

## **Dampak Perceived Organizational Support (POS) dan Leader-Member Exchange (LMX) pada Bullying, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Turnover Intention (Studi pada Karyawan PT Dunia Express Transindo Jakarta)**

*Impact of Perceived Organizational Support (POS) and Leader-Member Exchange (LMX) on Bullying, Job Satisfaction, Affective Commitment and Turnover Intention (Study on Employees PT Dunia Express Transindo Jakarta)*

Aqli Fitria Kirana dan Anastasia Riani Suprapti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
halokirana30@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze: 1) the effect of perceived organizational support (POS), leader-member exchange (LMX), and workplace bullying on job satisfaction, 2) the effect of perceived organizational support (POS), leader-member exchange (LMX), workplace bullying, and job satisfaction on affective commitment, 3) the effect of perceived organizational support (POS), workplace bullying, job satisfaction, and affective commitment on turnover intention, and 4) the effect of perceived organizational support (POS) and leader-member exchange (LMX) on workplace bullying. The population of this research were employees PT Dunia Express Transindo. The sample used in this research were 321 persons. The sample was taken using non probability sampling method with purposive sampling technique. Hypothesis in this research were tested by using SPSS and Structural Equation Model (SEM). The results indicate showed that perceived organizational support (POS) and leader-member exchange (LMX) affects positively and significantly the job satisfaction, perceived organizational support (POS) affects positively and not significantly the commitment affective, perceived organizational support (POS) and commitment affective affects negative and significantly the turnover intention, perceived organizational support (POS) affects negative and not significantly the workplace bullying, leader-member exchange (LMX) effect positively and not significantly the affective commitment, leader-member exchange (LMX) affect negative and significantly the workplace bullying, workplace bullying affects negative and significantly the job satisfaction and commitment affective, workplace bullying affects positively and significantly the turnover intention and commitment affective, and job satisfaction affect negative and not significantly the turnover intention.*

**Keyword:** *perceived organizational support, workplace bullying, job satisfaction, turnover.*

### **PENDAHULUAN**

Lingkungan kerja merupakan suatu kondisi yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Peran lingkungan kerja di dalam perusahaan sangat memiliki pengaruh yang besar terhadap karyawannya, karena lingkungan kerja yang mendukung aktifitas para pekerjanya. Dalam meningkatkan pendapatan, perusahaan harus memiliki karyawan yang mempunyai tingkat kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaannya. Hal ini harus didukung oleh pihak perusahaan sendiri, perusahaan perlu memberikan dukungan yang positif terhadap karyawan.

Menurut Kambu *et al.*, (2012:33) fenomena LMX bisa ditunjukkan dari hubungan yang kurang harmonis diantara karyawan dengan atasan dan hanya terdapat beberapa karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan pimpinan. Konsep LMX menjelaskan

bahwa terdapat dua kelompok karyawan yaitu kelompok karyawan yang memiliki hubungan jauh (tidak harmonis) dengan pimpinan atau biasa disebut dengan kelompok outgroup dan kelompok yang memiliki hubungan dekat dengan pimpinan atau biasa disebut dengan kelompok ingroup. Parzefall and Salin (2010) berpendapat bahwa ada individu, kelompok kerja, dan faktor organisasi (seperti hubungan tempat kerja) yang memfasilitasi atau menggagalkan *bullying*. Tindakan *bullying* pada lingkungan kerja tidak hanya berdampak terhadap individu tetapi organisasi juga mendapatkan kerugian yang dapat menyebabkan berkurangnya kinerja karyawan.

Pencapaian tujuan perusahaan terdapat beberapa unsur-unsur penting, seperti kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa bosan dan jenuh dengan pekerjaannya tetapi apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja maka akan mempengaruhi lingkungan kerja yang positif dan dinamis yang memberikan karyawan kebebasan dalam bekerja, berpikir kreatif dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Javeria, *et al* (2011) mengungkapkan kepuasan kerja didefinisikan sebagai karyawan yang merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya, maka karyawan tersebut puas terhadap apa yang mereka kerjakan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan variabel-variabel tersebut yang berdampak pada kepuasan gaji, promosi, manfaat, peluang pertumbuhan, dan budaya organisasi. Gaji merupakan faktor yang sangat penting untuk kepuasan kerja tetapi peluang pertumbuhan juga merupakan faktor yang sama pentingnya.

