



## Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan

John Chaidir<sup>1</sup>, Haerofiatna<sup>2</sup>, Dewi Kania<sup>3</sup>, Wahyudi<sup>4\*</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Primagraha, Indonesia

\*Corresponding author: [wahyudi@primagraha.ac.id](mailto:wahyudi@primagraha.ac.id)

### Article Info:

Received : Juni 2023

Revised : Juli 2023

Accepted : Juli 2023

DOI : [10.21067/mbr.v7i1.8723](https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8723)

Copyright : Management and Business Review

Keywords : Affective commitment, perceived organizational support, employee performance

**Abstract:** Organizations are often faced with problems with their employees, employee performance is one of them. Employees are the key to the success of an organization. The purpose of this study is to investigate the extent to which the mediating role of affective commitment on perceived organizational support will ultimately have an impact on improving employee performance. This study uses a quantitative method with a PLS-SEM approach, and data collection using a questionnaire. The results of this study, all proposed hypotheses are entirely accepted, where the perception of organizational support has an effect on increasing employee performance and affective commitment, then affective commitment has a significant impact on increasing employee performance. On the other hand, affective commitment can have a partial mediating effect on the perceived organizational support on employee performance.

**Abstrak:** Organisasi sering dihadapkan pada masalah dengan karyawannya, kinerja karyawan salah satunya. Karyawan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana peran mediasi komitmen afektif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan PLS-SEM, dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil penelitian ini, hipotesis yang diajukan diterima seluruhnya, dimana persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dan komitmen afektif, kemudian komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Di sisi lain, komitmen afektif dapat memiliki efek mediasi parsial terhadap persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

This is an open access article under the CC-BY licence.



## Pendahuluan

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, saat ini organisasi mengalami banyak tantangan dalam mencapai tujuannya. Ditambah dengan wabah COVID-19 yang telah menyebabkan perlambatan yang signifikan dalam kegiatan ekonomi (Brodeur *et al.*, 2021). Menurut Gourinchas (2020), COVID-19 telah menghasilkan situasi di mana dalam waktu singkat 50 persen atau lebih tenaga kerja mungkin tidak dapat bekerja. Oleh karena itu, untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi dalam masa krisis, diperlukan kelincahan tindakan dalam organisasi di mana organisasi harus mampu mempersiapkan, mengalokasikan, mengkoordinasikan mekanisme yang dibutuhkan, serta menggunakan sumber daya organisasi dengan benar (Liu *et al.*, 2020).

PT. Pertamina Region III Depot Cilegon merupakan perusahaan migas yang beroperasi di wilayah Kota Cilegon. Salah satu tugas terpenting yang ingin dicapai dari perusahaan ini yaitu terdistribusinya produk secara menyeluruh pada wilayah tersebut. Namun demikian, beberapa karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal dalam mendukung capaian yang diinginkan oleh perusahaan. Karyawan memainkan peran kunci dalam beradaptasi dengan perubahan dan menerapkan strategi yang ditentukan. Setiap organisasi membutuhkan karyawan yang menganggap tugas organisasi sebagai tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan organisasi. Realisasi tujuan organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan, dan tingkat kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019). Organisasi tentu menginginkan kinerja yang optimal dari setiap karyawannya. Kinerja karyawan merupakan perilaku yang ditampilkan untuk memenuhi tugas dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini memberikan informasi tentang seberapa banyak pekerjaan yang perlu dilakukan karyawan sebagai hasil dari tugas yang dilakukan.

Organisasi sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawannya, terutama karyawan yang berbakat. Menerapkan praktik SDM yang memadai dapat membantu perusahaan menarik serta mempertahankan karyawan yang terampil dan berkomitmen. Komitmen karyawan terhadap organisasi dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam memastikan kelangsungan hidup, pertumbuhan, profitabilitas dan keberlanjutan setiap organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu kondisi di mana karyawan berpihak pada organisasi dan memiliki tujuan serta keinginan untuk bertahan. Secara umum, komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang mengungkapkan komitmen karyawan terhadap perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja, baik secara emosional maupun perilaku. Tingkat komitmen karyawan yang tinggi mengurangi tingkat absensi dan turnover serta meningkatkan kinerja karyawan (Hassan & Mahmood, 2016). Berkaitan dengan komitmen organisasi, Meyer (2015) membaginya ke dalam tiga subfaktor yaitu afektif, normatif, dan berkelanjutan. Namun demikian, di antara tiga

