



Pemoderasian Budaya Organisasi dalam Mempengaruhi Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Munawar Muchlish

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
muchlish_ak@untirta.ac.id

Diterima 23 Oktober 2020, diterbitkan 30 Oktober 2020

Abstract

This study aims to examine the effect of perceived organizational support on organizational commitment with organizational culture as a moderator. The object of this research is the Regional Apparatus Organization (OPD) in the City Government Environment (Pemkot) Serang, Banten Province. This research is an empirical study with purposive sampling technique in data collection. Data is distributed to Echelon I, II, III and IV along with the implementing staff in the OPD Environment of the Serang City Government. Data analysis was performed using the Structural Equation Model (SEM) with the SmartPLS (Partial Least Square) program. The results of this study provide empirical evidence of the influence between perceived organizational support and organizational commitment with organizational culture as moderating.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Organizational Culture, Structural Equation Model (SEM), Partial Least Square.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh antara dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. Obyek penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintahan Kota (Pemkot) Serang, Provinsi Banten. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan teknik purposive sampling di dalam pengumpulan data. Data disebar kepada Eselon I, II, III dan IV beserta staf pelaksana di Lingkungan OPD Pemkot Serang. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM) dengan program SmartPLS (Partial Least Square). Hasil Penelitian ini memberikan bukti empiris adanya pengaruh antara dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi.

Kata Kunci: *Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Structural Equation Model (SEM), Partial Least Square*

PENDAHULUAN

Hubungan yang kurang baik antara perusahaan dan karyawan bisa menjadi penyebab turunnya pertumbuhan perusahaan, karena hubungan sosial mendorong karyawan untuk berperilaku baik dengan cara memberikan hasil yang menguntungkan bagi organisasi, karena mereka merasa berkewajiban untuk mendukung organisasi (Blau, 1964). Bahkan (Cropanzano & Mitchell, 2005; Lavelle et al, 2007) juga menyatakan bahwa hubungan pertukaran sosial dapat memotivasi karyawan untuk bersikap positif dalam memberikan keuntungan kepada

perusahaan, karena karyawan cenderung menilai bahwa kesejahteraan perusahaan akan berdampak pada kesejahteraan mereka pula, sehingga mereka merasa berkewajiban untuk mendukung perusahaan. Adanya *perceived organizational support* akan menciptakan kewajiban kepada karyawan untuk merasa peduli tentang kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan bisa memenuhi hal ini melalui besarnya komitmen dan peningkatan upaya untuk membantu organisasi (Wayne et al. 1997).

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi harus melibatkan sumberdaya manusia dengan pengorganisasian yang baik sesuai yang direncanakan. Pengorganisasian yang baik perlu memperhatikan rancangan pekerjaan dan *organizational commitment* demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. *Organizational Commitment* merupakan hal yang penting dalam lingkungan bisnis saat ini karena perusahaan bisnis semakin bergantung pada keahlian manusia (Kleinman et al. 2001). Oleh karena itu, ikatan emosional karyawan dengan organisasi mereka (komitmen) telah dianggap sebagai penentu dari dedikasi dan loyalitas serta dorongan yang meningkatkan keterlibatan mereka dalam kegiatan organisasi, kesediaan mereka untuk mengejar tujuan-tujuan organisasi, dan keinginan mereka untuk tetap dengan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Menurut Van Scooter (2000) dan Baihaqi, (2010) *Organizational Commitment* merupakan suatu hal penting dalam organisasi, karena banyak penelitian yang menyatakan *organizational commitment* memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kerja. Sehingga karyawan memberikan hal terbaik kepada organisasi dimana mereka bekerja, karena dengan komitmen yang tinggi karyawan akan lebih berorientasi penuh pada pekerjaannya.

