

## PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PADA PT. TELKOM INDONESIA TBK PUSAT TERNATE

Sunarti Salim<sup>1)</sup>, Rahmat Sabuhari<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> sunartisalim01@gmail.com, Universitas Khairun

<sup>3)</sup> sabuhari@gmail.com, Universitas Khairun

Received: 05 Januari 2022

Reviewed: 09 Maret 2022

Accepted: 06 April 2022

Published: 23 Juni 2022

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this study was to determine and analyze: (1) the positive and significant effect of perceived organizational support on affective commitment; (2) the effect of perceived organizational support positively and significantly on job satisfaction; (3) The effect of job satisfaction positively and significantly on Affective Commitment; and (4) Perception of Organizational Support positively and significantly towards Affective Commitment through job satisfaction at PT Telkom Indonesia, Ternate City. The data analysis technique used in this study is SEM analysis using Smart Partial Least Square (PLS) version 3 as a statistical test tool.

**Methodology:** The analytical model used are Structural Equation Modeling with SMART PLS as tools for the statistical test. Data collection tools used are questionnaires and interviews, and the number of respondents was 151 employee.

**Finding:** The results of the SEM-SMART-PLS calculation show that the *t*-statistic value of 5.854 is greater than the *t*-table of 1.96 and the value of = 5% is smaller than the *p*-value of 0.000. This means that hypothesis 1 is accepted. Furthermore, the second hypothesis testing shows the *t*-statistic value of 8,047 which is greater than the *t* table value of = 5%, which is smaller than the *p*-value of 0.000. Testing the third (H3) hypothesis shows that the *t*-statistic value of 6.708 is also greater than the *t*-table value of = 5% smaller than the *p*-value of 0.000. This means that hypothesis 3 is accepted. Testing the fourth hypothesis (H4), namely the *t*-statistic value of 4,870, the value of = 5%, which is smaller than the *p*-value of 0.000. This means that hypothesis 4 is accepted.

**Conclusion:** The conclusions in this study are: (1) Perception of organizational support has a significant positive effect on affective commitment; (2) Perception of organizational support has a significant positive effect on job satisfaction; (3) Job satisfaction has a significant and positive effect on affective commitment; and (4) job satisfaction is a variable mediating the effect of perceived organizational support on affective commitment.

**Keyword:** Entrepreneurship Education; Psychological Characteristics; Entrepreneurial Intentions; and Entrepreneurial Attitudes;

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasi mencerminkan seseorang dalam mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi serta terikat dengan tujuan organisasi. Komitmen yang lebih besar bisa memudahkan terwujudnya produktivitas yang lebih besar. Definisi tentang komitmen organisasi dalam bermacam literatur yang terdapat hubungan dengan kemauan buat bertahan didalam organisasi. Meyer dan Allen (1991) membedakan komitmen

organisasional menjadi: komitmen afektif, komitmen normatif, serta komitmen berkelanjutan. Komitmen afektif mencerminkan perasaan terikat teridentifikasi serta ikut serta didalam organisasi. Komitmen normatif mencerminkan pada kepedulian terhadap bayaran kaitannya dengan apabila meninggalkan organisasi. Serta komitmen berkelanjutan mencerminkan perasaan selaku kewajiban buat melanjutkan peluang kerja. Seorang dengan komitmen afektif lebih bisa jadi buat meningkatkan sikap yang cocok dengan visi serta misi organisasinya, dan lebih bisa jadi buat menjajaki pertumbuhan dalam pekerjaan. Berbeda dengan orang yang mempunyai komitmen normatif serta berkelanjutan yang kokoh, mereka umumnya kurang ikut serta dalam aktivitas - aktivitas keorganisasian ataupun pekerjaan.

Komitmen afektif sudah diteliti oleh para peneliti terdahulu dan menyatakan ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi komitmen afektif karyawan pada suatu perusahaan. Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi taraf komitmen afektif karyawan ialah persepsi dukungan organisasional. Persepsi dukungan organisasional ialah suatu yang dievaluasi oleh karyawan menjadi asumsi kebutuhan emosi sosial, menyampaikan indikasi berasal kesiapan organisasi buat menghargai peningkatan kerja karyawan, serta menandakan organisasi dalam menyiapkan bantuan saat diperlukan buat mengerjakan suatu pekerjaan yang efektif (Fuller, 2003). Dukungan organisasional yang acapkali dikenal menggunakan kata "*perceived organizational support*" adalah konsep yang penting dalam literatur manajemen karena dukungan organisasional memberikan penerangan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap serta sikap karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi mereka. Persepsi Dukungan organisasional bisa didefinisikan menjadi persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka serta peduli pada kesejahteraan karyawan (Eisenberg & Rhodes, 2002).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rhoades yang menggunakan sampel karyawan berasal berbagai organisasi ditemukan bahwa karyawan yang merasa dirinya menerima dukungan organisasional akan mempunyai rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tadi hal inilah yang akan menaikkan komitmen di diri karyawan. Komitmen inilah yang di akhirnya akan mendorong karyawan buat berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, serta menaikkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Eisenberg & Rhodes, 2002).

Selanjutnya bisa dijelaskan bahwa kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi komitmen afektif di suatu organisasi. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi berdasarkan pada jika karyawan dalam organisasi memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menyampaikan akibat positif terhadap karyawan mirip timbulnya loyalitas serta komitmen terhadap pekerjaan dan akan menaikkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi akan selalu dikaitkan pada sebuah konteks yg lebih luas yaitu kinerja. Mirip dalam *Performance Satisfaction Effort Loop*, yang mana terdapat korelasi sebab akibat yang timbul dengan adanya kinerja yang lebih baik akan menunjuk ke penghargaan secara ekonomi, sosiologi, serta psikologi yang lebih tinggi bagi karyawan. Dengan adanya penghargaan yg dirasa adil serta relatif, maka akan muncul kepuasan yang akan menunjuk pada peningkatan komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Newstrom, 2007).

Berikut ini ialah penelitian sebelumnya yang bertolak belakang menggunakan fenomena diatas. Penelitian terdahulu yang menggunakan variabel pada penelitian ini masih banyak ditemukan *research gap* ialah penelitian yang dilakukan oleh Tieka (2018) mengatakan bahwa *perceived organizational support (POS)* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif namun POS melalui kepuasan kerja menjadi mediasi bisa

mempertinggi komitmen afektif karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2021) berkata bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. yang akan terjadi ini menunjukkan bahwa POS yang sudah diberikan oleh organisasi tidak memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Salmawati (2022) mengatakan bawa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. dan buat penelitian yang dilakukan oleh Agustian (2020) dengan memakai variabel *intervening* dapat menunjukkan akibat ada korelasi positif serta signifikan antara persepsi dukungan organisasional dengan komitmen afektif. Hal ini berarti karyawan merasakan bahwa dukungan organisasional yang diberikan mampu mempengaruhi bagaimana komitmen afektif karyawan dalam bekerja terdapat korelasi positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasional dengan kepuasan kerja.