Choong dalam Khan (2014) menyebutkan bahwa organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen karyawannya. Dengan adanya bukti bahwa kinerja karyawan meningkat, tingkat absensi rendah, dan tidak akan meninggalkan organisasi merupakan suatu bentuk komitmen karyawan. Salah satu manfaat *perceived organizational support* adalah adanya dukungan yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan dapat berkomitmen terhadap perusahaan yang merupakan balasan terimakasih yang telah diberikan oleh organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986).

*Turnover intention* merupakan bentuk dari perilaku karyawan yang ingin meninggalkan organisasinya karena suatu keputusan tertentu (Anshari dan Kuncoro, 2013). Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan dalam hal hospitality industry dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan dan rekrutmen kembali (Ahsan dkk., 2013). Hal ini juga didukung oleh Ardana dkk. (2012:53) yang mengatakan bahwa *voluntary turnover intention* yang tinggi sangat merugikan pihak perusahaan karena harus melakukan pelatihan dan menyebabkan biaya tinggi yang dikeluarkan perusahaan. Hubungan pada tempat kerja juga mempengaruhi hasil pekerjaan karyawan dan berdasarkan penelitian sebelumnya, penulis memeriksa kepuasan kerja, komitmen afektif dan *turnover intention* sebagai beberapa faktor dari hasil pekerjaan.

Sebagai salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa pelayanan *logistic services*, peran kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara atasan dan bawahan perlu dibina dengan baik demi keharmonisan dan kestabilan organisasi. Pegawai pada PT Dunia Ekspres Transindo Jakarta dipilih sebagai populasi pada penelitian ini. Dasar pemilihan dari unit analisis ini adalah peran penting karyawan dalam suatu organisasi dalam hal perusahaan swasta di bidang jasa pelayanan *logistic services*. Karyawan satu dengan karyawan yang lainnya sangat berhubungan langsung di dalam organisasi maupun diluar organisasi yang harus bertanggungjawabkan nama baik organisasi. Misalnya, beberapa karyawan

mempunyai jabatan struktural sebagai direktur, *staff PGA & Purchasing*, kepala bidang layanan dan manfaat, dan sebagainya. Peran-peran inilah yang disinyalir dapat menimbulkan konflik dan berujung pada bullying di lingkungan kerja. Apabila *bullying* tersebut sudah terjadi maka sifat komitmen afektif pada setiap karyawan akan mengalami penurunan. Apabila seorang karyawan tidak memiliki komitmen afektif yang cukup tinggi, diyakini akan berdampak pada menurunnya kontribusi pegawai kepada organisasi.

## LANDASAN TEORI

### ***Perceived Organizational Support (POS)***

*Perceived organizational support (POS)* dapat didefinisikan rasa yang dimiliki karyawan sejauh mana karyawan tersebut mendapatkan dukungan dari organisasinya apabila karyawan tersebut membutuhkan bantuan. Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) dalam jurnal Wu Wann Yih dan Sein Htaik (2011) bahwa *perceived organizational support* penilaian karyawan terhadap kesejahteraan mereka yang diberikan oleh organisasinya.

*Perceived organizational support* adalah sebuah bentuk keyakinan dalam diri karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, serta mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Sedangkan Menurut Robbins (2008, p103) dukungan organisasi yang dapat dirasakan karyawan adalah sejauh mana keyakinan dari diri karyawan bahwa organisasi tersebut peduli dengan kesejahteraan mereka.

### ***Leader Member Exchange (LMX)***

Menurut Dansereau, Graen dan casman teori *Leader-Member Exchange (LMX)* merupakan suatu perkembangan hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahannya. Pengertian LMX dapat disimpulkan bahwa LMX merupakan hubungan pertukaran interpersonal antara atasan dan bawahan yang secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

Kualitas LMX ini dibagi menjadi 2 yaitu kualitas LMX tinggi (*in group*) dan kualitas LMX rendah (*out group*). Graen dan Cashman (1975) menjelaskan bahwa yang termasuk dalam *in group* atasan dan bawahan membangun suatu hubungan oleh adanya pengaruh timbal balik dan saling percaya. Sedangkan *LMX rendah (out group)* seorang atasan yang mengawasi maka bawahan memperoleh sedikit waktu untuk memimpin dalam interaksi otoritas yang formal.

