan aitem nomor 8; dan koefisien *alpha cronbach* pada otonomi kerja diperoleh sebesar 0,819 dengan rentang CITC 0,222-0,709.

HASIL

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	r	p	Status
PDO – KA	0,489	0,001	Ada hubungan
OK – KA	0,115	0,387	Tidak ada hubungan

Keterangan: PDO = Persepsi Dukungan Organisasi, OK = Otonomi Kerja, KA = Komitmen Afektif

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan ($r = 0,489$; $p < 0,05$) antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif. H_0 ditolak karena $p < 0,05$ yang menandakan bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif” terbukti benar. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif, artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan maka semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki, begitu juga sebaliknya. Selanjutnya, tidak ada korelasi yang signifikan ($r = 0,115$; $p > 0,05$) ditemukan pada variabel otonomi kerja dengan komitmen afektif. H_0 diterima karena $p > 0,05$ yang menandakan bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat hubungan antara otonomi kerja dengan komitmen afektif” tidak terbukti. Tinggi rendahnya otonomi kerja tidak berkorelasi dengan komitmen afektif.

Tabel 2. Hasil Uji Tabulasi Silang antara Komitmen Afektif dengan Data Demografis

No.	Variabel	p	Status
1.	KA – Status Guru	0,517	Tidak Ada Asosiasi
2.	KA – Jenis Kelamin	0,272	Tidak Ada Asosiasi
3.	KA – Status Pernikahan	0,373	Tidak Ada Asosiasi
4.	KA – Status Pegawai	0,189	Tidak Ada Asosiasi
5.	KA – Pendidikan Terakhir	0,752	Tidak Ada Asosiasi
6.	KA – Gaji	0,542	Tidak Ada Asosiasi
7.	KA – Usia	0,002	Ada Asosiasi
8.	KA – Lama Bekerja	0,002	Ada Asosiasi

Keterangan: KA = Komitmen Afektif

Berdasarkan Tabel 2 di atas, komitmen afektif memiliki asosiasi dengan usia ($p < 0,05$) dan lama bekerja ($p < 0,05$). Hasil kedua uji tabulasi silang tersebut sejalan dengan penelitian Mowday *et al.* (dalam Allen & Meyer, 1990) mengatakan bahwa antecedent komitmen afektif terhadap organisasi salah satunya adalah karakteristik pribadi (*personal characteristics*) termasuk diantaranya, yaitu usia dan lama bekerja.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan otonomi kerja dengan komitmen afektif. Analisis yang dilakukan menemukan beberapa hal, diantaranya yaitu: (1) ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif, (2) tidak ada hubungan yang signifikan antara otonomi kerja dengan komitmen afektif, (3) komitmen afektif memiliki asosiasi dengan usia dan lama bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif memiliki hubungan yang kuat dan positif. Asosiasi persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif positif dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung mengalami komitmen afektif yang tinggi. Teori dukungan organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa; Shore & Shore dalam Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) dapat membantu menjelaskan komitmen emosional karyawan terhadap organisasinya. Teori dukungan organisasi berpendapat bahwa komitmen afektif muncul baik dari peningkatan diri, maupun pertukaran sosial (Kurtessis *et al.*, 2015).

Persepsi dukungan organisasi diasumsikan memenuhi kebutuhan sosioemosional (persetujuan, penghargaan, afiliasi, dan dukungan emosional), yang mengarah ke identifikasi dengan organisasi. Identifikasi organisasi yang timbul dari persepsi dukungan organisasi dapat mengarah pada komitmen afektif melalui pengembangan nilai bersama (Meyer, Becker, & Van Dick dalam Kurtessis *et al.*, 2015) dan promosi ikatan relasional yang lebih kuat antara karyawan dan perwakilan organisasi. Pengalaman memuaskan secara emosional dapat menyebabkan karyawan mengidentifikasi kesejahteraan organisasinya dengan karyawan sendiri dan merasa terikat secara emosional dengan organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Berdasarkan prinsip pertukaran sosial, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi

yang tinggi ingin menunjukkan peningkatan kinerja dan bersedia bekerja ekstra supaya diperhatikan dan dihargai oleh organisasi (Kurtessis et al, 2015). Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan mengarahkan karyawan untuk memiliki kewajiban yang lebih besar dan menunjukkan komitmen afektif yang lebih kuat. (Caesens, Marique, & Stinglhamber, 2014).