Mengingat pentingnya PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate dalam memberikan dukungan organisasional, maka komitmen organisasi akan ada bila karyawan menganggap perusahaan sebagai bagian dari dirinya, hal ini dapat terjadi saat karyawan memperoleh persepsi bahwa perusahaan memberikan yang relatif dan menandakan kepedulian terhadap karyawan melalui persepsi dukungan organisasional. Selanjutnya dengan adanya dukungan organisasional terhadap karyawan, maka akan timbul perasaan puas berasal pada diri karyawan terhadap pekerjaannya, saat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, maka akan muncul harapan dari pada diri karyawan untuk membalas jasa menggunakan cara bekerja dengan benar - benar guna membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah Persepsi Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif Pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate?; (2) Apakah Persepsi Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate?; (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif Pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate?; dan (4) Apakah Persepsi Dukungan organisasional Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate sangat berpengaruh?.

## REVIEW LITERATUR

### Komitmen Organisasional

Konsep komitmen organisasi didasarkan pada studi yang telah meneliti pekerjaan dan hubungan social antar karyawan, sehingga karyawan yang berkomitmen dan berdedikasi memiliki potensi yang lebih besar untuk ditingkatkan kinerja, mengurangi fluktuasi, dan mendukung manajemen sumberdaya manusia (Misiko *et al.*, 2021). Griffin (2004) mengemukakan individu dengan memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sendiri sebagai karyawan dengan jangka panjang dari organisasi serta individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung buat melihat dirinya menjadi biasa, dan mereka tidak ingin melihat dirinya menjadi karyawan jangka panjang dari organisasi.

Greenberg (2005) mengemukakan komitmen organisasi ialah kesiapan seseorang karyawan pada memihak suatu organisasinya serta tujuan – tujuan dan berniat buat menjaga karyawannya pada organisasi tersebut. Serta dari Lincoln dalam (Bashaw & Grant, 1994), komitmen organisasional meliputi kesetiaan karyawan, serta kemauan karyawan pada organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi yaitu :

1. Adanya rasa percaya yang bertenaga pada hal penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai dari organisasi.
2. Adanya rasa keinginan seseorang dalam melakukan usaha dengan bersungguh–

sungguh atas organisasinya.

3. Adanya rasa keinginan yang bertenaga dalam mempertahankan individunya didalam organisasi.

Sesuai uraian yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwasannya seorang dengan mempunyai rasa keinginan yang bertenaga, keyakinan pada organisasi serta kesediaan berusaha didalam organisasi maka karyawan termasuk seorang yang sangat mempunyai komitmen yang tinggi. Waktu seorang yang memiliki berkomitmen pada sebuah organisasi berarti karyawan wajib menyesuaikan diri dengan nilai – nilai organisasi tadi dengan itu bisa menuju langkah menggapai tujuan yang sama. Hal tadi senada dengan yang dikemukakan oleh George dan Jones (2007) 3 dimensi komitmen organisasional ialah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) artinya perasaan emosional buat organisasi serta keyakinan pada nilai-nilainya.
2. Komitmen normatif (*normative commitment*) ialah kewajiban buat bertahan pada organisasi buat alasan-alasan moral atau etis.
3. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) ialah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi. Jika dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tadi seorang karyawan mungkin berkomitmen pada seseorang pemberi kerja sebab dia dibayar tinggi serta merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

Salah satu bentuk komitmen organisasional ialah komitmen afektif, yaitu harapan kuat seorang buat tetap menjadi anggota organisasi cita-cita tadi akan menghasilkan seorang berusaha memberikan kemampuan terbaiknya terhadap organisasi selain berupa pemenuhan tugas utamanya dengan baik, namun lebih dari itu bisa mengabdikan diri di organisasi dengan menunjukkan kesediaan menerima tanggung jawab lain yang diwewenangkan kepadanya serta menjalankannya dengan baik dan penu tanggung jawab (Niehoff dan Moorman, 1993). Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi serta keterlibatan individu di dalam organisasi (Allen & Meyer, 1997). Individu yang mempunyai komitmen afektif memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang dan menikmati perannya pada organisasi.

Karyawan yang mempunyai komitmen afektif tinggi mau serta bisa terlibat secara aktif pada organisasi dan mempunyai keterikatan sosial dengan anggota organisasi (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006). Komitmen afektif dikatakan menjadi kekuatan seorang buat bekerja pada sebuah organisasi sebab mereka menyetujui serta mempunyai keinginan buat melakukan pekerjaan tersebut (Greenberg & Baron, 1997). Komitmen afektif ialah keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang sebagai penentu pengabdian dan loyalitas karyawan, karyawan yang mempunyai komitmen afektif tinggi, mempunyai perasaan memiliki serta identifikasi yang bertenaga yang kemudian akan menaikkan keterlibatan karyawan tersebut dalam aktivitas organisasi, kemauan buat berusaha mencapai tujuan organisasi serta kemauan buat menjaga organisasi (Rhoades dan Armeli, 2001).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif ialah komitmen yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, serta keterlibatan karyawan di organisasi, dimana karyawan sudah mendapatkan serta mempunyai harapan buat bekerja pada organisasi tersebut. Salah satu bentuk komitmen organisasional ialah komitmen afektif, yaitu keinginan kuat seorang buat tetap sebagai anggota organisasi. Keinginan tersebut akan menghasilkan seorang berusaha memberikan kemampuan terbaiknya terhadap organisasi selain berupa pemenuhan tugas utamanya dengan baik, tetapi lebih dari itu bisa

mengabdikan diri di organisasi dengan memberikan kesediaan mendapatkan tanggung jawab lain yang diwewenangkan kepadanya serta menjalankannya dengan baik serta penuh tanggung jawab (Badiroh & Azizah, 2020). Karyawan yang mempunyai komitmen afektif lebih benar-benar ingin sebagai bagian atau keinginannya buat mendukung di perusahaan yang bersangkutan. Hal tersebut dilakukan oleh karyawan demii tercapainya tujuan perusahaan. Tidak sama dengan karyawan yang memiliki komitmen kontinuan, akan lebih cenderung melakukan tugasnya dikarenakan adanya faktor – faktor tertentu, sehingga komitmennya tadi dilakukan guna menghindari kerugian finansial serta kerugian lain. Indikator Komitmen Afektif menurut Ping He (2008) terdapat beberapa indikator bahwa karyawan mempunyai komitmen afektif terhadap perusahaan yaitu:

- 1) Senang bila bekerja pada organisasi tersebut sampai pensiun. Karyawan merasakan bahwa dengan bekerja di organisasi artinya sebuah ketenangan sebab organisasi memberikan dukungan pada karyawan sehingga karyawan ingin bekerja sampai pensiun.
- 2) Menikmati diskusi perihal organisasi dengan orang pada luar organisasi. Saat karyawan bertukar pikiran mengenai organisasi dengan orang diluar organisasi, karyawan bangga serta senang buat membicarakan organisasi.
- 3) Merasa bahwa *problem* yang terdapat dalam organisasi juga sebagai persoalan dari karyawan. Saat organisasi sedang dilanda persoalan, karyawan turut merasakan *problem* tersebut serta berusaha buat membantu mencari jalan keluar dari *problem* yg sedang dihadapi.
- 4) Organisasi memiliki arti penting bagi karyawan. Karyawan menganggap organisasi menjadi bagian berasal dirinya, bukan hanya menjadi tempat buat menerima penghasilan, melainkan juga kawasan dimana karyawan bisa mengembangkan dirinya.
- 5) Memiliki keterkaitan emosi dengan organisasi. Karyawan berpikir serta turut merasakan bahwa kehadirannya ialah hal yang penting bagi organisasi dan begitu pun sebaliknya.

### **Persepsi Dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support-POS*)**

Persepsi dukungan organisasional bisa didefinisikan menjadi persepsi karyawan tentang sejauh mana dukungan organisasional menghargai kontribusi para karyawan serta peduli dengan kesejahteraan karyawan (Eisenberger 1986 dalam Paul, 2020). Terkait dengan teori yang dikemukakan Eisenberger ini, karyawan yang merasakan dukungan dari perusahaan terhadap dirinya, karyawan akan semakin berkembang dengan sendirinya sebab karyawan akan merasakan keterkaitan dengan perusahaan atau organisasi sehingga merasakan berkewajiban dan mempunyai hubungan timbal balik dengan perusahaan. Armstrong menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh pendapatnya tentang proses fundamanta yang membentuk organisasi dan salah satu diantaranya *Perceived Organizational Support* (Maan et al., 2020). Keyakinan seorang karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan memerhatikan kesejahteraannya diklaim sebagai persepsi dukungan organisasional. Oleh sebab itu, persepsi karyawan mengenai perusahaan tempatnya bekerja sangatlah krusial buat menentukan etika bekerja karyawan yang akan menguntungkan baik karyawan juga organisasi tempatnya bekerja (Shanock & Eisenberger, 2006).

Menurut Rosyiana (2019) variabel dukungan organisasional ada tiga indikator, diantaranya: (1) Indikator keadilan prosedural yaitu keadilan prosedural yg digunakan menjadi cara untuk menentukan pembagian yang merata terhadap sumber daya karyawan; (2) Indikator dukungan dari atasan, yaitu pandangan umum karyawan terhadap peran atasan yang melibatkan atasan yang menghargai kontribusi dan peduli perihal

kesejahteraan karyawan; dan (3) Indikator penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan, yaitu merupakan segalacam bentuk penghargaan dari perusahaan yang diberikan pada karyawan, antara lain gaji, promosi, program pengembangan karyawan, keamanan kerja, otonomi, stress kerja dan ukuran organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja ialah topik yang menarik buat selalu dibahas dan mempunyai variabel yang paling banyak dipelajari pada penelitian setiap sikap organisasi. Alasan yang mengharuskan organisasi memperhatikan kepuasan kerja karyawan sebagai landasan bagaimana perusahaan atau organisasi itu sendiri akan terus bertumbuh. Kepuasan kerja ialah suatu perilaku umum terhadap pekerjaan seorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang karyawan serta banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima dan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, seseorang dengan taraf kepuasan kerja tinggi menunjukkan perilaku yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan membagikan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins & Judge, 2012).

Menurut Robbins (2014), ada enam dimensi dan indikator kepuasan kerja sebagai berikut: (1) Pekerjaan itu sendiri: keadaan di mana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan buat belajar serta kesempatan buat bertanggungjawab pada pekerjaannya (Luthans, 2008). (2) Supervisi: Pengawasan berdasarkan KBBI artinya supervisi utama atau pengontrolan tertinggi. Indikatornya terkait menggunakan supervisi yang diberikan pimpinan serta metode yang diambil pimpinan. (3) Rekan kerja: terkait dengan sejauh mana rekan kerja tadi bersahabat serta berkompeten (Robbins, 2014). Indikatornya terkait kepuasan korelasi dengan rekan kerja serta atasan. (4) Promosi: kemungkinan seorang bisa berkembang melalui kenaikan jabatan (Hariandja, 2002). Indikatornya terkait kesempatan karyawan buat maju serta metode yang diambil pimpinan dalam melakukan kenaikan pangkat karyawan. (5) Gaji: jumlah bayaran yang diterima seorang menjadi akibat asal pelaksanaan kerja (Hariandja, 2002). Indikatornya terkait dengan besaran serta kecepatan pembayaran gaji. (6) Kondisi Kerja: terkait dengan lingkungan kerjanya buat ketenangan langsung serta kemudahan melakukan pekerjaan yang baik (Robbins, 2014).

### **Kerangka Pikir**

#### **Persepsi Dukungan organisasional Terhadap Komitmen Afektif**

Eisenberger dkk., (2001) mengatakan bahwa perasaan adanya dukungan asal organisasi pada diri karyawan bisa memenuhi kebutuhan emosional dan sosial mereka menggunakan perasaan demikian tidak heran Bila karyawan merasa lebih erat terhubung dengan organisasi. sesuai kondisi tersebut, *perceived organizational support (POS)* diyakini bisa meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Komitmen diyakini mempunyai akibat lebih positif karena perasaan ini akan bertahan lebih lama pada diri karyawan. oleh sebab itu penting bagi organisasi buat membentuk komitmen yang bertenaga. saat karyawan merasakan dukungan yang baik berasal organisasi, mereka akan mempunyai keterikatan emosional lebih kuat (Islam dkk., 2015). Pimpinan organisasi yang membuatkan kebijakan buat memberikan dukungan bagi karyawan dapat menikmati keuntungan dengan meningkatkan komitmen afektif karyawan (Bilgin & Demirer, 2012).

Penelitian yang dilakukan Hans (2018) memberikan akibat ada korelasi positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap komitmen afektif. yang akan terjadi memberikan bahwa asal ketiga indikator yaitu keadilan procedural, dukungan atasan,

serta penghargaan organisasi dan syarat kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen afektif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2018) menunjukkan bahwa semakin positif persepsi karyawan di organisasi, maka akan menghasilkan karyawan ingin tetap tinggal atau mempertahankan pekerjaannya pada organisasi.

