

MOTIVASI KERJA DAN DUKUNGAN ORGANISASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

¹⁾ **Ella Anastasya Sinambela**
¹⁾ **Universitas Mayjen Sungkono Surabaya**
easinambela@gmail.com

Abstrak

Tidak semua karyawan merasakan termotivasi dalam bekerja dan memiliki kesan memperoleh dukungan organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang tidak memiliki sistem yang baik dapat menyebabkan hal tersebut. Beberapa dampak yang muncul adalah tingkat disiplin, kinerja dan produktivitas yang rendah. Kepuasan kerja pun rendah. Selain itu komitmen organisasi yang diharapkan menciptakan ikatan kerja yang kuat bagi hubungan karyawan dan organisasi tidak dapat memberikan kontribusi yang berarti. Masalah-masalah tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan tidak termotivasi dan kurang merasa mendapat dukungan organisasi dalam pekerjaannya. Studi kausalitas ini bertujuan untuk mencari penjelasan hubungan antar variabel motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan X Sidoarjo. Dari 236 kuesioner yang disebarkan hanya 183 yang terkumpul dan memperoleh tanggapan secara benar. Hasil analisis menggunakan teknik regresi ganda menunjukkan motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap komitmen organisasi dengan masing-masing variabel mempunyai nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dari dua variabel bebas ditemukan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Kesan Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi

PENDAHULUAN

Salah satu upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi yang mengarah kepada kepentingan pelaku organisasi adalah memuaskan kebutuhan individu karyawan, menyediakan dan mempertahankan komitmen organisasi mereka dengan memastikan kepuasan kerja. Komitmen organisasi sangat penting bagi organisasi. Dari semua tantangan di organisasi, khususnya untuk departemen SDM, masalah utamanya adalah menciptakan dan mempertahankan kondisi karyawan yang berkomitmen karena semakin berkomitmen karyawan maka semakin tinggi kemungkinan mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja.

Komitmen didasarkan pada kesatuan tujuan individu dan organisasi dan tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian, karyawan, yang sangat berkomitmen untuk organisasi mereka, menganggap diri mereka sebagai bagian penting dari organisasi, memenuhi kebutuhan sosiologis dan fisiologis mereka, percaya bahwa mereka akan mampu mencapai tujuan pribadi mereka sendiri melalui tujuan organisasi, lebih produktif daripada orang lain dan menjadi lebih terintegrasi dengan organisasi dan nilai-nilainya. Menurut O'Reilly dan Chatman (1986), komitmen yang benar-benar diharapkan mengarah kepada keterpaduan antara nilai-nilai individu dan organisasi. Sementara itu, tingkat komitmen organisasi tergantung pada apakah tujuan organisasi sesuai dengan norma dan nilai karyawan serta perlu mengetahui tentang kebutuhan individu sampai dimana telah terpenuhi. Hal yang utama dari tuntutan tersebut adalah pengetahuan tentang faktor-faktor yang membentuk motivasi kerja para karyawan.

Motivasi kerja merupakan elemen penting untuk menentukan produktivitas dan efisiensi karyawan. Ini dapat didefinisikan sebagai proses manajemen untuk mempengaruhi perilaku berdasarkan pengetahuan tentang apa yang membuat orang berpikir. Deckers (2010) mendefinisikan motivasi sebagai pandangan internal seseorang untuk memperhatikan dan mendekati dorongan positif dan menghindari dorongan negatif. Dorongan adalah imbalan yang dinilai atau peristiwa yang tersedia di lingkungan. Ini adalah kriteria penting bagi setiap organisasi untuk mengenali dan mengkonfigurasi lingkungan kerja untuk menginspirasi perilaku motivasi diri dan demoralisasi karyawan yang tidak produktif, karena dengan memanipulasi tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku (Mitchell dan Daniels, 2003). Menurut Clark (2003), motivasi kerja sangat penting untuk memengaruhi orang untuk memberi energi pada pemikiran mereka, mengurangi keinginan dan

mengatasi reaksi emosional negatif. Hanya karyawan itu sendiri yang dapat memotivasi dan dipengaruhi. Oleh karena itu, motivasi yang kuat dan efektif di berbagai tingkatan harus lebih dipahami agar dapat memuaskan karyawan dan membuat mereka berkomitmen pada pekerjaannya. Dengan demikian, masalah penting bagi organisasi adalah memahami apa yang memotivasi karyawan untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka. Di sisi lain, untuk menghindari pemecatan, karyawan harus bersedia memberikan kontribusi upaya kerja yang fleksibel yang bersifat sukarela melebihi apa yang hanya diperlukan atau biasanya diharapkan. Selain itu, motivasi penting karena jika karyawan tidak termotivasi untuk memberikan waktu dan upaya mereka untuk bekerja bahkan karyawan dengan keterampilan dan kemampuan pengetahuan yang diperlukan akan berkinerja buruk (Darmawan, 2012; Mardikaningsih, 2014; Palembang, 2014). Dinamika kondisi motivasi diri karyawan dapat menjadikan peluang maupun ancaman bagi kelangsungan hidup organisasi.