### ***Workplace Bullying***

*Workplace bullying* merupakan kekerasan emosional dan penganiyaan terhadap karyawan, tindakan ini biasanya dilakukan supervisor pada bawahannya, tetapi juga dapat dilakukan oleh rekan kerja sendiri (Einarsen, 1999). *Workplace bullying* terjadi ketika perilaku *bullying* sangat baik diterima oleh karyawannya sehingga menjadi hal yang biasa terjadi didalam perusahaan. Niat karyawan untuk berpindah dan memilih untuk tidak hadir pada hari kerja akan meningkat, sementara di lain sisi, kepuasan dan produktivitas karyawan semakin menurun. Stress dapat berdampak pada organisasi yang sangat merugikan karena resiko kesehatan karyawan yang akan meningkatkan jumlah biaya untuk kompensasi dan produktivitas karyawan yang menurun (Washington State Department of Labor and Industries, 2011).

Dapat dikatakan *workplace bullying* apabila perilaku tertentu dianggap sebagai

*bullying* hanya jika korban merasakan tindakan itu sebagai sebuah tindakan yang tidak pantas. Tidak sedikit penelitian tentang *workplace bullying*, tindakan yang terjadi seringkali tidak bisa dipastikan secara jelas karena adanya penilaian tersendiri dari seorang pelaku atas tindakan yang mereka lakukan. Perlakuan tindakan *bullying* yang dilakukan oleh sesama rekan kerja merupakan bentuk tindakan yang memang disengaja untuk mengganggu korban tetapi ada juga yang tidak menyadari bahwa tindakan tersebut telah menyebabkan ketidaknyamanan bagi si korban (Sims dan Sun, 2012).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap hasil dari pekerjaan yang mereka kerjakan (Asad, 1998:104). Tingkat dari kepuasan kerja itu sendiri sangat berbeda antara individu satu dengan yang lainnya, yang berarti tingkat kepuasan masing-masing individu bisa berbeda. Hal ini dikarenakan ukuran penilaian kepuasan antar satu individu dengan individu lainnya berbeda, maka rasa puas yang diterima antar satu individu dengan individu yang lainnya berbeda pula.

Cara untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan melihat seberapa baik pencapaian dalam pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan keinginan mereka. Semakin banyak aspek yang telah tercapai maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki orang tersebut. Robbins dan Judge (2013:108) berpendapat bahwa perasaan seseorang terhadap perkerjaan yang mereka lakukan mengacu pada tingkat kepuasan yang ada dalam diri seseorang tersebut. Perasaan bahagia yang di dapatkan seseorang karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak tercapai, dan dapat menimbulkan efek positif didalam perasaan karyawan tersebut.

### **Komitmen Afektif**

Individu yang setia terhadap organisasi akan selalu bekerja dengan organisasi dan terus berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, individu yang tidak berkomitmen tidak termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kemp dalam Khan dkk, 2014). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai 1). keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2). keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi 3). keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Becker dkk dalam Luthans, 2006).

Apabila seseorang telah berkomitmen dengan organisasi maka individu akan menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday dkk, 1979). Seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dapat mempercayai nilai dan tujuan organisasi, berusaha untuk kepentingan organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Moydey dkk, 1979).

### **Keinginan Berpindah**

Menurut Robbins (2015), menjelaskan bahwa suatu individu yang memutuskan keluar dari organisasinya (*turnover*) dapat dibedakan dengan 2 cara, secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan hasil dari keputusan karyawan untuk keluar dari organisasinya karena adanya penilaian seberapa menarik pekerjaannya saat ini dan adanya alternatif pekerjaan lainnya.

Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan kecenderungan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan dan intelegasi, keikatan terhadap perusahaan.

## METODE PENELITIAN

### Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi menurut Sugiyono (2009:115) populasi adalah suatu wilayah yang bersifat general yang terdiri dari objek penelitian dengan karakteristik yang telah ditentukan. Maka populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Dunia Express Transindo Jakarta. Penentuan jumlah sampel minimum menurut Hair et al., (2007) adalah tergantung pada jumlah parameter estimasi (*estimated parameter*) dikali 5 sampai 10.

Penelitian ini ukuran sampel yang digunakan adalah 315 sampel berdasarkan jumlah indikator dikalian 5 ( $63 \times 5 = 315$ ). *Sampling* atau teknik pengambilan sampel adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data dari suatu penelitian (Sekaran, 2000). Penelitian ini di gunakan teknik *purposive sampling*, dimana teknik penentuan sampel dilakukan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011:68). Terdapat karakteristik responden yang digunakan adalah responden harus karyawan yang telah melewati masa jabatan lebih dari satu tahun pada PT Dunia Express Transindo Jakarta.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