H1: Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

### **Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian mengenai hubungan dan pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja mayoritas mendukung adanya korelasi positif. Kepuasan kerja ialah respon positif dari individu (karyawan) terkait pekerjaan yang dilakukan. Perasaan positif ini dibangun melalui serangkaian penilaian terhadap semua aspek pekerjaannya (Robbin & Judge, 2017). Kuatnya persepsi adanya dukungan organisasional bisa mengakibatkan karyawan merasakan kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Saefudin (2020) memberikan hasil terdapat hubungan positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa jika *perceived organizational support* meningkat maka, akan menaikkan kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novieka & Prasetya (2018) bahwa bila seseorang karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, maka akan lebih berkomitmen untuk organisasi.

H2: Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif**

Individu dengan kepuasan kerja yang dimiliki akan menjadi salah satu alasan meningkatnya komitmen organisasi, kepuasan seseorang individu terhadap pekerjaannya akan menghasilkan adanya komitmen terhadap perusahaannya begitupun sebaliknya. Bila kepuasan tersebut tidak terdapat, maka kesulitan akan didapat buat berkomitmen di perusahaannya (Robbins, 2012). Komitmen afektif bisa diklaim menjadi keliru satu dari dimensi komitmen organisasi yang berhubungan kuat di kepuasan kerja (Meyer et al., 2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Lidya widya (2021) menunjukkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif yang akan terjadi ini membagikan bahwa meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat komitmen afektif sebagai akibatnya dapat ditunjukkan di penelitian ini bahwa meningkatnya komitmen afektif terjadi saat terjadi peningkatan kepuasan kerja. Karena itu hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

### **Kepuasan Kerja Memidiasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif**

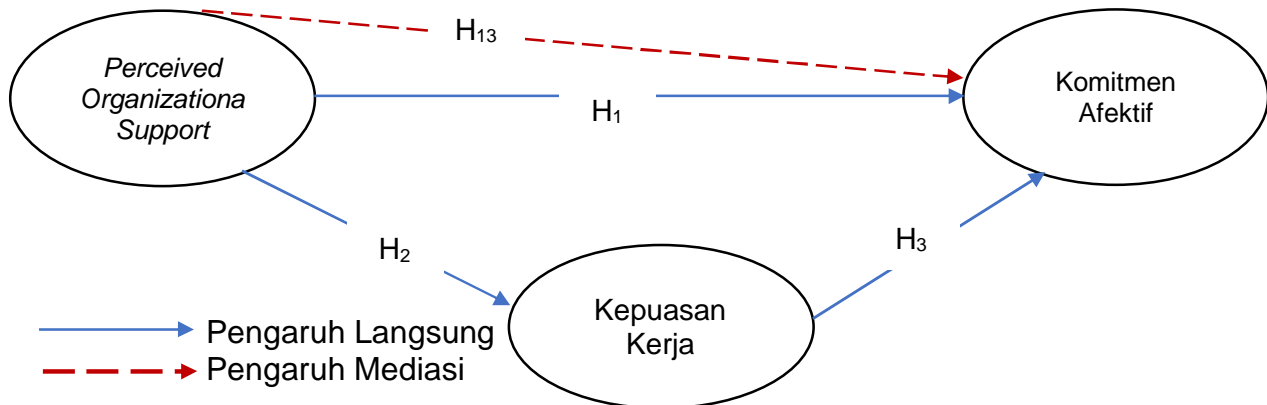
Adanya dukungan organisasional terhadap karyawan, maka akan ada perasaan puas berasal pada diri karyawan terhadap pekerjaannya, saat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, maka akan timbul keinginan berasal pada diri karyawan buat membalas jasa dengan cara bekerja dengan benar – benar guna membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Farida Titik Kristanti dkk, 2019) menunjukkan akibat terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dalam memidiasi persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif. yang akan terjadi ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terkait dukungan organisasional pada

pekerjaan mereka, mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka ini, serta mempunyai tingkat komitmen afektif yang tinggi. Karena itu hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Kepuasan kerja dapat mempengaruhi persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pikir teoritis yang menunjukkan pengaruh Persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja menjadi pemediasi yaitu sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**METODE PENELITIAN**

**Pengembangan Pengukuran**

Kerlinger menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan menjadi suatu sifat yang diambil berasal suatu nilai yang tidak *sinkron (different value)*, dengan demikian variabel itu artinya sesuatu yang bervariasi (Sugiyono, 2011). Variabel *Independent*: Variabel X atau variabel *independent* (variabel bebas/eksogen) ialah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent. Variabel ini sering diklaim variabel stimulus, *predictor*, *antecedent* (sugiyono, 2011). Variabel bebas dari penelitian ini merupakan persepsi dukungan organisasional. Variabel *Dependent*: Variabel Y atau variabel *Dependent* (variabel terikat/endogen) ialah variabel yang dipengaruhi atau yang sebagai dampak, sebab adanya variabel bebas. Variabel ini sering diklaim sebagai variabel hasil, kriteria, konsekuen (Sugiyono, 2011). Variabel terikat dengan penelitian ini adalah komitmen afektif.

Persepsi Dukungan organisasional adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan, menilai kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraan karyawannya (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Zhong, Wayne, & Liden, 2016). Indikator variabel ini adalah (1) Keadilan (*fairness*), dukungan atasan (*supervisor support*), (2) penghargaan organisasi, dan (3) kondisi kerja (Rosyiana, 2019). Komitmen Afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan yang terlibat didalam organisasi serta karyawan ingin menetap dalam organisasi tersebut karena menginginkannya (Mayer, Allen & Smith, 1997). Indikator komitmen afektif terdiri dari: (1) Merasa sangat senang jika bekerja di organisasi tersebut hingga pension; (2) Menikmati diskusi tentang organisasi dengan orang di luar organisasi; (3) Merasa bahwa masalah yang ada dalam organisasi juga menjadi; (3) masalah dari karyawan; (4) Organisasi memiliki arti penting bagi karyawan; dan (5) Memiliki keterkaitan emosi dengan



organisasi (Ping He, 2008). Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja (Sopiah dalam Hanim (2016). Indikator yang digunakan Pekerjaan itu sendiri; Supervise; Rekan Kerja; Promosi; Gaji; Kondisi kerja (Robbins, 2014)

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan memakai teknik yaitu: Observasi yaitu: Observasi adalah aktivitas pemuatan penelitian terhadap suatu objek (Sugiyono, 2014). Metode ini digunakan buat mengetahui lebih mendalam dan lebih dekat perihal obyek apa saja yang diteliti menggunakan kunjungan secara langsung yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate. Wawancara adalah teknik pengumpulan data buat memperoleh informasi dari informasi yang penting. Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang sangat bermanfaat, terlebih lagi ketika penelitian pada tahap proses eksplorasi. Ada 2 bentuk wawancara yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur dilakukan saat diketahui semenjak awal informasi apa yang dibutuhkan. Peneliti sudah mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Sedangkan wawancara tak terstruktur dilakukan waktu pewawancara tidak mempunyai daftar pertanyaan yang diajukan pada responden. Tujuan dari wawancara tidak terstruktur dimungkinkan peneliti ingin mengangkat konflik awal sehingga peneliti dapat memilih faktor-faktor yang menunjang yang diharapkan lebih lanjut buat penyelidikan yang lebih mendalam (Sekaran dan Bougie, 2013).