Dalam level organisasi, komitmen karyawan pada organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund, 1993). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh O' Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) menunjukkan bahwa pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara person-organization fit dengan komitmen karyawan pada organisasi, dimana karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi dan mempunyai intensitas yang tinggi untuk terus bekerja di organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak namun dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Sutrisno, 2011). Budaya organisasi yang kuat akan dapat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Ketika memasuki suatu lingkungan kerja yang baru, karyawan akan masuk pada lingkungan yang memiliki nilai-nilai tertentu. Hal ini membuat mereka diharapkan untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan melibatkan pembelajaran mengenai nilai-nilai, pemrosesan informasi dengan cara baru dan bekerja dalam serangkaian norma, adat dan ritual yang telah terbentuk. Meskipun hal ini sulit namun dapat dipahami dengan lebih baik ketika karyawan dapat mempelajari nilai-nilai yang ada di perusahaan. Nilai-nilai tersebut berupa keinginan afektif dan kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku. Nilai perusahaan akan membimbing individu untuk berperilaku baik di dalam atau di luar pekerjaannya sehingga akan berperilaku secara konsisten (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007). Sementara itu, nilai suatu masyarakat memiliki dampak terhadap organisasi karena sifat yang saling berinteraksi antara pekerjaan, waktu luang, keluarga dan komunitas (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007).

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi menjadi sebuah budaya yang ada di organisasi tersebut. Walaupun budaya tidak dapat dilihat, namun dapat dirasakan melalui sikap, emosi dan persepsi individu yang bekerja di organisasi tersebut. Selain itu, budaya juga merupakan bagian kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan keseluruhan efektivitas dari karyawan. Seluruh karyawan yang ada di organisasi harus dapat memahami

dengan benar mengenai budaya organisasi yang ada. Susanto (1997) mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai pengikat untuk menyamakan persepsi dan arah pandang dari karyawan terhadap suatu permasalahan sehingga menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pentingnya pemahaman budaya organisasi oleh karyawan disebabkan peran penting yang dimiliki karyawan dalam menentukan pencapaian dari perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan dalam melakukan kegiatan dan mengembangkan kualitasnya, sehingga sumber daya manusia menjadi perhatian penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Dalam bekerja, karyawan membentuk hubungan dan interaksi dengan pihak lain, seperti atasan, rekan kerja dan sistem perusahaan. Hubungan ini akan mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan kerja karyawan serta keterlibatannya di perusahaan. Rekan kerja dan lingkungan yang mendukung akan membuat karyawan untuk bekerja dengan baik dan optimal. Dukungan yang dirasakannya akan berbeda untuk setiap karyawan. Setiap individu memberikan pengertian sendiri terhadap suatu stimulus, individu yang berbeda akan mempersepsikan hal yang sama dengan cara yang berbeda (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007). Hal ini menggambarkan bahwa karyawan juga memberikan pengertian sendiri yang berbeda meskipun terhadap stimulus yang sama seperti rekan kerja dan lingkungannya. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007) juga menjelaskan bahwa persepsi merupakan salah satu aspek yang akan berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan. Salah satunya adalah persepsi terhadap dukungan yang diterima dari organisasi. Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap berbagai aspek dalam perilaku organisasi. Persepsi tersebut berhubungan dengan suatu kondisi dimana karyawan merasa bahwa organisasi mereka ingin memberikan kompensasi secara adil terhadap usaha atau kinerja, membantu karyawan memenuhi kebutuhan, memberi pekerjaan menarik dan memotivasi serta memberikan kondisi kerja yang kondusif (Eisenberger & Huntington, 1986). Karyawan juga dipandang memiliki dorongan yang dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam kegiatan organisasi, kesediaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan mereka untuk tetap ada dalam bagian organisasi (Meyer & Allen, 1991). Sehingga teori *perceived organizational support* (Shore & Shore, 1995) dapat membantu menjelaskan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka. (Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan *Perceived Organizational Support* dapat didefinisikan sebagai ukuran sejauh mana perusahaan atau organisasi dapat menghargai kontribusi dari karyawan dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa tanggung jawab atas pekerjaannya terhadap perusahaan (*organizational commitment*), karena dukungan yang telah diberikan terhadap mereka (*Perceived Organizational Support*). Sehingga Ketika melakukan tugas kerja, karyawan merasa temotivasi untuk menampilkan kerja yang berkualitas dan sangat puas pada pekerjaannya. (Djastuti, 2011).