subfaktor komitmen organisasi tersebut, komitmen afektif telah mendapat perhatian khusus karena berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan (Reiley & Jacobs, 2019). Hal ini juga dipertegas oleh Mercurio (2015) yang menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan inti dari komitmen organisasi. Hal tersebut menegaskan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen afektif. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki komitmen afektif maka akan menunjukkan keterampilan bekerja yang lebih baik di tempat kerjanya dibandingkan dengan karyawan yang tidak memilikinya (Jain & Sullivan, 2019).

Komitmen afektif mengacu pada karyawan yang secara afektif berkomitmen pada organisasi dan mungkin akan terus bekerja untuk organisasi karena karyawan tersebut menginginkannya. Jenis komitmen ini juga mengacu pada keterikatan emosional dengan nilai-nilai organisasi di pihak karyawan, disisi lain bahwa komitmen afektif memberikan keselarasan dengan tujuan organisasi (Philip & Medina-Craven, 2022). Oleh karena itu sudah menjadi kebutuhan untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan karena modal intelektual semakin penting dari waktu ke waktu dan merupakan ciri paling khas perusahaan dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat. Tentu saja, uang bukan satu-satunya cara untuk menjaga individu dengan pengetahuan yang besar dalam organisasi di bawah kondisi persaingan. Dalam banyak kasus, bahwa beberapa tenaga kerja yang memenuhi syarat telah meninggalkan perusahaan dan diterima bekerja di perusahaan lain dengan upah yang lebih rendah. Salah satu alasan terpenting untuk ini adalah kegagalan perusahaan dan manajernya untuk menghubungkan karyawan dengan organisasi.

Salah satu variabel yang difokuskan pada peningkatan kinerja karyawan adalah persepsi dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan adalah bahwa karyawan merasa aman dan merasakan kehadirannya. Oleh karena itu, bagaimana dukungan organisasi dirasakan oleh karyawan merupakan topik diskusi yang penting. Karyawan yang selalu merasakan dukungan dari organisasi akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya dan tidak akan berpikir untuk meninggalkan tempat kerja. Persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan kinerja dalam aktivitas kerja standar dan efektif dalam melebihi standar yang ditentukan. Persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan konsep yang sangat penting bagi organisasi karena merupakan cerminan sikap karyawan terhadap organisasi. Persepsi dukungan organisasi merupakan proses perubahan sosial di mana karyawan mengharapkan upaya karyawan tersebut dihargai oleh organisasi sebagai hasil dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Kurtessis *et al.*, 2017). Lebih dari itu, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Nurhidayati *et al.*, 2022; Weny *et al.*, 2021). Namun demikian hal tersebut memiliki inkonsistensi dengan temuan lain, Suprianto *et al* (2021) menerangkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu,

---

dalam penelitian ini akan menguji peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Region III Depot Cilegon.

### **Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan merupakan topik yang telah banyak dipelajari dalam penelitian psikologi organisasi dan manajemen (Nurhayati *et al.*, 2022; Rubel *et al.*, 2023). Persepsi dukungan organisasi mengacu pada bagaimana dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sehingga dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan itu sendiri. Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan (Chen *et al.*, 2020; Hasan *et al.*, 2023). Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan yang tinggi dari organisasi mereka, mereka lebih cenderung mengalami sikap kerja yang positif, seperti kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keterlibatan kerja (X. Liu *et al.*, 2023). Hal ini, pada gilirannya, dapat menyebabkan peningkatan motivasi dan upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam tugas pekerjaan mereka. Nijhawan *et al.* (2023) memberikan penegasan bahwa pimpinan harus memberikan kepastian pada persepsi dukungan organisasi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.