Penelitian ini mengutamakan data primer dengan fokus di penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan tentang persepsi dukungan organisasional, komitmen afektif serta kepuasan kerja pada karyawan. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. dari Sekaran dan Bougie (2013), skala *Likert* dibuat buat mengkaji seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik. Jika menggunakan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan sebagai indikator variabel, dan selanjutnya indikator tersebut dijadikan menjadi titik tolak buat menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

### **Metode dan Analisis Data**

SEM (*structural equation modeling*) ialah suatu teknik statistika buat menguji serta mengestimasi korelasi kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor jalur (Wright, 1921 dalam Jogiyanto, 2011). SEM artinya pengembangan dari *General Linear* contoh (GLM) menggunakan regresi berganda menjadi bagian utamanya. Tetapi, SEM lebih handal, ilustratif, dan kokoh dibandingkan teknik regresi waktu memodelkan hubungan, nonlinearitas, *error* pengukuran, hubungan *error terms*, dan korelasi antar variabel laten independen berganda yang masing – masing diukur sang indikator berganda dengan satu atau lebih laten dependen dengan indikator berganda (Jogiyanto, 2011).

Proses permodelan SEM terdiri atas 2 tahapan dasar, yaitu validasi model pengukuran dasar, yaitu validasi model pengukuran dan pengujian model, structural SEM mengutamakan permodelan konfirmatori dibandingkan permodelan eksploratori sebagai akibatnya lebih sempurna dipergunakan untuk pengujian teori (studi kuantitatif) dibandingkan pengembangan teori (studi kualitatif). (Jogiyanto, 2011).

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) uji validitas adalah pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep eksklusif yg dimaksudkan buat mengukur. (Jogiyanto, 2011) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang umumnya digunakan untuk

membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor merupakan  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, buat *loading*  $\pm 40$  disebut lebih baik, serta buat *loading*  $> 0.5$  disebut signifikan secara praktikal. dengan demikian, meningkat nilai faktor *loading*, semakin krusial peranan *loading* dalam menginterpretasikan matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan buat validitas *konvergen* ialah *outer loading*  $> 0.7$ , *communality*  $> 0.5$  dan *average variance extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Jogiyanto, 2011).

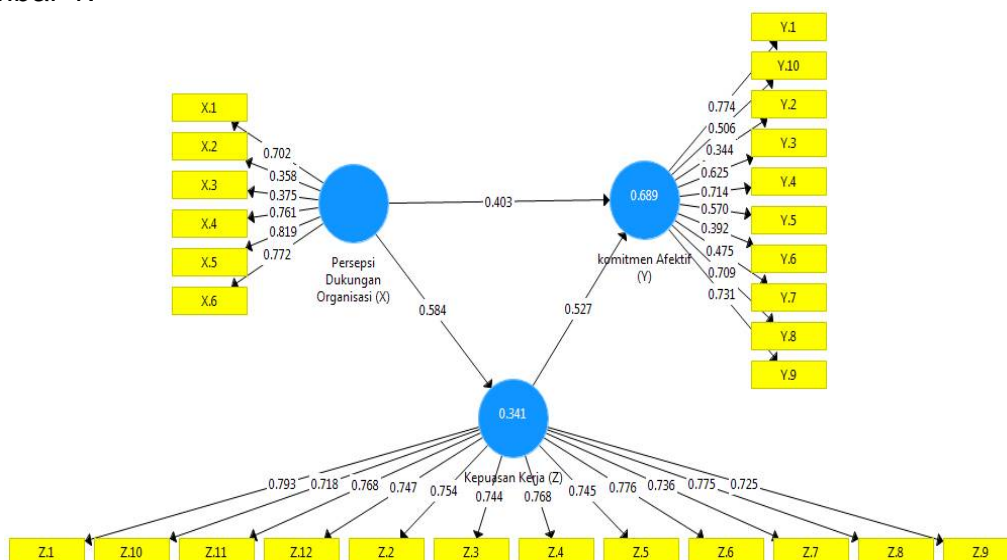
Validitas diskriminan terjadi Jika 2 instrumen tidak sinkron yang mengukur 2 konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi membuat skor yang memang tidak berkorelasi. (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto, 2011). Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup. Jika akar AVE buat setiap konstruk lebih besar daripada hubungan antar konstruk dengan konstruk lain pada model. (Chin, 1997 pada Jogiyanto, 2011). Menurut Sekaran dan Bougie (2013) uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah – langkah alat ukur yang dipergunakan apapun konsep pengukurannya. Ghazali dan Latan (2015) menyatakan reliabilitas dilakukan buat menerangkan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen pada mengukur konstruk. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dipergunakan dengan memakai pendekatan *composite reability* pada perhitungan PLS. buat menguji reliabilitas dari data konstruk dapat dilihat berasal dari nilai *composit reliability* lebih besar dari 0.7 buat penelitian yang bersifat *confirmatory* serta nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima buat penelitian yang bersifat *exploratory*.