*Workplace bullying* merupakan tindakan negatif yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk rekan kerjanya dengan tujuan tertentu. Pengukuran variabel *workplace bullying* mengadopsi pada instrumen penelitian Jan Illing., et al (2016). dan terdapat 23 item pertanyaan dengan skala 1 "sangat tidak setuju" sampai 7 "sangat setuju", *Leader member exchange* adalah suatu perkembangan hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahannya. Pengukuran variabel LMX mengadopsi pada instrumen Graen and Uhl-Bien's (1995). Penelitian dihitung dengan menggunakan 7 item pertanyaan yang diukur pada skala tujuh poin. Kepuasan kerja adalah kepuasan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja dihitung dengan menggunakan 5 item pertanyaan diukur pada skala likert tujuh poin sehingga skor yang lebih tinggi merupakan indikasi meningkatnya kepuasan kerja karyawan dengan mengadopsi instrumen penelitian Johlke and Duhan's (2000).

Komitmen afektif merupakan perasaan emosional yang kuat untuk melibatkan dirinya dengan organisasi. Komitmen organisasi dihitung dengan 8 item pertanyaan dengan mengadopsi instrumen Allen and Meyer's (1990), item diukur menggunakan skala likert tujuh poin. *Turnover Intention* adalah karyawan yang ingin meninggalkan perusahaannya karena keputusan tertentu. Niat karyawan untuk meninggalkan posisi mereka, diukur dengan 11 item indikator yang dikembangkan oleh Mayer et al., (1990). Item ini diukur menggunakan *personalized rating scale* skala tujuh poin. *Perceived Organizational Support* (POS) adalah rasa yang dimiliki karyawan menilai sejauh mana karyawan tersebut mendapatkan dukungan dari organisasinya. Pengukuran variabel POS mengadopsi instrumen penelitian Eisenberger et al., (1997).

### Metode Analisis Data, Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas

Penelitian ini dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) pada AMOS. Penggunaan metode analisis ini mengacu pada jurnal utama yang menggunakan metode tersebut. Data utama dimasukkan ke SPSS untuk statistik awal analisis uji validitas dan uji reliabilitas. Peneliti menggunakan bantuan dari *software* SPSS 16.0 for Windows.

Uji validitas bertujuan untuk mengukur kualitas instrumen penelitian. Instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper & Schindler, 2014). Dalam penelitian ini, pengujian validitas akan dilakukan

dengan menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan SPSS. CFA diadopsi dalam penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen dan validitas diskriminan dari skala pengukuran.

Menurut Hair *et al.*, (2014), sebuah instrumen penelitian dapat diterima jika nilai loading dari setiap itemnya adalah  $\geq 0,4$ . Untuk itu item yang digunakan dalam penelitian ini adalah item yang mempunyai nilai factor loading  $\geq 0,5$ . Uji reliabilitas untuk mengukur sejauh mana konsistensi antara instrumen penelitian satu dengan instrumen penelitian yang lainnya. Reliabilitas merupakan syarat untuk tercapainya validitas suatu kuesioner dengan tujuan tertentu. Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Kategori koefisien alpha dari suatu pengujian adalah sebagai berikut (Sekaran, 2006). Suatu variabel dikatakan reliabel jika angka *cronbach alpha*  $> 0,60$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis faktor menggunakan software SPSS 16 *for windows*. Pengujian validitas dilakukan pada 6 variabel dalam penelitian ini yaitu *perceived organizational support*, *leader member exchange*, *bullying*, *job satisfaction*, *affective commitment*, dan *turnover intention*. Hasil yang ditunjukkan adalah hasil uji validitas dengan output Rotated component Matrix berdasarkan 321 responden terhadap 63 item pertanyaan.

Pengujian validitas ini dilakukan dalam dua kali pengujian dengan memasukkan 63 item yang digunakan. Tahap pertama dengan mengeluarkan item POS7, POS8, LMX5, LMX6, LMX7, B5, B6, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21, B22, B23, B24, B25, B26, B27, B28, B29, JS5, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7, AF8, TI5 dan TI6. Setelah di eliminasi item pertanyaan tersebut menghasilkan item yang tersisa dan semua item telah terekstrak sempurna ke dalam 6 *factor loading* yang memiliki nilai  $> 0,40$  (Gozhali, 2006). Hal tersebut berarti, semua item dari pengujian gabungan kedua responden sudah valid atau lulus uji validitas dan telah memenuhi syarat.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi instrumen penelitian pada kondisi yang berbeda. Penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui tingkat reliabilitas setiap variabel dengan menggunakan bantuan software SPSS 16.0 *for windows*.