H<sub>1</sub>: Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan

### **Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif**

Dalam studi lain, Atalay *et al.* (2022) menyelidiki peran persepsi dukungan organisasi, kepercayaan pada manajer, dan kepercayaan pada organisasi yang dapat mempengaruhi ketiga dimensi komitmen organisasional. Hasilnya bahwa persepsi dukungan organisasi dapat memberikan pengaruh yang kuat pada peningkatan komitmen afektif pada karyawan (Atalay *et al.*, 2022). Sejalan dengan studi ini, Ficopal-Cusí *et al.* (2020) telah melakukan penelitian pada pekerja Spanyol dengan total sampel yang digunakan yaitu sebanyak 1350, menghasilkan bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan dampak yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi komitmen afektif. Yang & Zhou (2022) mempelajari hubungan persepsi dukungan organisasi, kreativitas, komitmen afektif, efikasi diri, dan pemikiran digital, dengan menggunakan tanggapan dari 465 responden pada sebuah perusahaan teknologi di China. Yang & Zhou (2022) menemukan bahwa dari seluruh hipotesis yang diajukan, semuanya diterima dengan baik, termasuk hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif yang menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan. Demikian pula studi terdahulunya, Hoa *et al.* (2020) misalnya, yang menghubungkan persepsi dukungan organisasi dalam mempengaruhi komitmen afektif pada perusahaan atau industri logistik dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 180 karyawan. Hasil adalah bahwa

persepsi dukungan organisasi membawa kearah yang positif dan signifikan pada komitmen afektif.

H<sub>2</sub>: Persepsi dukungan organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif

### **Komitmen Afektif dan Kinerja Karyawan**

Komitmen afektif, kelanjutan, normatif adalah bentuk dari komitmen organisasional (Meyer, 2015). Ketiga bentuk komitmen organisasi ini tidak eksklusif satu sama lain tergantung pada evolusi hubungan kerja (Meyer, 2015). Namun demikian, sebagian besar penulis menyatakan bahwa komitmen afektif adalah bentuk yang paling signifikan bagi organisasi, karena lebih kuat terkait dengan indikator kinerja organisasi (Gahlawat & Kundu, 2019; Yueyue Liu *et al.*, 2023; Zhang, 2014). Tentu, kinerja organisasi dihasilkan dari kinerja karyawan didalamnya, karena karyawan merupakan lokomotif bagi suatu organisasi. Secara empiris Ribeiro *et al.* (2021) telah mendokumentasikan dalam penelitiannya terkait dengan dampak dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di Portugal dengan responden sebanyak 197 karyawan dari berbagai organisasi. Hasilnya memperlihatkan bahwa komitmen afektif dari karyawan dapat membawa pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Demikian pula Gun *et al.* (2021) memberikan pernyataan dalam penelitian empiris pada pekerja bidang kesehatan di Istanbul menyimpulkan bahwa komitmen afektif dapat memberikan dorongan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif pada Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme. Salah satu mekanismenya adalah melalui komitmen afektif. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung mereka, maka ikatan emosional karyawan akan meningkatkan yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan kinerja karyawan secara optimal. Beberapa penulis memberikan penegasan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen afektif (Ko *et al.*, 2022; Shao *et al.*, 2022) dan persepsi dukungan organisasi (Hasan *et al.*, 2023). Ketika perusahaan menerapkan sistem kinerja tinggi maka komitmen afektif dapat menjadi mediasi dalam menghasilkan kinerja yang optimal bagi karyawan sehingga dapat mengoptimalkan juga pada kinerja organisasi (Para-González *et al.*, 2019). Demikian pula Yücel *et al.* (2020) memberikan pernyataan bahwa komitmen afektif dapat menjadi mediasi antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub>: Komitmen afektif berperan sebagai pemediasi pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan

## Metode

Desain penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan sejumlah variabel yang diajukan di antaranya persepsi dukungan organisasi (PDO) (Shen & Tang, 2018) sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan (KK) (Gun *et al.*, 2021; Koo *et al.*, 2020) dijadikan variabel dependen, sedangkan komitmen afektif (KA) (Alqudah *et al.*, 2022) berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertempat di PT. Pertamina Region III Depot Cilegon dengan populasi 50 orang. Adapun pengambilan sampel yang digunakan yaitu dengan metode sensus yang mana seluruh populasi dijadikan sampel. Data primer yang digunakan adalah hasil isian kuesioner. Skala Likert lima point digunakan dalam penelitian ini (Chyung *et al.*, 2017).