Selanjutnya, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen afektif dan otonomi berhubungan positif (Mathiew & Zajac, Mottaz, Posehn dalam Hawkins, 1998). Kemudian, hasil penelitian Ahuja *et al.* (dalam Azim *et al.*, 2012) menyatakan bahwa otonomi kerja mampu menstimulasi tingginya tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, khususnya komitmen afektif. Di sisi lain, temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gergersen *et al.* dan Jong *et al.* (dalam Lin & Ping, 2016). Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa otonomi kerja karyawan tidak secara signifikan memprediksi kemungkinan karyawan tinggal di dalam organisasi meskipun otonomi kerja yang lebih tinggi menyebabkan komitmen yang lebih tinggi (Lin & Ping, 2016).

Tidak adanya hubungan yang signifikan antara otonomi kerja dengan komitmen afektif salah satunya mungkin dapat dikaitkan dengan adanya alasan seperti karakteristik pekerjaan yang dapat memunculkan keadaan psikologis (*psychological states*). Tiga keadaan psikologis (mengalami makna kerja, bertanggung jawab atas hasil kerja, dan pengetahuan tentang hasil kegiatan kerja) adalah inti kausal model. Diikuti oleh Hackman & Lawler (dalam Hackman & Oldham, 1976), model tersebut menyatakan bahwa pengalaman individu berpengaruh positif terhadap pengetahuannya (pengetahuan tentang hasil) yang individu alami (pengalaman bertanggung jawab) yang telah dilakukan dengan baik pada tugas yang individu minati (pengalaman yang bermakna).

Pengaruh positif ini akan menguatkan individu, dan berfungsi sebagai insentif baginya untuk terus berusaha terikat secara emosional dengan organisasinya. Apabila individu tidak terikat secara emosional dengan organisasinya, individu tidak mengalami keadaan internal yang menguatkan (Hackman & Oldham, 1976). Misalnya, individu diberi kebebasan tetapi bertanggung jawab artinya individu memiliki keterikatan emosional. Namun, jika individu diberi kebebasan tetapi tidak

bertanggung jawab artinya individu tidak memiliki keterikatan emosional. Oleh karena itu, hal tersebut tergantung cara individu memaknai kebebasan yang diberikan oleh organisasi.

Motivasi yang dihasilkan individu harus paling tinggi saat ketiga keadaan psikologis hadir. Jika individu merasa sepenuhnya bertanggung jawab atas hasil kerja pada tugas yang berarti, namun tidak pernah mengetahui seberapa baik kinerjanya, diragukan bahwa individu akan merasakan penghargaan internal yang dapat mendorong motivasi yang dihasilkan sendiri. Begitu pula jika individu memiliki pengetahuan penuh tentang hasil kerja, namun pengalaman tugasnya sepele (atau tidak merasakan tanggung jawab pribadi atas hasil kerja), motivasi internal tidak akan tinggi (Hackman & Oldham, 1976).

Di samping itu, tidak adanya hubungan yang signifikan antara otonomi kerja dengan komitmen afektif kemungkinan dapat dikaitkan dengan beberapa alasan seperti tingkat pekerjaan karyawan dan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang sebagian besar dikaitkan dengan otonomi kerja dan komitmen dalam studi sebelumnya (Lin & Ping, 2016). Sisodia & Das (2013) menemukan bahwa otonomi kerja meningkatkan komitmen karyawan hanya jika karyawan berada di tingkat hirarki yang lebih tinggi dari sebuah organisasi. Sementara itu, karyawan di tingkat hirarki yang lebih rendah memiliki komitmen pekerjaan yang lebih rendah tanpa memandang tingkat otonomi kerja yang tinggi atau rendah yang diberikan kepadanya. Temuan Sisodia & Das (2013) menemukan bahwa otonomi kerja hanya berlaku di antara karyawan dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi tetapi tidak untuk mereka yang memiliki tingkat pekerjaan lebih rendah dalam sebuah organisasi.

Kemudian, adanya asosiasi komitmen afektif dengan usia yang termasuk ke dalam karakteristik pribadi (*personal characteristics*) menandakan bahwa semakin bertambah usia seseorang maka semakin tinggi komitmen afektifnya untuk organisasi tersebut. Pekerja yang lebih tua dianggap memiliki investasi yang lebih kuat dan sejarah yang lebih besar dengan organisasinya daripada pekerja muda, sehingga komitmen pekerja yang lebih tua mungkin lebih ke organisasinya (Bull dalam Ghaffaripour, 2015).