Berdasarkan penelitian sebelumnya dari Herda dan Lavelle (2011) tentang dampak dari *organizational fairness* dan *organizational commitment*. Maka, penelitian ini tertarik untuk meneliti kembali namun dengan memasukkan budaya organisasi sebagai variable moderasi.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Telaah Teori

Dukungan Organisasi yang dipersepsikan dan Komitmen Organisasi

Dukungan Organisasi yang dipersepsikan dan Komitmen Organisasi adalah dua variabel yang digunakan sebagai indikator antara hubungan pertukaran sosial karyawan dengan organisasi. Lavelle et al., (2007) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan dari

organisasi, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dan mendukung dalam bentuk sikap yang menguntungkan terhadap organisasi, seperti komitmen. *Perceived organizational support* memungkinkan untuk mempengaruhi setiap bentuk *organizational commitment*. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa *Perceived organizational support* berpengaruh kuat dan berkorelasi positif dengan *affective commitment*. Hal ini diakui oleh Lavelle et al. (2007) dalam model mereka adanya target yang disebut sebagai fase satu dan fase dua dari hubungan pertukaran sosial. Adapun beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung hal tersebut adalah Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, (1990) Rhoades & Eisenberger, (2002) Shore & Wayne, (1993). Eisenberger et al. (1990) meneliti bahwa *perceived organizational support* dapat memprediksi *organizational commitment*, tetapi sebaliknya (*Organizational Commitment* internasional memprediksi *perceived organizational support*) tidak terjadi. Berdasarkan literatur tersebut, maka terdapat hipotesis sebagai berikut:

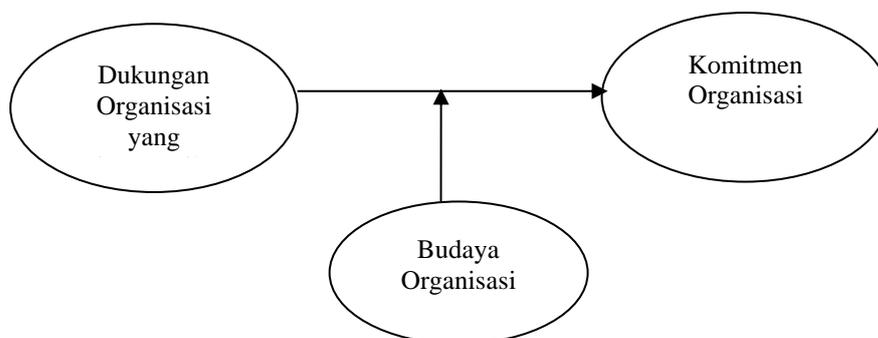
H¹ : Dukungan Organisasi yang dipersepsikan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2009), organisasi dengan budaya yang kuat dapat memberikan pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap karyawannya. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang memegang nilai inti organisasi secara luas dalam suatu budaya organisasi yang kuat. Kuatnya suatu budaya memperlihatkan kesepakatan diantara anggota mengenai hal-hal yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kesepakatan ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen karyawan pada organisasi yang dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins, 2009). Robbins (2009) juga menyatakan bahwa dalam mencapai keberhasilan, organisasi perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi sehingga mendukung terciptanya komitmen karyawan pada organisasi dari karyawannya. Budaya organisasi yang birokrasi menghasilkan level yang rendah dari komitmen karyawan pada organisasi. Sementara itu, budaya organisasi yang inovatif memiliki level komitmen karyawan pada organisasi yang sedang dan budaya organisasi yang suportif menunjukkan level komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi dari para karyawannya. Menurut Shoaib, Zainab, Maqsood & Sana (2013), budaya organisasi dan komitmen karyawan pada organisasi merupakan konsep yang paling ekstensif diteliti dalam penelitian manajemen. Organisasi modern menemukan bahwa peningkatan komitmen karyawan pada organisasi dapat dilakukan dengan mengadopsi nilai-nilai dan norma-norma yang tercermin dalam budaya setelah mereka masuk ke lingkungan dimana mereka bekerja. Namun, masalah komitmen masih tetap ada dan terbukti menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi pada tingkat komitmen karyawan pada organisasi dengan memperhatikan variabel demografis. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa salah satu jenis budaya yaitu dan culture merupakan budaya yang paling diminati oleh para karyawan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dan culture memiliki hubungan yang paling signifikan dengan ketiga dimensi dari komitmen karyawan pada organisasi dibandingkan dengan jenis lain dari budaya. Demikian pula, ditinjau dari variabel demografis gender, ditemukan bahwa wanita lebih cenderung memiliki komitmen afektif dalam organisasi dibandingkan dengan rekan-rekan pria mereka. Tidak ada perbedaan untuk *continuance commitment*, sedangkan pria cenderung memiliki *normative commitment* dibandingkan dengan wanita. Meyer, Allen & Smith (1993) mengemukakan bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi tetap bertahan