Individu terutama membutuhkan kekuatan ekonomi dan interaksi sosial. Menghabiskan waktu dalam organisasi yang sukses, yaitu kehidupan kerja memungkinkan individu untuk meningkatkan dirinya dalam hal pemenuhan kebutuhan dasar mereka, meningkatkan kepercayaan diri mereka dengan menciptakan dan menghasilkan dan mendapatkan penghargaan dan rasa hormat orang lain. Selain itu memberikan kesempatan individu untuk memenuhi kebutuhan. Organisasi sebagai suatu sistem sosial harus menjalin hubungan yang harmonis dengan para anggota. Layaknya suatu hubungan, dukungan antar satu sama lain memerlukan wujud nyata dan dapat dirasakan. Karyawan harus merasa didukung oleh organisasi. Darmawan (2021) menjelaskan bahwa kesan tentang dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasinya memberikan dukungan kepada karyawannya, dan sejauh mana kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan saat dibutuhkan. Bila karyawan menganggap mereka menerima dukungan organisasi tingkat tinggi maka karyawan akan menyerap keanggotaan organisasi mereka ke dalam identitas mereka, dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif tentang organisasi mereka. Dengan menyatunya keanggotaan mereka dalam organisasi dengan identitas karyawan, karyawan akan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Gouldner (1960) berpendapat bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang tinggi lebih mungkin untuk menanggapi organisasi mereka dengan sikap positif seperti menguatkan komitmen organisasi dan menunjukkan perilaku di tempat kerja yang menguntungkan seperti berniat yang lebih rendah untuk berhenti. Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan dukungan organisasi sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Organ *et al.* (2006) berpendapat bahwa karyawan dengan tingkat dukungan organisasi yang lebih tinggi cenderung lebih berkomitmen dan mungkin lebih bersedia untuk terlibat dalam peran ekstra atau perilaku sebagai anggota organisasi. Begitu pun dengan LaMastro (1999) yang menunjukkan ada pengaruh signifikan dari dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian, studi ini bermaksud untuk mengamati pengaruh dari dua variabel penting yang dirasakan oleh karyawan, yaitu motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Studi dilakukan terhadap di salah satu perusahaan di Kota Sidoarjo di tahun 2020 dan mengamati perilaku karyawan selama berlangsungnya pandemi Covid-19.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Motivasi Kerja

Pinder (2008) mendefinisikan motivasi kerja sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan di luar keberadaan individu untuk membangun perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Untuk mengetahui bentuk, arah, durasi dan intensitas perilaku tersebut sebagaimana diidentifikasi, Sempene *et al.* (2002) berpendapat bahwa motivasi yang memberikan kekuatan bagi individu untuk melakukan tugas merupakan kekuatan yang kompleks. Karyawan termotivasi menyadari tujuan yang akan dicapai dan upaya mereka untuk mencapai target. Mereka juga merasa lebih sedikit tekanan, mencintai pekerjaan mereka dan memiliki kesehatan fisik dan mental yang lebih baik (Ross dan Gray, 2006).

Motivasi dapat muncul secara intrinsik dan ekstrinsik. Schulze dan Steyn (2003) menyatakan motivasi intrinsik mengacu pada; melakukan sesuatu karena itu secara inheren menarik atau menyenangkan. Selanjutnya, motivasi yang diciptakan dari dalam diri individu dan menyebabkan mereka didorong secara internal dikenal sebagai motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang paling penting dan dapat diandalkan karena melalui kecenderungan motivasi alami seperti perkembangan manusia, kemampuan sosial dan fisik (Wahyudi,

2006; Karina, 2012). Menurut Karatepe dan Tekinkus (2006) serta Mohsan *et al.* (2010), motivasi intrinsik mempengaruhi komitmen organisasi. Selain itu, menurut Hayati dan Caniago (2012), karyawan yang lebih termotivasi intrinsik dengan pekerjaan mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka dan dilakukan dengan baik dalam pekerjaan mereka. Motivasi ekstrinsik juga menyebabkan perubahan perilaku (Schulze dan Steyn, 2003). Motivasi jenis ini melibatkan setiap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai hasil yang berbeda dari aktivitas itu sendiri (Gunawan, 2015). Dalam konteks karir, motivasi ekstrinsik dapat disebut sebagai keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri (Al Hakim *et al.*, 2019).