Model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

**PEMBAHASAN**

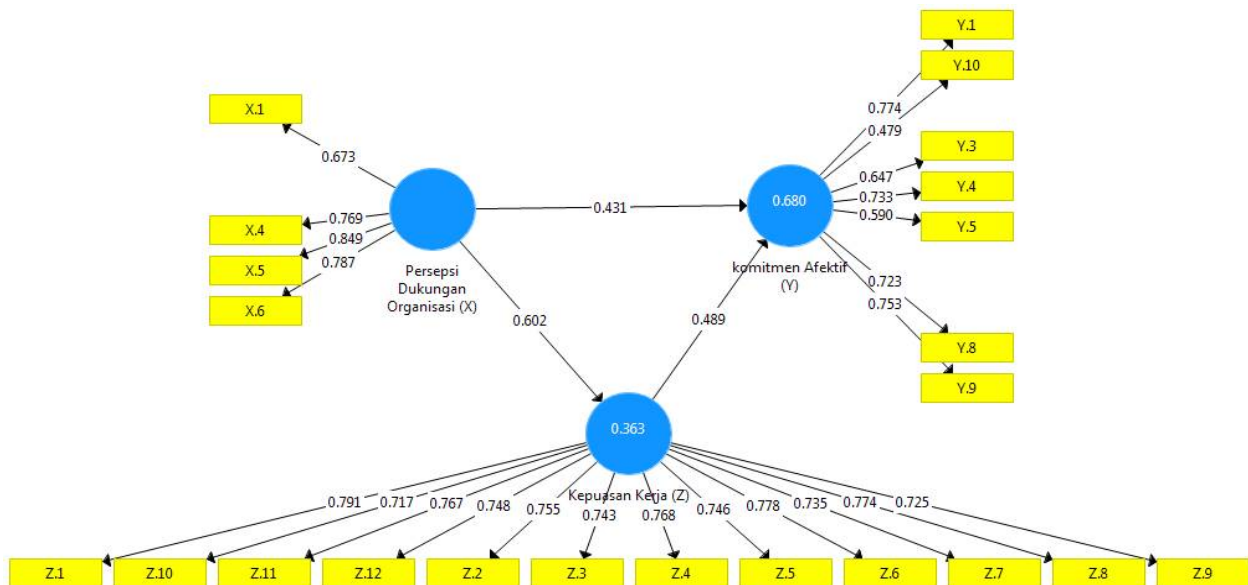
**Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menguji validitas dan reliabilitas masing-masing konstruk. Adapun model pengukuran untuk uji validitas, reliabilitas, koefisien detriminasi dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 2. Hasil Uji Outer Model**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* konstruk endogen komitmen afektif memiliki nilai diatas 0,5. Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa dari 28 item keseluruhan variabel, sebanyak 23 item memiliki nilai > 0,5 dan sebanyak 5 item memiliki nilai < 0,5. Sesuai dengan prosedur analisis SMARTPLS, maka item dengan nilai < 0,5 harus di *drop*(dihilangkan) dari model dan dilakukan analisis estimasi ulang. Setelah dilakukan estimasi ulang dengan melakukan *dropt* terhadap item X.2, X.3, Y.2, Y.6 dan Y.7, tidak lagi terdapat indikator yang memiliki nilai *loading faktor* < 0,5. Hasil estimasi ulang dilihat pada gambar 2 berikut.



**Gambar 3. Hasil Estimasi Ulang Outer Model**

Berikut hasil dan estimasi ulang terhadap seluruh konstruk persepsi dukungan organisasional, komitmen afektif dan kepuasan kerja.

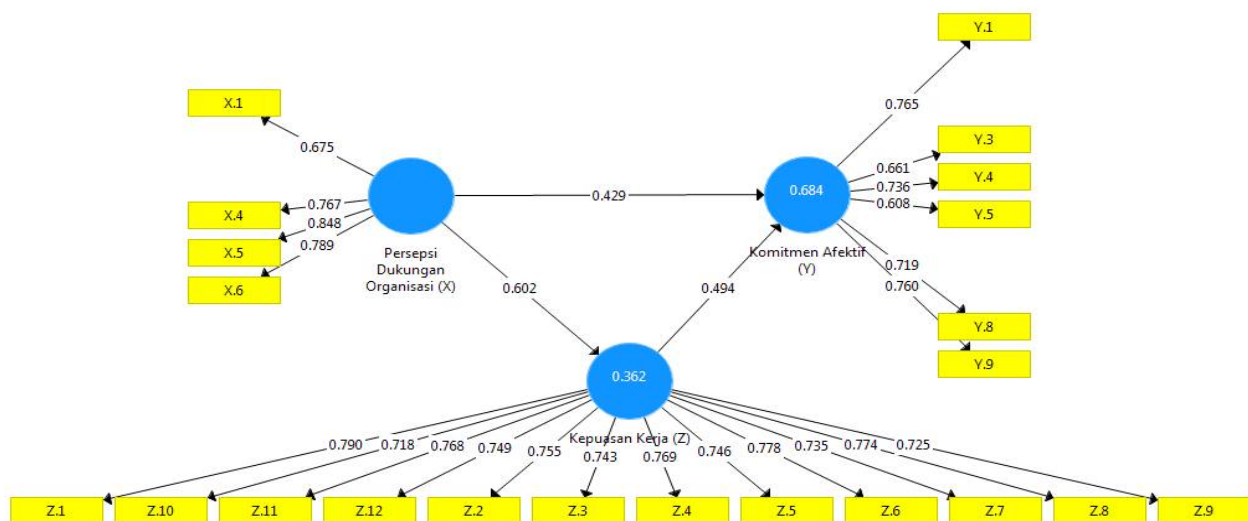
**Tabel 1. Nilai *Loading Factor* Seluruh Konstruk Setelah Estimasi Ulang**

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Persepsi Dukungan organisasional	Keadilan	X.1	0.673
	Dukungan Atasan	X.4	0.769
	Penghargaan Organisasi Dan Kondisi Kera	X.5	0.849
		X.6	0.787
Komitmen Afektif	Bekerja sampai pensiun	Y.1	0.774
	Diskusi perihal organisasi dengan orang luar organisasi	Y.3	0.647
		Y.4	0.733
	Problem organisasi juga persoalan karyawan	Y.5	0.590
	Organisasi memiliki arti penting bagi karyawan.	Y.8	0.723
		Y.9	0.753
Kepuasan	Memiliki keterkaitan emosi dengan organisasi.	Y.10	0.479
		Z.1	0.791
	Pekerjaan itu sendiri	Z.2	0.755

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Kerja	Supervise	Z.3	0.743
		Z.4	0.768
	Rekan kerja	Z.5	0.746
		Z.6	0.778
	Promosi	Z.7	0.735
		Z.8	0.774
	Gaji	Z.9	0.725
		Z.10	0.717
	Kondisi kerja	Z.11	0.767
		Z.12	0.748

Sumber : Data Primer Diolah, Peneliti 2022

Setelah estimasi ulang masih terdapat konstruk endogen komitmen afektif dengan kode item Y.10 memiliki nilai < 0,5. Tidak lagi terdapat indikator yang memiliki nilai loadingfactor < 0,5. Maka hasil estimasi ulang dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut



**Gambar 4. Hasil Estimasi Ulang Outer Model**

*Discriminant validity* digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus  $\geq 0,5$

**Tabel 2. Nilai Cross Loading**

Kode Item	Persepsi Dukungan Organisasi	Komitmen Afektif	Kepuasan Kerja
X.1	0.675	0.442	0.340
X.4	0.767	0.583	0.515
X.5	0.848	0.622	0.549
X.6	0.788	0.573	0.421
Y.1	0.483	0.765	0.469
Y.3	0.606	0.661	0.471
Y.4	0.607	0.736	0.568
Y.5	0.538	0.608	0.418

Kode Item	Persepsi Dukungan Organisasi	Komitmen Afektif	Kepuasan Kerja
Y.8	0.361	0.718	0.600
Y.9	0.477	0.760	0.652
Z.1	0.367	0.468	0.790
Z.2	0.518	0.543	0.754
Z.3	0.450	0.554	0.742
Z.4	0.576	0.675	0.768
Z.5	0.528	0.600	0.745
Z.6	0.536	0.573	0.777
Z.7	0.401	0.650	0.735
Z.8	0.413	0.626	0.774
Z.9	0.424	0.537	0.724
Z.10	0.317	0.435	0.717
Z.11	0.385	0.512	0.768
Z.12	0.426	0.542	0.748

Sumber : Data Primer Diolah, Peneliti 2022

Berdasarkan Tabel 2 nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid. Selain melihat nilai dari faktor *loading* konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur suatu konstruk. Analisis SMARTPLS-SEM untuk uji reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan AVE, *cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil indeks AVE, *Composite Reliability*, dan *Cronbachs Alpha* dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Construct Reliability**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Reliabilitas Komposit	AVE
Persepsi Dukunganorganisasional	0.773	0.854	0.596
Kepuasan Kerja	0.931	0.940	0.569
Komitmen Afektif	0.801	0.858	0.504

Sumber: Data Primer Diolah, Peneliti 2022.