menjadi anggota organisasi karena mereka menginginkannya. Sementara itu, karyawan dengan normative atau moral commitment juga tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena mereka merasa memang seharusnya melakukan demikian. Karyawan yang memiliki continuance commitment tinggi akan tetap menjadi anggota organisasi karena mereka merasa memerlukannya. Perbedaan motif dari bertahannya karyawan dari keanggotaan organisasi disebabkan oleh perbedaan faktor penentu dan mengakibatkan perbedaan konsekuensi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dilihat bahwa komitmen karyawan pada organisasi memiliki hubungan dengan budaya organisasi, dimana komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi dapat dibentuk melalui budaya organisasi yang telah dipahami dengan baik oleh karyawan. (Amalia, 2013). Berdasarkan literatur tersebut, maka terdapat hipotesis sebagai berikut:

H² : Budaya Organisasi memoderasi antara Dukungan Organisasi yang di Persepsikan dan Komitmen Organisasi.



Sumber: Herda & Lavelle (2011), Rhoades et al. (2001), Amalia (2013)

Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Eselon I, II, III dan IV beserta staf pelaksana di Lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemkot Serang. Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling*, dengan kriteria, yaitu : Sudah bekerja selama tahun, pendidikan minimal diploma 3.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Kuesioner penelitian ini terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama adalah identitas diri yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa jabatan, dan lama keterlibatan tanggungjawab dalam perencanaan, pengawasan dan pembuat keputusan. Bagian kedua berupa pengukuran variabel operasional yang berisi serangkaian pertanyaan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Independen

Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan adalah Ukuran sejauh mana perusahaan/organisasi dapat menghargai kontribusi dari karyawan dan peduli tentang kesejahteraan mereka, dengan indikator sebagai berikut: Penilaian dari Perusahaan; Kesejahteraan dari Perusahaan; Kepedulian dari Perusahaan; Bantuan dari Perusahaan; Prestasi Kerja di Perusahaan; Menerima Tiap Keluhan atas Perusahaan dan ; Menerima Masukan untuk Perusahaan (Diadaptasi dari penelitian Lynch et al. 1999 ; Herda and Lavelle 2010), dengan menggunakan skala likert 1 – 7.

Variabel Dependen

Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai indikator sebuah sikap dari sejauh mana seorang karyawan merasakan dirinya dalam keadaan yang berkualitas pada hubungan pertukaran sosial dengan organisasi, dengan indikator sebagai berikut: Hubungan Sosial Terhadap Perusahaan; Ikatan Atas Perusahaan; Makna Perusahaan; Rasa Memiliki Atas Perusahaan; Tempat Kerja; Menerima Tugas dari Perusahaan dan Medukung Tujuan Perusahaan (Diadaptasi dari penelitian Allen dan Meyer (1990) dan Mowday, Steers & Porter (1979), dengan menggunakan skala likert 1 -7

Variabel Moderasi

Budaya Organisasi adalah Budaya organisasi Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. (Robbin, 2006), dengan indikator sebagai berikut: Inisiatif Individual; Toleransi terhadap Tindakan Berisiko; Pengarahan; Integrasi; Dukungan Manajemen; Kontrol; Identitas; Sistem Imbalan dan Toleransi terhadap Konflik Diadaptasi dari penelitian Pratama (2012), dengan menggunakan skala likert 1-7

Metode Pengujian Hipotesis

Tahap selanjutnya adalah Analisis model, dan pelaporan penelitian yang diuji dengan menggunakan SEM *Partial Least Square (PLS)*. Uji kualitas data pada penelitian ini dilakukan meliputi uji reliabilitas dan uji validitas dengan *software Partial Least Square (PLS)*. Uji reliabilitas dimaksud untuk mengukur *internal consistency* suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji *Composite Reliability* $\geq 0,70$ (Ghozali dan Latan, 2012). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi anantara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai akar kuadrat dari AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk lainnya dalam model maka masing-masing indikator pernyataan adalah valid (Ghozali dan Latan, 2012).