Menurut Jex dan Britt (2008), motivasi kerja dapat dicapai jika seseorang mampu mengembangkan kepuasan dari konten pekerjaan. Seharusnya organisasi harus memotivasi karyawan mereka untuk meningkatkan semangat mereka untuk meningkatkan tujuan organisasi (Pinder, 2008; Darmawan, 2016). Karyawan yang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, mereka dapat membantu organisasinya menjadi lebih sukses (Darmawan, 2015). Ketika mereka menikmati melakukan pekerjaan mereka, mereka menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi (Ali dan Ahmed, 2009).

Dukungan Organisasi

Konsep dukungan organisasi merupakan salah satu metode dimana perspektif yang tidak harus ditentukan berkembang pada karyawan. Hakkak dan Ghodsi (2013) mendefinisikan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai dukungan atau kerjasama yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses. Muse dan Stamper (2007) mendefinisikan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai sejauh mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi mereka dan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka. Dengan demikian, dukungan organisasi yang dirasakan menjadi salah satu konsep penting untuk meningkatkan tingkat kepuasan dan komitmen karyawan (Darmawan, 2019).

Teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana persepsi dukungan organisasi meningkatkan harapan karyawan bahwa organisasi akan mengkompensasi upaya yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986). Karyawan membalas dukungan yang mereka terima yang mungkin juga datang dalam bentuk pujian untuk pekerjaan yang baik, dengan menjadi anggota organisasi yang kompeten dan berkomitmen pada organisasi (Graham, 1991). Linden *et al.* (2003) menyatakan konsep dukungan organisasi yang dirasakan sebagai cara untuk menginspirasi komitmen ganda. Berdasarkan teori pertukaran sosial dan norma timbal balik, sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi mengembangkan rasa komitmen yang lebih kuat daripada mereka yang merasa bahwa mereka menerima sedikit atau tidak sama sekali dukungan tersebut (Masterson *et al.*, 2000; Rhoades dan Eisenberger, 2002; Settoon *et al.*, 1996; Shore dan Wayne, 1993; Wayne *et al.*, 1997). Colakoglu *et al.* (2010) menemukan bahwa ada hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi

Wiener (1982) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identitas organisasi, nilai-nilai loyalitas, tugas, kecenderungan pribadi dan nilai-nilai pribadi, yang dipengaruhi oleh intervensi organisasi dan segala upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Becker *et al.* (1996) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis karyawan untuk organisasi mereka dan terkait dengan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja, motivasi dan kehadiran. Selain itu, Schwenk (1986) menyatakan bahwa komitmen berwujud sebagai perilaku, yang mendorong bekerja untuk organisasi secara intensif. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi istilah yang memandang organisasi secara keseluruhan dan mencakup perilaku seperti loyalitas individu terhadap organisasi, berbagi psikologis dan moral dalam organisasi, lebih memilih tujuan organisasi daripada tujuan individu sendiri, melakukan upaya untuk organisasi, ingin melanjutkan keanggotaan organisasi.

O'Reilly dan Chatman (1986) menyatakan ada tiga dimensi dari komitmen organisasi yang perwujudan secara berjenjang, yaitu kepatuhan, identifikasi dan internalisasi. Dalam dimensi kepatuhan, individu melakukan upaya untuk penghargaan eksternal, bukan nilai bersama, beberapa keuntungan dan menghindari hukuman. Pada dimensi ini, yang berfokus pada penghargaan dan mengekspresikan komitmen yang dangkal, adaptasi paksa ditujukan untuk mencapai minat dan pencapaian individu, sementara karyawan cenderung tidak bertahan dalam organisasi. Dalam dimensi identifikasi, individu menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dan senang menjadi anggota organisasi dan hidup sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai organisasi. Pada dimensi identifikasi yang

berkaitan dengan keinginan karyawan untuk dekat, karyawan bersedia menjalin hubungan baik satu sama lain maupun dengan kelompoknya; damai dalam berada di organisasi; yang pada gilirannya mempengaruhi produktivitas organisasi secara positif. Dimensi internalisasi, mengacu pada kesesuaian antara organisasi dan individu dan itu akan menjadi kenyataan jika nilai-nilai individu dan organisasi sama. Proses ini, yang lebih sulit dan lebih lama untuk dicapai, adalah bentuk komitmen yang paling diinginkan organisasi. Karena begitu dimensi internalisasi terwujud, sumber daya baru tidak diperlukan lagi untuk memengaruhi individu, karena telah mengadopsi sikap, perilaku, atau gagasan baru seolah-olah berasal dari dirinya sendiri.