Ghozali dan Latan (2015) menyatakan reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Pada penelitian ini, uji reliabilitas digunakan dengan menggunakan pendekatan composite reability dalam perhitungan PLS. untuk menguji reliabitias menggubakan AVE dengan nilai lebih dari 0,5 dan dari data konstruk dapat dilihat dari nilai composite reliability lebih besar dari 0,7 untu penelitian yang bersifat confirmatory.Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktul.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q<sup>2</sup> predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur structural. Evaluasi model structural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. R-Squares digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai dengan ketentuan 0.75, 0.15 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair et al. dalam Ghozali dan Latan, 2015).

**Tabel 4. R-Square**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.362	0.355
Komitmen Afektif	0.684	0.677

Sumber : Data Primer Diolah, Peneliti 2022

Dari hasil R<sup>2</sup> pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai R<sup>2</sup> pada variabel kepuasan kerja adalah mampu menjelaskan 36,2 persen dari varians sementara variabel komitmen afektif mampu menjelaskan 68,4 persen dari varians dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Q-Square Predictive relevance untuk structural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q<sup>2</sup> predictive relevance 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, sedang dan kuat. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan Q<sup>2</sup> < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki Q<sup>2</sup>. Nilai Q<sup>2</sup> dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Q2 Predictive Relevance**

Variabel	SS0	SSE	Q2(=1-SSE/SS0)
Persepsi Dukungan organisasional	400.000	400.000	
Komitmen Afektif	600.000	410.489	0.316
Kepuasan Kerja	1200.000	974.825	0.188

Sumber : Data Primer Diolah, Peneliti 2022

Berdasarkan table 5 di atas menunjukkan bahwa Q<sup>2</sup> setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasional, komitmen afektif dan kepuasan kerja memiliki predictive relevance yang baik.

**Uji Signifikansi (Bootstrapping)**

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode bootstrapping pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1,96 dan atau nilai p-values lebih kecil dari 0,05, maka H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak begitu pula sebaliknya.

**Tabel 6. Hasil T Statistik**

No.	Item	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	X → Y	0.429	0.416	0.073	5.854	0.000*
H2	X → Z	0.602	0.609	0.075	8.047	0.000*
H3	Z → Y	0.494	0.508	0.074	6.708	0.000*
H4	X → Z → Y	0.297	0.309	0.061	4.870	0.000*

Sumber : Data Primer Diolah, Peneliti 2022.

**Uji Hipotesis**

Hasil perhitungan SEM-SMART-PLS menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 5.854 lebih besar t tabel 1,96 dan nilai  $\alpha = 5\%$  lebih kecil *p-value* sebesar 0.000. Artinya hipotesis 1 diterima yaitu: terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif. Selanjutnya Pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai t-statistik sebesar 8.047 lebih besar t tabel nilai  $\alpha = 5\%$  lebih kecil *p-value* sebesar 0.000. Artinya hipotesis 2 diterima yaitu: terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai t-statistik sebesar 6.708 juga lebih besar dari t tabel nilai  $\alpha = 5\%$  lebih kecil *p-value* sebesar 0.000. Artinya hipotesis 3 diterima yaitu: terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif. Pengujian hipotesis keempat (4) yaitu nilai t-statistik sebesar 4.870 nilai  $\alpha = 5\%$  lebih kecil *p-value* sebesar 0.000. Artinya hipotesis 4 diterima yaitu terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif dengan dimediasi kepuasan kerja. Secara umum, penelitian ini menemukan bahwa terdapat dukungan terhadap sebagian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hipotesis		Nilai	Status
H1	Terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif	$\beta = 0.429$ t-statistik = 5.854 p-value < 0.05	Diterima*
H2	Terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja	$\beta = 0.602$ t-statistik = 8.047 p-value < 0.05	Diterima*
H3	Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif	$\beta = 0.494$ t-statistik = 6.708 p-value < 0.05	Diterima*
H4	Terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif dengan dimediasi kepuasan kerja	$\beta = 0.297$ t-statistik = 4.870 p-value < 0.05	Diterima*

Sumber: Data Primer Diolah, Peneliti 2022

## Pembahasan

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai beta sebesar 0,429 dan t-statistik sebesar 5,854 hal tersebut menunjukkan bahwa, karyawan memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasional yang dirasakan karyawan baik mengenai besarnya pandangan perusahaan melihat kontribusi karyawan maupun mengenai perwujudan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Hal ini berarti semakin tinggi persepsi dukungan organisasional maka semakin tinggi komitmen afektif karyawan. Ketika perusahaan atau organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan karyawan menerima dukungan atau perlakuan organisasi tersebut, maka karyawan akan membalas dengan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi.

Teori yang mendukung dari (Eisenberger 2002), menyatakan bahwa dimana karyawan yang mempersepsikan positif atas dukungan organisasional yang dirasakan akan ada hubungan timbal balik pada perusahaan dengan menunjukkan sikap kerja yang positif seperti adanya kewajiban membantu perusahaan. Hal ini mengakibatkan karyawan akan merasa pekerjaan lebih menyenangkan, menyukai pekerjaan, mood yang lebih baik dipekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Suhana, 2022). Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari hasil penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu. Persamaan terdapat pada penggunaan variabel persepsi dukungan organisasional serta dampaknya komitmen afektif. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Hasil penelitian memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian Suhana (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif pada variabel persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai beta sebesar 0,602 dan t-statistik 8,047 yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja, hal ini peningkatan kepuasan kerja dipengaruhi oleh peningkatan persepsi dukungan organisasional yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Jadi semakin baik persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan maka kepuasan kerja akan meningkat.