Teknik analisis data Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software SmartPLS*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau (*variance*). Menurut Ghozali dan Latan (2012) PLS merupakan pendekatan *alternative* yang bergeser dari pendekatan SEM yang berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kualitas/teori sedangkan PLS

lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold dalam Ghozali dan Latan, 2012) karena tidak banyak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *softwer SmartPLS* dengan *Outer Model*, yaitu *Convergent validity* yang dilihat dengan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5 (Chin dalam Ghozali dan Latan, 2012). Sedangkan Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur *internal consistency* suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan menghasilkan jawaban yang sama dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas data dalam penelitian ini menggunakan *software Smart PLS 2.0* dengan kriteria uji *Composite reliability*. Suatu data dikatakan reliabel jika *Composite reliability* lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2012).

Tabel 1. Outer Model, Discriminant Validity dan Composite Reliability

Variable	AVE	Composite Reliability	R Square
Komitmen Organisasi (KO)	1.0000	0.9048	
Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (DO)	0.7517	0.9136	0.9136
Budaya Organisasi (BO)	0.7638	0.9055	

Sumber: Data primer diolah dengan *SmartPLS 2.0* (2020)

Tabel menjelaskan nilai dari AVE dari setiap konstruk (variabel) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui hubungan Dukungan Organisasi (DO), Komitmen Organisasi (KO) dan Budaya Organisasi (BO) dapat dikatakan valid dan juga dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari antar variabel memiliki reliabilitas yang baik. Selanjutnya nilai *R-square* variabel Dukungan Organisasi (DO) sebesar 0.913593. Semakin tinggi *R-square* maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen, sehingga semakin baik persamaan structural.

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 1

Tabel 2. Result for Inner Weight

Variable	Original Sample Estimate	Mean Of Subsamples	Standard Deviation	T-Statistic	Keputusan:
DO ->KO	0.4646	0,4798	0,1670	2.7811	H ₁ Diterima
DO*BO -> KO	0.4765	0.4744	0.0531	8.9810	H ₂ Diterima

Sumber: Data primer diolah dengan *SmartPLS* (2020)

Hasil olah data pada Tabel 2 menunjukkan Dukungan Organisasi (DO) berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi (KO). Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian Rhoades & Eisenberger, (2002) yang mendapatkan hasil adanya pengaruh antara Dukungan Organisasi yang dipersepsikan (DO) terhadap Komitmen Organisasi (*organizational commitment*). Temuan ini memperkuat teori yang diungkapkan oleh Herda dan Lavelle (2011). Saat karyawan mendapat dukungan yang baik dari perusahaan, mereka akan merasa nyaman dalam bekerja bahkan akan memberikan loyalitas mereka kepada perusahaan seperti kesetiaan. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dan mendukung dalam bentuk sikap yang menguntungkan terhadap organisasi, seperti komitmen (Lavelle et. al. 2007).

Pembahasan Hipotesis 2 Menurut Robbins (2009), organisasi dengan budaya yang kuat dapat memberikan pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap karyawannya. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang memegang nilai inti organisasi secara luas dalam suatu budaya organisasi yang kuat. Kuatnya suatu budaya memperlihatkan kesepakatan diantara anggota mengenai hal-hal yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kesepakatan ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen karyawan pada organisasi yang dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins, 2009). Robbins (2009) juga menyatakan bahwa dalam mencapai keberhasilan, organisasi perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi sehingga mendukung terciptanya komitmen karyawan pada organisasi dari karyawannya. Budaya organisasi yang birokrasi menghasilkan level yang rendah dari komitmen karyawan pada organisasi. Sementara itu, budaya organisasi yang inovatif memiliki level komitmen karyawan pada organisasi yang sedang dan budaya organisasi yang suportif menunjukkan level komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi dari para karyawannya. Menurut Shoaib, Zainab, Maqsood & Sana (2013), budaya organisasi dan komitmen karyawan pada organisasi merupakan konsep yang paling ekstensif diteliti dalam penelitian manajemen. Organisasi modern menemukan bahwa peningkatan komitmen karyawan pada organisasi dapat dilakukan dengan mengadopsi nilai-nilai dan norma-norma yang tercermin dalam budaya setelah mereka masuk ke lingkungan dimana mereka bekerja. Namun, masalah komitmen masih tetap ada dan terbukti menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan bab sebelumnya tentang studi mengenai Dukungan Organisasi yang dipersepsikan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi., mempunyai beberapa simpulan yaitu: Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, dapat disimpulkan bahwa Dukungan Organisasi yang dipersepsikan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian Rhoades & Eisenberger, (2002) yang mendapatkan hasil adanya pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*. Temuan ini memperkuat teori yang diungkapkan