Berdasarkan kajian teori dan fenomena persoalan di lapangan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi

H2: Kesan dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi

METODOLOGI PENELITIAN

Variabel dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas (X) yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain, atau variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependent / variabel terikat (Sugiyono, 2015: 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel bebas adalah:

- a. Motivasi kerja (X_1) yaitu suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan.
- b. Kesan dukungan organisasi (X_2) yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasinya memberikan dukungan kepada karyawannya, dan sejauh mana kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan saat dibutuhkan.

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat (Y) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015: 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel terikat adalah komitmen organisasi yaitu loyalitas individu terhadap organisasi, berbagi psikologis dan moral dalam organisasi, lebih memilih tujuan organisasi daripada tujuan individu sendiri, melakukan upaya untuk organisasi, ingin melanjutkan keanggotaan organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi yang berjumlah 236 di perusahaan X Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan teknik sensus yaitu semua populasi diteliti (Sugiyono, 2015: 78). Semua populasi ada 236 pegawai dijadikan sampel.

Analisis data meliputi:

1. Uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk analisis butir item kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika nilai probabilitas setiap item dari variabel lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05 dan suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel bila nilai alpha Cronbach $> 0,6$.

2. Analisis regresi linier berganda

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Uji t untuk uji secara parsial dan uji F untuk uji secara simultan. Rumus tersebut adalah sebagai berikut:

Rumus Regresi Berganda :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \quad (\text{Ghozali, 2015 : 46})$$

Keterangan :

Y	=	tindakan tidak aman
X_1	=	komitmen dan kebijakan K3
X_2	=	perencanaan K3
X_3	=	pelaksanaan K3
X_4	=	pemeriksaan dan tindakan perbaikan K3
β_0	=	konstanta
β_1, \dots, β_3	=	koefisien regresi
e	=	variabel pengganggu di luar variabel bebas

HASIL PENELITIAN

Dari 236 angket yang disebarakan hanya 183 yang terkumpul dan memperoleh tanggapan secara benar. Data 183 tersebut diolah untuk dilakukan beberapa pengujian.

Uji Validitas Data

Hasil uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut:

Pada uji validitas kuesioner, semua item indikator valid dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki Cronbach's Alpha lebih dari 0,6 yang berarti semua variabel reliabel.

Uji Regresi Linier Berganda

Hasil regresi linier berganda ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	20.633	1.837		11.234	.000		
X.1	3.825	.223	.660	17.145	.000	.776	1.288
X.2	2.497	.266	.361	9.381	.000	.776	1.288

Sumber: output SPSS

Setiap variabel bebas mempunyai nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Variabel motivasi kerja sebesar 0,000 begitu pun variabel kesan dukungan organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kesan dukungan organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Model regresi yang diperoleh adalah $Y = 20,633 + 3,825X.1 + 2,497X.2$. Variabel motivasi kerja adalah variabel memiliki pengaruh dominan dibanding kesan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi disebabkan mempunyai besaran koefisien regresi yang lebih tinggi.

Tabel 2. Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12047.973	2	6023.987	344.038	.000 ^b
	Residual	3151.742	180	17.510		
	Total	15199.716	182			

Sumber: output SPSS

Tabel 2 merupakan hasil dari uji F. Nilai F hitung sebesar 344,038 dan nilai signifikan sebesar 0,000 atau lebih rendah dibandingkan 0,05. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 3. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.890^a	.793	.790	4.18446	1.653

Sumber: output SPSS

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,793 atau sebesar 79,3% yang berarti kontribusi variabel motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi sebesar 79,3% terhadap pembentukan variabel komitmen organisasi. Nilai R sebesar 0,890 yang berarti ada hubungan yang kuat antara variabel bebas dan variabel terikat.