Teori yang mendukung dari (Colakoglu 2016) menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika organisasi memberikan penghargaan atas hasil yang telah dicapai. Sebaliknya, karyawan yang menganggap organisasi tidak memberikan dukungan dan tidak peduli terhadap kesejahteraan karyawan, maka karyawan cenderung tidak memiliki kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imam & Javed (2019) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sama halnya penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maula & Afrianty (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis ketiga menguji apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,494 dan t-statistik sebesar 6,708. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai beta sebesar 0,494 dan t-statistik 6,708 hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka semakin meningkat karyawan dalam mempertahankan komitmen afektif dalam bekerja.



Hasil wawancara pada karyawan dilapangan menunjukkan bahwa perasaan akan kepuasan kerja pada karyawan membuat mereka tidak tertarik untuk ke luar dari pekerjaan mereka saat ini. Jika dirata-rata memang karyawan telah bekerja lebih dari 5 tahun. Mereka ingin terus berkarir dan mengembangkan diri mereka untuk perusahaan sehingga tidak ada keinginan untuk mencari pekerjaan dan belum tentu sesuai dengan yang mereka harapkan nantinya. Selain itu dengan dukungan dari rekan kerja, gaji dan bonus yang sesuai dan adanya kesempatan promosi membuat mereka merasa nyaman dengan pekerjaannya saat ini. Sehingga rasa ingin keluar dan mencari pekerjaan lain tidak terfikirkan oleh mereka.

Menurut Meyer et al., (2002) bahwa komitmen afektif dapat dianggap sebagai salah satu dari dimensi komitmen organisasi yang berhubungan kuat pada kepuasan kerja. Karyawan akan termotivasi bertahan dan menetap dalam segala situasi yang akan diterimanya adalah ketika mereka merasakan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya selama ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widya (2021), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif pada variabel kepuasan kerja terhadap komitmen afektif. Sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Christian (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

Teori Shore & Tetrick (1991) mengataka bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah ukuran umum untuk mengukur kepuasan terhadap berbagai macam sisi dalam pekerjaan, hal ini dapat mengindikasikan bahwa ruang lingkup kepuasan kerja mengarah pada sisi keterlibatan karyawan dengan pekerjaan serta lingkungan kerjanya. Sedangkan komitmen mengarah pada ruang lingkup yang lebih luas terkait dengan karyawan dan organisasinya.

Penelitian ini menemukan bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan lebih cenderung menunjukkan keterikatan emosional secara jangka panjang terhadap organisasinya, sedangkan kepuasan kerja yang cenderung bersifat sementara dalam ruang lingkup yang terbatas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, belum cukup mampu untuk dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Parmin (2020) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Artinya semakin baik persepsi dukungan organisasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja, setelah kepuasan kerja tercapai maka akan meningkatkan komitmen afektif. Dengan demikian, penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hilda (2017) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulannya adalah:

- 1). Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.
- 2). Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 3). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.
- 4). Kepuasan kerja memediasi secara parsial (*partial mediated*) pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen afektif.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka hendaknya pihak perusahaan PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate khususnya manajemen dalam mengambil keputusan mempertimbangkan lagi tujuannya dengan kepentingan karyawan secara seimbang, membangun suasana yang lebih baik lagi antara karyawan dengan atasan, atau sesama rekan kerja agar nantinya para karyawan dapat saling membantu dalam menyelesaikan permasalahan terkait tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, lebih menghargai karyawannya dengan cara memberikan *reward* dan *punishment* artinya perusahaan harus selalu memotivasi karyawannya agar dapat melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan dalam mencapai target kerja harus dipertahankan dan ditingkatkan kinerja serta kepuasan kerjanya agar muncullah semangat dan motivasi karyawan untuk bisa membangun perusahaan lebih baik.

Bagi peneliti selanjutnya agar dapat melihat dan menilai setiap perilaku responden dari waktu ke waktu. Diharapkan adanya tambahan variabel lain yang mungkin juga mempengaruhi banyak hal dalam penelitian ini.

## REFERENSI

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bashaw, R., & Grant, E. S. (1994). Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationship With Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(2), 41 – 56. <https://doi:10.1080/08853134.1994.10753984>.
- Badiroh, U., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, dan Persepsi Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 111–120. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i1.449>.
- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Bilgin, N. & Demirer, H. (2012). The Examination of The Relationship Among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470- 473. <https://doi:10.1016/j.sbspro.2012.08.191>.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S., (2013). *Business Research Methods 12 th .ed.*, New York, United States: McGraw Hill Education.
- Colakoglu, U., Culha, U., & Atay, H. (2016). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence From the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 125-150. <https://doi:10.20867/thm.16.2.1>.
- Paul, M. (2020). Umbrella summary: Perceived organizational support. *Quality Improvement Center for Workforce Development*. <https://www.qicwd.org/umbrella/perceived-organizational-suppor>.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51. <https://doi:10.1037/0021-9010.86.1.42>.
- Griffin, R. W. 2004. *Komitmen Organisasi*. Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- George, J. M., Jones, G. M. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP. ....(2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program ibm Spss 21, edisi 7*.

Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Ghozali, I dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Greenberg, J. dan Baron, R.A. (2005). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Massachusetts. Allin and Bacon.
- He, P. (2008). An investigation of the antecedents and consequences of affective commitment in a U.S. hospitality organization. *Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University In partial fulfillment of the requirement for the degree of*.
- Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gunung Agung, Jakarta, 2002.
- Hariandja, Marihot T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Grasindo.
- Islam, T., Ahmed, I. and Ahmad, U.N.B.U. (2015), The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, Vol. 6 No. 4, pp. 417-431. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2015-0002>.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Luthan, F. (2008). *Organizational Behaviour diterjemahkan Nurdin Sobali*. Jakarta: Erlangga.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>.
- Miško, D., Vagaš, M., Birknerová, Z., Tej, J., & Benková, E. (2021). Organizational Commitment of Human Resources in the Context of Leadership Styles in the Organization. *TEM Journal*, 10(3), 1058–1063. <https://doi.org/10.18421/TEM103->
- Meyer, John P. Allen, Natalie J. (1991). A Three- Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Manajemen Review*. 1(1). 61 89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place theory research and application*. Sage Publication.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta- analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Niehoff, B. P & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3): 327-556.
- Pardede, R., dan Manurung, R. (2014). *Analisis Jalur*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Priansa, D.J. (2016). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Robbins, P. S., dan Judge, A. T. (2012). *Organizational behavior (15th ed.)*. New Jersey: Pearson education, Inc.
- Rosyiana, Iffah. (2019). *Innovative Behavior At Work*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.

- Robbins, P. S., dan Judge, A. T. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Safitri, Rahmadana. 2015. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Liner Samarinda. *e-Journal Administrasi Bisnis* Vol.3 No.3, 650-660. [ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id).
- 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. [https://doi: 10.1037/0021-9010.91.3.689](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689).
- Suliyanto. (2005). *Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sekaran, U., dan Bougie R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 6th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- .....(2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-18. Bandung: CV Alfabeta.
- .....(2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Steers, R.M dan Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: Academic Press.