Analisis data menggunakan pendekatan PLS-SEM. PLS-SEM merupakan pendekatan non parametrik yang tidak harus memperkirakan asumsi distribusi dan dapat mengevaluasi ukuran sampel yang kecil. Selain itu, penggunaan PLS-SEM dapat mengukur model hubungan sebab-akibat yang dinamis dari variabel yang diteliti. PLS-SEM kini telah menjadi teknik statistik yang populer (Kumar & Purani, 2018) terutama dalam ilmu manajemen (Cepeda-Carrion *et al.*, 2019). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *SmartPLS* (Ringle *et al.*, 2015). Data dari hasil kuesioner kemudian ditabulasi dan dianalisis dengan tahapan evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural (Carrión *et al.*, 2017; Hair *et al.*, 2019).

## Hasil

Dua langkah yang berbeda dicakup untuk membaca model PLS-SEM. Pertama, analisis model pengukuran dan kedua yaitu analisis model struktural. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa skala ukur yang diajukan adalah valid dan reliabel.

### Evaluasi model pengukuran

Mengikuti rekomendasi Hair *et al* (2019), langkah pertama yaitu menganalisis nilai *outer loadings*, *composite reliability*, *cronbach alpha*, dan AVE (*Average Variance Extracted*). Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat validitas yaitu pada variabel komitmen afektif berada pada rentang 0.718 hingga 0.928; kinerja karyawan dengan rentang 0.708 hingga 0.894; persepsi dukungan organisasi 0.729 hingga 0.873.

Tabel 2 memperlihatkan nilai keandalan untuk setiap konstruk atau CA berkisar antara 0,852-0,889 dan CR berkisar antara 0,898-0,917, menunjukkan keandalan internal yang dapat diterima untuk setiap skala. Hal ini sesuai dengan rekomendasi Hair *et al* (2019) yang menyatakan bahwa nilai CA dan CR harus lebih dari 0.70. Kemudian pada nilai AVE untuk setiap skala harus lebih dari 0,50, Tabel 2

memperlihatkan bahwa nilai AVE melebihi ambang batas validitas konvergensi, sehingga nilai tersebut terpenuhi.

**Tabel 1. Validitas Konstruk**

Indikator/Variabel	KA	KK	PDO
KA1	0.928		
KA2	0.744		
KA3	0.718		
KA4	0.913		
KK1		0.734	
KK2		0.758	
KK3		0.761	
KK4		0.750	
KK5		0.739	
KK6		0.716	
KK7		0.728	
KK8		0.708	
KK9		0.894	
PDO1			0.770
PDO2			0.818
PDO3			0.796
PDO4			0.729
PDO5			0.873

Sumber: olahan data *SmartPLS*

**Tabel 2. Reliabilitas Konstruk**

Variabel	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR)	AVE
Komitmen Afektif (KA)	0.852	0.902	0.700
Kinerja Karyawan (KK)	0.889	0.917	0.553
Persepsi Dukungan Organisasi (PDO)	0.857	0.898	0.638

Sumber: olahan data *SmartPLS*

### Evaluasi model struktural

Algoritma SmartPLS menghitung ukuran R<sup>2</sup> untuk setiap variabel endogen dan koefisien jalur untuk setiap jalur dalam model. R<sup>2</sup> untuk kinerja karyawan adalah 0,521, yang dianggap sedang (Hair *et al.*, 2017). Signifikansi masing-masing koefisien

jalur dihitung dengan bootstrap dengan 5000 subsampel menggunakan metode replacement. Terlihat pada Tabel 3 bahwa semua hipotesis didukung.

**Tabel 3. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P Values
PDO à KK	0.669	7.729	0.000
PDO à KA	0.651	8.216	0.000
KA à KK	0.291	3.728	0.000
PDO à KA à KK	0.189	3.199	0.000

Sumber: olahan data *SmartPLS*

Pada pengujian signifikansi, Hair *et al.* (2017) merekomendasikan kriteria signifikansi dari pengujian hipotesis ( $>1.96$ ;  $p < 0.05$ ). Pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa seluruh hipotesis telah memenuhi signifikansi, yang artinya bahwa hipotesis yang diajukan seluruhnya dapat diterima, baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi). Efek mediasi komitmen afektif tidak sepenuhnya menghilangkan efek langsung mengingat hubungan langsung antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan menghasilkan nilai T statistik sebesar 7.729 dan nilai p 0,000. Mediasi terjadi meskipun ini tidak penuh. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel mediasi, maka yang digunakan adalah VAF (*Variance Accounted For*). Pada penelitian ini nilai yang dihasilkan adalah 22,07% yang artinya tingkat VAF sedang (Carrión *et al.*, 2017). Hal ini dapat dikatakan bahwa komitmen afektif sebagai mediator memiliki efek moderat atau parsial pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, terhitung 22,07% dari varians.