PEMBAHASAN

Temuan pertama di penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Karatepe dan Tekinkus (2006); Mohsan *et al.* (2010), Hayati dan Caniogo (2012), dan Hariani *et al.* (2019) yang menyatakan motivasi kerja memiliki peran terhadap pengembangan komitmen organisasi. Menurut Darmawan *et al.* (2020), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan akan memiliki motivasi lebih baik dibandingkan yang tidak. Mereka akan melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka memiliki dorongan sehingga memunculkan tanggung jawab memberikan yang terbaik untuk organisasi. Karyawan dengan motivasi yang tinggi, mereka mempunyai peluang lebih besar untuk sukses di masa mendatang. Namun, merupakan tantangan bagi organisasi untuk mempertahankan mereka jika mereka tidak puas dengan organisasi mereka. Adanya kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat turnover

serta mengurangi ketidakhadiran serta meningkatkan kinerja masing-masing karyawan (Sinambela, 2014; Mardikaningsih, 2020).

Temuan kedua di penelitian ini adalah kesan dukungan organisasi memiliki peran yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mendukung pendapat dari Gouldner (1960); Organ *et al.* (2006); dan LaMastro (1999) yang menunjukkan ada pengaruh signifikan dari kesan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), karyawan memerlukan untuk memperoleh dukungan organisasi untuk mencapai kesejahteraan secara ekonomi maupun sosial. Organisasi seharusnya berperan aktif dan menciptakan kondisi kerja sehingga hubungan dan komunikasi memunculkan perasaan saling membantu dan perasaan membutuhkan antara atasan dan bawahan. Robbins (1996) menyatakan bahwa karyawan tidak hanya memperoleh lebih dari sekedar uang, atau prestasi, dari pekerjaan mereka. Menurut Hutomo (2011), bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan mereka akan interaksi sosial. Oleh karena itu, rekan kerja yang baik dan suportif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, perilaku atasan juga merupakan penentu utama kepuasan kerja karyawannya (Santosa, 2002). Dengan dukungan dari organisasi, juga individu-individu di organisasi tersebut, diharapkan karyawan dapat berpartisipasi aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya partisipasi memunculkan keterlibatan emosional dan mental karyawan dalam situasi kelompok yang memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi pada tujuan kelompok dan juga bertanggung jawab untuk itu. Oleh karena itu organisasi harus berusaha agar karyawan merasa yakin bahwa organisasi mereka peduli dan mendukung penuh mereka untuk mengembangkan diri dalam organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil dari studi ini dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga dipengaruhi secara signifikan dari kesan dukungan organisasi. Kedua variabel bebas di penelitian ini memiliki peran nyata secara simultan terhadap komitmen organisasi. Dari keduanya, variabel motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan. Saran yang dapat disampaikan dari hasil studi ini adalah sebagai berikut. Untuk mencegah demotivasi, tempat kerja harus memenuhi kebutuhan karyawan. Para manajer harus memengaruhi karyawan sedemikian rupa sehingga membuat mereka merasa termotivasi. Meski ada kebutuhan dasar tertentu yang perlu dipenuhi sebelum seseorang dapat termotivasi. Kebutuhan dasar harus terpenuhi dan selanjutnya rasa aman dan nyaman di tempat kerja yang akan menuju pemenuhan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Oleh karena itu, manajer harus menyadari konsep kebutuhan atau motif untuk memahami perilaku orang di tempat kerja yang akan membantu menggerakkan karyawan mereka untuk bertindak. Jika tidak, secara profesional maupun pribadi, hal ini dapat mengakibatkan kurangnya minat dalam perbaikan dan pengembangan dengan ditandai lemahnya komitmen terhadap organisasi.

Dukungan organisasi dapat diwujudkan melalui penciptaan kondisi kerja yang kondusif seperti pelaksanaan program rutin untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman (Arifin *et al.*, 2017). Adanya kegiatan yang menimbulkan rasa kebersamaan dan memiliki serta memberikan dukungan untuk meningkatkan sistem kinerja tinggi. Dengan melakukan ini, diharapkan karyawan akan dapat memperkaya keterampilan dan kemampuan mereka yang pada gilirannya akan didedikasikan untuk organisasi. Lebih lanjut, keberadaan kesan dukungan organisasi akan membuat karyawan merasa diperhatikan dan menjadi bagian dari kehidupan organisasi sehingga karyawan akan memiliki tanggung jawab dan antusiasme yang lebih terhadap pekerjaan dan kelangsungan hidup organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, R. & M.S. Ahmed. (2009). The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4): 270-279.
- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih. & E. A. Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 3 (2): 37-45.
- Arifin, S., R. Mardikaningsih. & Y. R. Al Hakim. (2017). Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 2 (1): 43-50.