oleh Herda dan Lavelle (2011). Saat karyawan mendapat dukungan yang baik dari perusahaan, mereka akan merasa nyaman dalam bekerja bahkan akan memberikan loyalitas mereka kepada perusahaan seperti kesetiaan. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dan mendukung dalam bentuk sikap yang menguntungkan terhadap organisasi, seperti komitmen (Lavelle et. al. 2007). Hasil pengujian secara statistic hipotesis 2, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memoderasi antara Dukungan Organisasi yang dipersepsikan dan Komitmen Organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang relatif kecil yang terdiri dari 87 responden dari 10 OPD di Lingkungan Pemkot Serang. Salah satu yang menyebabkan sampel mengecil yaitu dikarenakan masih sedikit responden yang bersedia mengisi kuesioner sehingga terdapat kuesioner yang tidak kembali.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut : penelitian selanjutnya diharapkan mengambil sampel dari berbagai OPD di luar Pemkot Serang, namun se provinsi Banten. Dan menghindari respon bias dengan cara membuat bahasa kuesioner yang lebih jelas atau bahkan memodifikasi kuesioner yang dipakai pada penelitian terdahulu, sehingga lebih mudah dipahami oleh responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., Meyer PJ. And Smith CA. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No. 4.
- Amalia, Shandra Gita (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai pada Organisasi. *Tesis, Magister Psikologi Profesi dalam Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi, Universitas Sumatera Utara*.
- Baihaqi, M.Fauzan. (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan *organizational commitment* sebagai variabel intervening. *Skripsi*. Undip
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 , 874–900.
- Djastuti, Indi. (2011). Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai tingkat managerial perusahaan jasa kontruksi di Jawa tengah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Universitas Diponegoro.
- Eisenberger, R.& Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3),500-507
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 51-9.
- Ghozali dan Latan (2012). *Partial least squares : konsep, teknik dan aplikasi SmartPLS 2.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herda, D. N., & Lavelle, J. J., (2011). The effects of organizational fairness and commitment on the extent of benefit big four alumni provide their former firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36 (2001) 156-166.

- Ivancevich, Konopaske & Matteson.(2007). *Perilaku dan manajemen organisasi jilid I & II*. Jakarta : Erlangga
- Kleinman, G., Siegel, P. H. & Eckstein, C. (2001). Mentoring and learning: The case of CPA firm. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 22-34.
- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E.,& Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 263-332.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33 (6), 841–866.
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus supervisor performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Re-view*. 1. 61-89.
- O' Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture :A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Pratama, Yoga, (2012), Pengaru Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor, *Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 , 698–714.
- Robbins, S.(2009). *Management*, 10th edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Shore. L. NI., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.). *Organizational politics, justice, and support: Managing the social cli-mate in the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Books.
- Shoaib, C, A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment:A Comparative Study of Public and Private Oganizations. *Research Journal of Recent sciences*. 2(5), 15-20.
- Susanto.(1997). *Budaya perusahaan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sutrisno, E.(2011). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Van Scooter, J.R., (2000), "Reltionship of Task Perfoemance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", *Human Resource Management Review*, 10 (1) : 79-95
- Wayne. S. J., Shore. L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organiza-tional support and leader-member exchange: A social exchange per-spective. *Academy of Management Journal*. 40. 82-111.