## Pembahasan

### Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Persepsi dukungan organisasi memberikan penekanan bahwa hal tersebut dapat akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Persepsi yang tinggi tentang dukungan organisasi akan membantu mengurangi kemungkinan melakukan kesalahan dengan membuat karyawan berpikir bahwa organisasi juga mempercayainya (Isfahani & Rezaei, 2017; Shateri & Hayat, 2020). Pada penelitian ini memberikan bukti bahwa persepsi dukungan organisasi akan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi dukungan organisasi akan membentuk hubungan emosional pada karyawan, yang pada akhirnya karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi, bahkan dapat melebihi standar kerja yang ditentukan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.* (2020) dengan pernyataannya bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil



penelitian ini juga secara tegas menolak pernyataan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan (Suprianto *et al.*, 2021). Persepsi dukungan organisasi merupakan cerminan sikap karyawan terhadap organisasi tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Ketika karyawan merasa aman dalam organisasi tempat dimana karyawan tersebut bekerja dan merasa bahwa karyawan didukung oleh organisasi, maka ini akan menyebabkan karyawan memiliki sikap yang lebih positif terhadap organisasi dan melihat dirinya sebagai bagian dari organisasi, dan lebih dari itu kinerja karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, pimpinan atau manajer harus melihat apakah keputusan yang diambil mendukung individu ketika mencoba menghasilkan solusi yang berkaitan dengan kehidupan organisasi.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif**

Persepsi dukungan organisasi merupakan variabel yang secara signifikan dan positif dapat mempengaruhi komitmen afektif (Ficapal-Cusí *et al.*, 2020; Gaudet & Tremblay, 2017; Nazir *et al.*, 2019). Ketika karyawan menerima perlakuan yang baik dari organisasi tempat karyawan tersebut bekerja, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk merespons dengan melakukan lebih banyak upaya dan berkomitmen lebih pada tempat di mana karyawan tersebut bekerja. Dengan demikian, komitmen afektif ke organisasi dapat meningkat ketika karyawan merasakan peningkatan dukungan. Seperti yang diungkapkan Rhoades & Eisenberger (2002) dalam meta-analisis, bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen afektif. Konsep persepsi dukungan organisasi mengungkapkan pemikiran dan sikap karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja, oleh karena itu persepsi dukungan organisasi yang tinggi dapat menciptakan komitmen afektif. Bahkan Hoa *et al.* (2020) secara tegas mengatakan bahwa pimpinan perlu memberikan perhatian lebih kepada karyawan terutama ketika karyawan tersebut mengalami permasalahan dalam pekerjaannya, dan lebih dari itu, pimpinan harus secara proaktif memberikan dukungan kepada karyawan sebelum karyawan tersebut melakukan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya akan memberikan dampak yang positif pada komitmen afektif.

### **Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini terbukti bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian yang mengungkapkan bahwa komitmen afektif dapat memberi kekuatan yang positif dan signifikan dalam memperoleh kinerja karyawan yang tinggi (Ribeiro *et al.*, 2021; Van Waeyenberg *et al.*, 2022). Disisi lain, komitmen afektif memberikan dorongan kepada kreativitas individu sehingga kinerja karyawan yang secara signifikan meningkat (Duarte *et al.*, 2021; Leung & Lin, 2022). Penelitian ini menolak

pernyataan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Khan *et al.*, 2019).