Adanya asosiasi komitmen afektif dengan lama bekerja yang termasuk ke dalam karakteristik pribadi (*personal characteristics*) menandakan bahwa semakin lama seseorang bekerja di organisasi

tersebut maka semakin tinggi komitmen afektifnya untuk organisasi tersebut. Menurut Allen & Mowday, Dunham *et al.*, Gerhart, Larkey & Morrill, Malan, Meyer & Allen, Mowday *et al.* (dalam Ghaffaripour, 2015) lama bekerja atau lamanya pelayanan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Bull dalam Ghaffaripour, 2015). Menurut Meyer & Allen (dalam Ghaffaripour, 2015), sebagai layanan individu dengan peningkatan organisasi tertentu, individu dapat berkembang dan terikat secara emosional dengan organisasi yang membuatnya sulit untuk mengubah pekerjaan. Di samping itu, hal ini juga dapat dikarenakan semakin lama individu bekerja di organisasi tersebut maka individu dapat mengenal lingkungan kerjanya dengan lebih baik, misalnya, bentuk dukungan organisasi yang telah individu dapatkan dari organisasi tersebut. Apabila karyawan telah merasa mendapatkan dukungan organisasi yang sesuai dengan harapannya, maka dengan sendirinya karyawan akan mengembangkan keterikatan secara emosional dengan organisasi tersebut.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya yaitu: (1) proses pengambilan data tidak dilakukan secara klasikal atau tidak dilakukan secara bersama-sama, sehingga memungkinkan terjadinya perbedaan pemahaman ketika subjek penelitian mengisi angket, (2) data-data sekunder tidak terlalu banyak sehingga tidak terlalu mengeksplorasi hal-hal yang berkaitan guna mendukung hasil penelitian, (3) tidak mempertimbangkan karakteristik subjek yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini, diantaranya yaitu: (1) ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif, (2) tidak ada hubungan yang signifikan antara otonomi kerja dengan komitmen afektif, (3) subjek penelitian memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasinya.

Saran yang diberikan oleh peneliti terkait dengan penelitian ini, diantaranya yaitu untuk organisasi (1) menciptakan lingkungan organisasi yang bersifat kekeluargaan, (2) organisasi dapat lebih memerhatikan dukungan yang diberikan kepada karyawan, misalnya dengan cara peduli dengan

pendapat karyawan, adanya program baru yang dapat meningkatkan kompetensi karyawan, mempercayakan penyelenggaraan kegiatan kepada karyawan.

Untuk karyawan, karyawan dapat mempertahankan komitmen afektifnya di organisasi tersebut karena dengan adanya komitmen afektif yang tinggi maka rasa kebanggaan terhadap pekerjaannya akan semakin meningkat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Untuk penelitian selanjutnya, (1) peneliti selanjutnya dapat lebih memerhatikan variabel-variabel lainnya yang berkaitan dengan komitmen afektif, antara lain penghargaan organisasi (*organizational rewards*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dukungan atasan (*supervisor support*), (2) dapat lebih mempertimbangkan karakteristik subjek ketika melakukan penelitian, yaitu usia dan lama bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Azim, A. M. M., Ahmad, A., Omar, Z., & Silong, A. D. (2012). Work-Family Psychological Contract, Job Autonomy and Organizational Commitment. *American Journal of Applied Sciences*, 9(5), 740-747.
- Benlioglu, B., & Baskan, G. A. (2014). The Examination of The Effect of Perceived Organizational Support of University Teaching Staff on Organisational Commitment. *Mevlana International Journal of Education*, 4(2), 37-51.
- Caesens, G., Marique, G., & Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 167-173.
- Dude, D. J. (2012). Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice. *Theses and Dissertations*. University of Iowa.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ghaffaripour, Sh. (2015). Prediction of Affective Organizational Commitment Based on Employee Characteristics and Psychological Factors among Oil Personnel. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 5(4), 337-350.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hawkins, W. D. (1998). Predictors of Affective Organizational Commitment Among High School Principals.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lin, J. T. P., & Ping, N. C. L. (2016). Perceived Job Autonomy and Employee Engagement as Predictors of Organizational Commitment. *Undergraduate Journal of Psychology*, 29(1).

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004*. University of Western Ontario.
- Naqvi, S. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., & Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(17).
- Nwosu, H. O., Chiamaka, J. A., & Tochukwu, O. (2013). Job Characteristics as Predictors of Organizational Commitment Among Private Sector Workers in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 482-491.
- 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.
- Sersic, D. M. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology*, 6(1-2), 17-24.
- Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of Job Autonomy Upon Organizational Commitment of Employees at Different Hierarchical Level. *Psychological Thought*, 6(2), 241-251.
- Solinger, O. N., Olffen, W. V., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *Plos One*, 10(4).
- Waymer, R. W. (1995). A Study of Work Autonomy and Job Satisfaction of Social Workers in Metropolitan Atlanta. *ETD Collection for AUC Robert W. Woodruff Library*. Paper 654.