Item yang digunakan pada uji reliabilitas adalah item-item yang telah valid. Setiap variabel dapat dikatakan reliabilitas apabila nilai *Cronbach's Alpha* berada di antara 0,80 - 1,00. Jika nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,60 - 0,79 maka termasuk dalam kategori bahwa reliabilitas dapat diterima. Sebaliknya, jika berada di bawah 0,60 maka termasuk dalam kategori reliabilitas yang kurang baik (Sekaran, 2006).

**Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas**

Kode	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
POS	<i>Perceived Organizational Support</i>	0,920	Reliabilitas baik
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>	0,895	Reliabilitas baik
B	<i>Bullying</i>	0,780	Reliabilitas dapat diterima
JS	<i>Job Satisfaction</i>	0,968	Reliabilitas baik
AF	<i>Affective Commitment</i>	0,923	Reliabilitas baik
TI	<i>Turnover Intention</i>	0,945	Reliabilitas bai

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1 hasil uji reliabilitas *bullying* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,780. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas variabel tersebut dapat diterima karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang telah memenuhi kategori lebih dari 0,60. Sementara itu, tingkat reliabilitas variabel yaitu variabel *Perceived Organizational Support*, *Leader Member Exchange*, *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*, dan *Turnover Intention* termasuk kategori reliabilitas baik karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,80.

Secara keseluruhan, semua variabel dalam penelitian ini memiliki hasil yang reliabel karena sudah lolos syarat uji reliabilitas yaitu nilai *Conbach's Alpha*  $\geq 0,60$ . Hasil tersebut makan item-item pengukuran yang digunakan dalam penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten pada kondisi yang berbeda.

### **Hasil Uji Hipotesis**

Berdasarkan data yang telah diperoleh dan diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien struktur persamaan model kausalitas penelitian. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 2. Dapat diketahui bahwa terdapat 13 hipotesis yang diajukan, dan 9 hipotesis diterima sedangkan 4 hipotesis ditolak. Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian secara lebih lengkap dapat dilihat pada keterangan dibawah ini:

**Tabel 2 Hasil Pengujian Hipotesis**

No.	Hubungan antar Variabel	Estimate	P-Value	Keterangan
1	POS →JS	,367	***	Signifikan
2	POS →AF	,013	,841	Tidak Siginifikan
3	POS→TI	-,162	,003	Signifikan
4	POS→BULLYING	-,084	,096	Tidak Siginifikan
5	LMX→AF	-,024	,837	Tidak Siginifikan
6	LMX→BULLYING	-,402	***	Signifikan
7	LMX→JS	,605	***	Signifikan
8	BULLYING→JS	-,171	,006	Signifikan
9	BULLYING→AF	-,549	***	Signifikan
10	BULLYING→TI	,813	***	Signifikan
11	JS→AF	,281	***	Signifikan
12	JS→TI	,124	,057	Tidak Siginifikan
13	AF→TI	-,165	,005	Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 2,  $H_1$  yang menyatakan POS berpengaruh signifikan terhadap JS terbukti ( $\beta = 0,367$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_2$  yang menyatakan POS berpengaruh signifikan terhadap AF tidak terbukti ( $\beta = 0,013$  dan  $\rho > 0,05$ );  $H_3$  yang menyatakan POS berpengaruh signifikan terhadap TI terbukti ( $\beta = -0,162$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_4$  yang menyatakan POS berpengaruh signifikan terhadap *Bullying* tidak terbukti ( $\beta = -0,084$  dan  $\rho > 0,05$ );  $H_5$  yang menyatakan LMX berpengaruh signifikan terhadap AF tidak terbukti ( $\beta = -0,024$  dan  $\rho > 0,05$ );  $H_6$  yang menyatakan LMX berpengaruh signifikan terhadap *Bullying* terbukti ( $\beta = -0,402$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_7$  yang menyatakan LMX berpengaruh signifikan terhadap JS terbukti ( $\beta = 0,605$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_8$  yang menyatakan *Bullying* berpengaruh signifikan terhadap JS terbukti ( $\beta = -0,171$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_9$  yang menyatakan *Bullying* berpengaruh signifikan terhadap AF terbukti ( $\beta = -0,549$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_{10}$  yang menyatakan *Bullying* berpengaruh signifikan terhadap TI terbukti ( $\beta = 0,813$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_{11}$  yang menyatakan JS berpengaruh signifikan terhadap AF terbukti ( $\beta = 0,281$  dan  $\rho < 0,05$ );  $H_{12}$  yang menyatakan JS berpengaruh signifikan terhadap TI tidak terbukti ( $\beta = 0,124$  dan  $\rho > 0,05$ );  $H_{13}$  yang menyatakan AF berpengaruh signifikan terhadap TI terbukti ( $\beta = -0,165$  dan  $\rho < 0,05$ ).