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi menunjukkan keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan bersedia mematuhi perintah dan harapan. Disisi lain, karyawan dengan komitmen afektif akan berusaha untuk mencapai tujuan dengan cara yang diinginkan organisasi dan bertekad untuk tetap berada di organisasi tersebut. Komitmen terhadap tujuan organisasi tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan tetapi juga dapat meningkatkan keterlibatan atau keterikatan karyawan (Mansoor *et al.*, 2022). Oleh karena itu, para pemimpin diharapkan dapat mempromosikan komitmen afektif, sehingga pada akhirnya dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan (Ribeiro *et al.*, 2021). Komitmen pada dasarnya terjadi dalam proses pertukaran timbal balik antara karyawan dan organisasi. Jika seseorang menerima imbalan atau manfaat tertentu dari organisasi, maka karyawan akan mendedikasikan dirinya untuk organisasi sebagai imbalannya. Oleh karena itu, dengan meningkatkan komitmen afektif dapat memberikan keuntungan pada organisasi, dimana hal ini terjadi peningkatan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif pada Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Individu dengan komitmen afektif yang meningkat akan berpegang teguh pada tujuan organisasi, akan bersedia dan mau bekerja untuk organisasinya dan akan bersedia melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Selain itu, kinerja individu akan meningkat, keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan akan berkurang, dan semangat serta motivasi karyawan akan meningkat. Ini akan tercermin dalam kehidupan organisasi sebagai efektivitas dan efisiensi. Dalam penelitian ini, komitmen afektif memberikan efek mediasi pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Disisi lain, mengacu pada komitmen afektif di mana karyawan bersedia untuk tinggal di organisasi tempat karyawan tersebut bekerja, merasa dirinya menjadi bagian dari organisasi, melihat tujuan organisasi sebagai miliknya dan tidak ingin meninggalkan organisasi. Pada penelitian ini memberikan hasil bahwa komitmen afektif dapat memberikan pengaruh mediasi pada persepsi dukungan organisasi pada kinerja karyawan. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sabir *et al.* (2022) di perusahaan IT yang beroperasi di dua negara yaitu Arab Saudi dan Pakistan yang memberikan kesimpulan bahwa komitmen afektif dapat memberikan dampak mediasi secara parsial pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Karena komitmen afektif adalah keadaan dimana individu bersedia patuh dan setia terhadap organisasi, sehingga individu tersebut dapat mudah beradaptasi, lebih produktif, dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan sebagai hasilnya adalah dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

## Simpulan

Tingginya persepsi dukungan pada karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Untuk alasan ini, organisasi perlu bekerja untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi pada karyawan. Persepsi dukungan organisasi akan muncul sesuai dengan status pencapaian berbagai penghargaan seperti promosi, remunerasi, penghargaan, otonomi, dan pelatihan. Dukungan manajemen sangat penting dalam pembentukan persepsi dukungan organisasi, karena manajer/pimpinan memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi dan mengarahkan karyawan. Karena manajer adalah orang yang mengevaluasi kinerja bawahannya, persepsi dukungan organisasi dari karyawan dipengaruhi secara positif oleh dukungan manajemen. Akhirnya, usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan secara positif dan signifikan adalah dengan persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif, dan pada saat yang sama, komitmen afektif juga dapat memberikan kontribusi mediasi secara parsial pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

## Daftar Pustaka

- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Atalay, M. O., Birincioglu, N., & Acuner, T. (2022). Effect of perceived organizational support and organizational trust on young academics' organizational commitment. *ARGUMENTA OECONOMICA*, 1(48), 201–233.
- Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2021). A literature review of the economics of COVID-19. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1007–1044. <https://doi.org/10.1111/joes.12423>
- Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173–195). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_8)
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.-G., & Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67–89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>

- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166–179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Chyung, S. Y. Y., Roberts, K., Swanson, I., & Hankinson, A. (2017). Evidence-Based Survey Design: The Use of a Midpoint on the Likert Scale. *Performance Improvement*, 56(10), 15–23. <https://doi.org/10.1002/pfi.21727>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. (2020). Linking Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Knowledge Sharing with Prosocial Organizational Behavior of Altruism and Civic Virtue. *Sustainability*, 12(24), 10289. <https://doi.org/10.3390/su122410289>
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2019). Participatory HRM and firm performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1098–1119. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0147>
- Gaudet, M.-C., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 663–675. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.001>
- Gourinchas, P.-O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever*, 31(2), 57–62.
- Gun, I., Soyuk, S., & Ozsari, S. H. (2021). Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Support on Job Performance and Turnover Intention in Healthcare Workers. *Archives of Health Science and Research*, 8(2), 89–95. <https://doi.org/10.5152/ArcHealthSciRes.2021.21044>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasan, N., Waseem, M. A., Sarfraz, M., & Wajid, N. (2023). Perceived Organizational Support and Reduced Job Performance During COVID-19. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60, 004695802311609. <https://doi.org/10.1177/00469580231160908>