- Becker, T. E., R. S. Billings., O. M. Eveleth., & N. L. Gilbert. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2): 464-482.
- Clark, R.E. (2003). Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams. *Performance Improvement*, 42(3): 21-29.
- Pinder, Craig C. (2008). *Work motivation in organizational behaviour*. Psychology Press.
- Colakoglu, U., O. Culha. & H. Atay. (2010). The effects of perceived organizational support on employees' affective outcomes: Evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2): 125-150.
- Darmawan, D. (2012). *Motivasi dan Kinerja (Studi Sumber Daya Manusia)*. Surabaya. Metromedia.
- Darmawan, D. (2015). Peranan Motivasi Kerja, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1 (3): 113-122.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2 (3): 109-118.
- Darmawan, D. (2019). Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Intensi Berwirausaha Ekuitas. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 3 (3): 344-364.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani. & M. Irfan. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4 (1): 58-70.
- Darmawan, D. (2021). *Perilaku Organisasi*. Surabaya. Metromedia.
- Deckers, L. (2010). *Motivation: biological, psychological and environmental* (3rd ed). Boston. Pearson.
- Eisenberger, R., Huntington., R. Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Graham, J. W. (1991) An essay on organizational citizenship behaviour. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 4(4): 249-270.
- Gunawan, A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Spektrum Nusa Press.
- Hakkak, M. & M. Ghodsi. (2013). Investigating the Relation between Job Satisfaction, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 2(6): 513-520.
- Hariani, M., S. Arifin., A. R. Putra. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Kerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 3 (2): 22-28.
- Hariani, M., & M. Irfan. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah*, 1 (1): 30-36.
- Hayati, K. & I. Caniago. (2012). Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65: 272-277.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5 (1): 13-22.

- Jex, Steve. M. & Thomas W. Britt. (2008). *Organizational psychology: A scientist-Practitioner approach*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons Inc.
- Karatepe, O.M. & M. Tekinkus. (2006). The Effects of Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-Line Employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3): 173-193.
- Karina, A., Toni, B. K. & D. Darmawan. (2012). *Pengantar Psikologi*. Jakarta. Addar Press.
- LaMastro, V. (1999). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of Applied Educational Research Journal*, 12(3): 1-13.
- Linden, R., S. Wayne. & M. Kraimer. (2003) The dual commitment of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(5): 609-625.
- Mardikaningsih, R. (2014). Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang memengaruhinya. *Jurnal Ilmu Sosial*, 7 (2): 73-84.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2020). *Sistem Pengendalian Mutu*. Surabaya: Metromedia.
- Masterson, S. S., K. Lewis., B. M. Goldman M. S. Taylor. (2000) Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- Mitchell, T.R. & D. Daniels. (2003). Observations and Commentary on Recent Research in Work Motivation. *Motivation and Work Behavior*, 7: 225-254.
- Mohsan, F., M.M Nawaz, M.S. Khan., Z. Shauka. & N. Aslam. (2010). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-Related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17): 226-233.
- Muse, L.A. & C.L. Stamper. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 14(4): 517-535.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff. & S. B. MacKenzie. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- O'Reilly III, C. & J. Chatman. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Palembeta, T. & S. Arifin. (2014). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1 (1): 23-32.
- Rhoades, L. & R. Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Robbins, S. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi ketujuh. Terjemahan. Jakarta. Prehalindo.
- Ross, J. & P. Gray. (2006). School Leadership and Student Achievement: The Mediating Effects of Teacher Beliefs. *Canadian Journal of Education*, 29(3): 798-822.
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3 (2): 81-92.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2): 298-310.

- Schulze, S. & T. Steyn. (2003). Educator's Motivation: Differences Related to Gender, Age and Experience. *Acta Academia*, 35(3): 138-160.
- Sempene, M., H. Rieger and G. Roodt. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organizational Culture. *Journal of Industry Psychology*, 28 2): 23-30.
- Settoon, R. P, N. Bennett. & R. C. Linden. (1996) Social exchange in organizations: the differential effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 219-227.
- Shore, L. & S. Wayne. (1993) Commitment and employee behaviour: a comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 774-780.
- Sinambela, E. A. (2014). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Loyalitas Kerja. *Jurnal Ilmu Sosial*, 7 (3): 123-136.
- Wahyudi, I., D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4 (2): 95-108.
- Wayne, S. J., L. M. Shore. & R. C. Linden. (1997) Perceived organisational support and leader-member exchange: a social change perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*. 7(3): 418-428.