## Pembahasan

Hasil penelitian menyatakan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif pada *job satisfaction* (kepuasan kerja). Ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan maka karyawan tersebut merasakan rasa emosional yang positif sebagai dampak dari apa yang telah mereka kerjakan. Temuan ini diperkuat kajian yang dilakukan oleh (Allen *et al.*, 2003) yang menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka membuat karyawan tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian menyatakan bahwa *perceived organizational support* (POS) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (AF). Ini menunjukkan bahwa adanya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh tinggi rendahnya persaan emosional yang terdapat pada diri karyawan dengan organisasi. Terdapat faktor yang mempengaruhi penelitian ini tidak signifikan karena adanya peran *stress* dimana karyawan merasakan tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan

karyawan untuk bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*). Secara empiris, temuan penelitian ini tidak mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Hasil penelitian bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah (TI). Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi yang kuat, karyawan akan tetap setia pada organisasinya dan tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Bisa dikatakan karyawan akan tetap setia dan tinggal pada organisasi tersebut. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Hasil H4 yang menyatakan POS tidak berpengaruh signifikan terhadap *bullying*. Ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh terhadap tinggi dan rendahnya tindakan *bullying* yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk rekan kerjanya di tempat mereka bekerja. Masih adanya ketidakadilan yang dirasakan antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya. Ketidakadilan tersebut berupa tanggung jawab berupa pekerjaan yang dimiliki antar rekan kerja sehingga menyebabkan adanya tindakan negatif di dalam perusahaan. Temuan penelitian ini tidak mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian Djurkovic dkk. (2008).

Hasil H<sub>5</sub> yang menyatakan *leader-member exchange* (LMX) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (AF). Adanya peningkatan kualitas hubungan antara *supervisi* dengan karyawan tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya ikatan secara emosional yang melekat pada diri karyawan untuk melibatkan dirinya dengan organisasi. Karena nilai budaya dan sikap kerja yang diyakini di PT Dunia Express Transindo karena adanya perbedaan tingkatan antara atasan dan bawahan dimana atasan cenderung mengharapkan bawahannya untuk selalu taat dan hormat. Oleh karena itu indikator pengukuran LMX dan komitmen afektif dalam penelitian ini menyesuaikan dengan keadaan dan nilai budaya yang ada di PT Dunia Express Transindo. Temuan penelitian ini tidak mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian (Bhal et al., 2009). Hasil yang menyatakan *leader-member exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap *Bullying*. Adanya peningkatan kualitas hubungan antara *supervisi* dengan karyawan maka tindakan *bullying* pada lingkungan kerja cenderung rendah atau tidak terjadi di dalam organisasi tersebut. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian Salin (2003).

Hasil yang menyatakan *leader-member exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (JS). Karena adanya hubungan antara atasan dan bawahan baik maka tingkat kinerja keduanya juga meningkat. Sebaliknya, apabila hubungan antara *supervisi* dengan bawahannya buruk maka kepuasan karyawannya juga relatif rendah. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian (Brunetto et al., 2011). Hasil yang menyatakan *bullying* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (JS). Hal ini mengindikasikan bahwa adanya perilaku *workplace bullying* di tempat kerja yang memiliki pengaruh signifikan pada menurunnya kepuasan kerja karyawan secara langsung. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin sering seorang karyawan mendapat perlakuan *workplace bullying* maka akan menyebabkan semakin rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut pada perusahaan yang dia tempati. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian (Einarsen et al., 2011).

Hasil yang menyatakan *bullying* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (AF). *Workplace bullying* merupakan tindakan negatif yang dilakukan oleh seorang

karyawan untuk rekan kerjanya dengan tujuan tertentu maka apabila terjadi *bullying* di lingkungan kerja karyawan merasa semakin rendah ikatan secara emosional yang melekat pada diri karyawan untuk melibatkan dirinya dengan organisasi tersebut. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian Brunetto *et al.*, 2015. Hasil yang menyatakan *bullying* berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah (TI). *Workplace bullying* merupakan tindakan negatif yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk rekan kerjanya dengan tujuan tertentu maka apabila terjadi *bullying* di lingkungan kerja karyawan berdampak besar untuk karyawan akan cenderung meninggalkan organisasinya. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian Hoel & Cooper, 2000.