- Hassan, S., & Mahmood, B. (2016). Relationship between HRM Practices and Organizational Commitment of Employees: An Empirical Study of Textile Sector in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 23–28. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1952>
- Hoa, N. D., Ngan, P. T. H., Quang, N. M., Thanh, V. B., & Quyen, H. V. T. (2020). An Empirical Study of Perceived Organizational Support and Affective Commitment in the Logistics Industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 589–598. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.589>
- Isfahani, A. N., & Rezaei, A. (2017). The impact of perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: the mediating role of organisational trust. *International Journal of Business Excellence*, 13(4), 441. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.087754>
- Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). An examination of the relationship between careerism and organizational commitment, satisfaction, and performance. *Personnel Review*, 49(8), 1553–1571. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0280>
- Khan, A. N., Ali, A., Khan, N. A., & Jehan, N. (2019). A study of relationship between transformational leadership and task performance: the role of social media and affective organisational commitment. *International Journal of Business Information Systems*, 31(4), 499. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2019.101583>
- Ko, S.-H., Ryu, I. A., & Choi, Y. (2022). The Relationship between Compassion Experienced by Social Workers and Job Performance: The Double Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e2204140>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kumar, D. S., & Purani, K. (2018). Model specification issues in PLS-SEM: Illustrating linear and non-linear models in hospitality services context. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 338–353. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0105>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Leung, V. T. Y., & Lin, P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel

- chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107>
- Liu, X., Jing, Y., & Sheng, Y. (2023). Work from home or office during the COVID-19 pandemic: The different chain mediation models of perceived organizational support to the job performance. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1139013>
- Liu, Yipeng, Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(3), 277–297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Liu, Yueyue, Xi, M., & Zhang, X. (2023). The influence of the fit between strategic human resource management and CEO strategic leadership behaviours on organizational effectiveness in China. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 136–161. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2130640>
- Mansoor, A., Wahab, S. A., Jahan, S., & Islam, A. (2022). Boosting Employees' Performance through the Affective Commitment and Transformational Leadership: The Role of Employee Engagement as a Mediator. *Vision*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/09722629221130847>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P. (2015). Organizational Commitment. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050052>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Nijhawan, G., Gujral, H. K., & Singh, K. (2023). Perceived Organizational Support and Job Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities*, 6(4s), 139–151.
- Nurhayati, M., Saputra, A. R. P., Santosa, A., Rahmani, S., & Ariyanto, E. (2022). Impact of Work-School Conflict to Employee Performance: Moderation of Perception Organizational Support and Work Characteristics. *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 12(2), 237. [https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix.2022.v12i2.005](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i2.005)

- Nurhidayati, Kusnilawati, N., & Santoso, A. (2022). Employee Satisfaction: Determinants and Its Effect on Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 67–81. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.838>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2019). Do SHRM and HPWS shape employees' affective commitment and empowerment? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(3), 300–324. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2019-0004>
- Philip, J., & Medina-Craven, M. N. (2022). An examination of job embeddedness and organizational commitment in the context of HRD practices. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0224>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reiley, P. J., & Jacobs, R. R. (2019). Linking leader power use and performance: The mediating role of follower satisfaction and commitment. *Journal of Management & Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.20>
- 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>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, 584.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Daghri, Y. Q., & Rimi, N. N. (2023). Does perceived organizational support matter? The effect of high-commitment performance management on supervisors' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.837481>
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>

- Shateri, K., & Hayat, A. A. (2020). Investigating the mediating role of organizational trust in the relationship between perceived organizational support and Knowledge sharing. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 12(3), 298–314. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2020.12.016>
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36(6), 708–716. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>
- Suprianto, G., Montundu, Y., & Alidin, L. A. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study On Employees of PT. Altrak 1978 Kendari). *International Journal of Management and Education in Human Development*, 1(04), 234–248.
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623–646. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Weny, W., Siahaan, R. F. B., Anggraini, D., & Sulaiman, F. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 321–324. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i1.224>
- Yang, H., & Zhou, D. (2022). Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2421–2437. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S378141>
- Yücel, L., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2020). Perceived organisational support and employees' performance: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(3), 187. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.108713>
- Zhang, M. J. (2014). Research on the Innovation Method of HRM Based on Information Technology. *Applied Mechanics and Materials*, 687–691, 4485–4488. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.687-691.4485>