Hasil yang menyatakan kepuasan kerja (JS) berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (AF). Karyawan akan setia terhadap organisasinya apabila karyawan tersebut merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat dibentuk oleh adanya kepuasan kerja karyawan. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian (Meyer *et al.*, 2002; Matzler dan Renzl, 2007). Hasil yang menyatakan kepuasan kerja (JS) tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah (TI). Adanya kepuasan kerja yang dialami karyawan tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya keinginan berpindah pada organisasi lain. Gaji merupakan faktor paling dominan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dalam penelitian ini. Peningkatan kenaikan gaji pada PT Dunia Express Transindo memakan waktu masa kerja yang cukup lama. Temuan penelitian ini tidak mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian Han dan Jekel (2011). Hasil yang menyatakan komitmen afektif (AF) berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah (TI). Apabila karyawan sudah diperlakukan adil oleh organisasinya maka keinginan karyawan untuk tetap setia dan tidak akan meninggalkan organisasinya tersebut sangat tinggi. Temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan dari hasil penelitian (Meyer *et al.*, 2002; Casimir *et al.*, 2014).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan pada *job satisfaction*. Sehingga hipotesis tersebut diterima. *Perceived organizational support* (POS) tidak berpengaruh pada *affective commitment*, *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* (keinginan untuk berpindah). *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada *workplace bullying*. *Leader-member exchange* (LMX) tidak berpengaruh pada *affective commitment*. *Leader-member exchange* (LMX) berpengaruh negatif dan signifikan pada *workplace bullying*, *leader-member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan pada *job satisfaction*. *Workplace bullying* berpengaruh negatif dan signifikan pada *job satisfaction*, *workplace bullying* berpengaruh negatif dan signifikan pada *affective commitment*, *Workplace bullying* berpengaruh positif dan signifikan pada *turnover intention*, *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan pada *affective commitment*, *job satisfaction* berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada *turnover intention*, *affective commitment* berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.

Dari kesimpulan penelitian, peneliti memberikan saran terkait. PT Dunia Express

Transindo dapat melibatkan karyawannya untuk ikut berpartisipasi di dalam perusahaan. Kegiatan partisipasi tersebut adalah dengan mengadakan konsultasi dan keterbukaan atas opini-opini yang di ajak oleh karyawan sebagai bentuk komunikasi untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kegiatan ini pihak perusahaan yang mengambil suatu keputusan, karyawan hanya berpartisipasi dan berkontribusi dalam kegiatan tersebut. Pihak perusahaan juga dapat memberikan perhatian dan dukungan untuk karyawannya agar karyawan tersebut memiliki rasa percaya diri yang kuat atas pekerjaan yang mereka lakukan .

PT Dunia Express Transindo sebaiknya lebih meningkatkan kontrol pengawasan dengan baik apabila adanya praktek *bullying* serta hal-hal lain yang berpotensi menimbulkan konflik interpersonal sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya tingkat turnover yang tinggi. Perusahaan dengan tegas memberikan sanksi pada karyawan apabila salah satu dari mereka telah melakukan praktek *bullying* di lingkungan kerja. Walaupun tingkat kepuasan yang terjadi pada karyawan PT Dunia Express Transindo sangat tinggi namun hal tersebut bukannya tidak dibutuhkan perhatian, apabila kepuasan kerja karyawan menurun maka akan membuat perkembangan perusahaan menjadi lambat . Dan ada beberapa hal yang di sarankan dilakukan peningkatan seperti pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D., Shore, L. and Griffeth, R. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, Pp. 99-118.
- Ahsan, Muhammad., Alimin Maidin dan Indrianty Sudirman. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Variabel Perusahaan Dan Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Rumah Sakit Pertamina Balikpapan*. Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Anshari, Hasbi dan Engkos Achmad Kuncoro. 2013. *Analisis Pengaruh Organizational Justice dan Work Environment terhadap Turnover Intention pada Divisi Hrd Pt. Indosat Tbk*. Bina Nusantara University
- Ardana. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bhal, K., Gulati, N. and Ansari, M. 2009. Leader- Member Exchange and Subordinate Outcomes: Test of a Mediation Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 2, Pp. 106-125.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. and Shacklock, K. 2011. Using the Harvard HRM Model to Conceptualize the Impact of Changes to Supervision Upon HRM Outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 22, Pp. 553-573.
- Brunetto, Y. *Et Al*. 2012. Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Wellbeing and Engagement: Explaining Organizational Commitment and Turnover Intentions in Policing. *Human Resource Management Journal*, 22, 4, Pp. 428-441.
- Brunetto, Y. *Et Al*. 2015. A Comparison of Impact of Management on Local Government Employee Outcomes In US and Australia. *Local Government Studies*, 41, 4, Pp. 495-515.
- Casimir, G. *Et Al*. 2014. The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and in Role Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 5, Pp. 335-385.

- Cropanzano, R. And Mitchell, M. 2005, Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, Pp. 874-900.
- Dick, G. 2010. *Can the Organization and Supervision Environment Influence Both Bullying and Organizational Commitment?* Kent University
- Djurkovic, N, McCormack, D. and Casimir, G. 2008, Workplace Bullying and Intention to Leave. *Human Resource Management*, 18, 4, Pp. 405-422.
- Dulebohn, J. Et Al. 2012. A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 82, 5, Pp. 812-820.
- Einarsen, S. Et Al. (Eds), 2011. *Bullying and Harassment in the Workplace*. CRC Press
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Ghozali, I. 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. 2007. *Multivariate Data Analysis (7th Ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Han, G. H. And Jekel, M. 2011. The Mediating Role of Job Satisfaction between Leader-Member Exchange and Turnover Intentions. *Journal of Nursing Management*, 19, 1, Pp. 41-49.
- Hoel, H. and Cooper, C. 2001. Origins of Bullying. In Tehrani, N. (Ed), *Building a Culture of Respect* (Taylor & Francis)
- Hooper, D. And Martin, R. 2008, Beyond Personal Leader-Member Exchange (LMX) Quality. *Leadership Quarterly*, 19, Pp. 20-30.
- Jaramillo, F., Nixon, R. And Sams, D. 2005. The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment. *Policing: International Journal of Police Strategies and Management*, 28, Pp. 321-336.
- Javeria Ashfaq Qureshi, Et.Al 2011. Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence From Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Vol 3, No.4.
- Kambu, Arius., Soerachman, E.A.T. 2012. Influence of Leadermember Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior Toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary Office. *Journal of Bussiness Management Vol 5 2012*.
- Latan, Hengky dan Selva Temalagi. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: Alfabeta
- Lee, E. 2005. The Relationship of Motivation and Flow Experience yo Academic. Procrastination In University Student. *Journal of Research of Genetic Psychology*.
- Lewa, K., Iip, Idham, Eka Dan Subowo. 2005. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon. *Jurnal Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus on Human Resources*.
- Luchak, A. and Gellatly, I. 2007. A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92, Pp. 786-793.
- Lynch, J. and Tuckey, M. 2008. The Police Turnover Problem: Fact or Fiction? *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 31, Pp. 6-18.

- Matzler, K. And Renzl, B. 2007. Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management*, 18, 5, Pp. 589-598.
- Meyer, J. And Allen, N. 1991, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, Pp. 61-89.
- Meyer, J. Et Al. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Vocational Behavior*, 61, Pp. 20-52.
- Mueller, B. And Lee, J. 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication*, 39, 2, Pp. 220-244.
- Parzefall, M.-R. and Salin, D. 2010, Perceptions of and Reactions to Workplace Bullying. *Human Relations*, 63, 6, Pp. 761-780.
- P. Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behavior, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi Ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs.Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Ping, R. 2004. On Assuring Valid Measures for Theoretical Models Using Survey Data. *Journal of Business Research*, 57, Pp. 125-141.
- Rayner, C. 2000, *Bullying at Work in the Police Section Membership Of UNISON*.
- Reid, M. 2008, Information Technology Employees in State Government. *American Review of Public Administration*, 38, 1, Pp. 41-61.
- Rodwell, J. 2009, Supervisors are Central to Work Characteristics Affecting Nurse Outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*, 41, 3, Pp. 310-320.
- Sekaran, U. 2000. *Research Method For Business*. 3edition. New York: John Willey & Sons Inc. Rd
- Sigit, Soehardi. 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Lukman Offset
- Singgih, Santoso. 2011. *Structural Equation Model (SEM) Konsep dan Aplikasi Dengan AMOS 18*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia.
- Spector, P. And Fox, S. 2003, Reducing Subjectivity in the Assessment of the Job Environment and Development of the FAS. *Journal of Organizational Behavior*, 24, Pp. 417-432.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Truckenbrodt, Yolanda.B. 2000. The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Research Acquisition Review Quarterly* 233-244.