

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN DUKUNGAN TIM
KERJA TERHADAP REPRESENTASI EKSTERNAL POSITIF
KARYAWAN DI TEMPAT KERJA**

**Intan Maharani Widari¹
Made Artha Wibawa²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: intanmaharaniwidari@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional, serta dukungan tim kerja terhadap representasi eksternal positif karyawan pada karyawan frontline McD di wilayah Denpasar - Bali. Penelitian ini memiliki populasi berjumlah 50 orang karyawan *frontline*. Teknik sampel jenuh adalah metode penentuan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini. Seluruh anggota populasi dalam penelitian ini dijadikan responden karena jumlah populasi yang digunakan relatif kecil yaitu 50 orang. Analisis regresi linear berganda merupakan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap representasi eksternal positif karyawan, serta dukungan tim kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap representasi eksternal positif karyawan.

Kata kunci: komitmen organisasional, dukungan tim kerja, representasi eksternal positif karyawan

ABSTRACT

This research aimed to determine the influence of organizational commitment, and teamwork support towards a positive employee external representation research on the frontline employees - McD in Denpasar Bali. The population in this study is 50 employees. The sampling method in this research using saturated sample. All members of the population in this study use as a respondents because the population is small only 50 people. The tool analysis used is multiple linear regression analysis. The results in this study obtained the effect of organizational commitment is positive but not significant to a positive employee external representation, and teamwork support have a significant positive effect on positive employee external representation.

Keywords: *organizational commitment, teamwork support, positive employee external representation*

PENDAHULUAN

Penelitian ini menggunakan *attitude theory* dalam Bagozzi's (1992), dengan mengembangkan sebuah model representasi eksternal melalui sebuah investigasi bagaimana komitmen organisasional serta dukungan tim kerja mempengaruhi representasi eksternal karyawan di tempat kerja. Representasi eksternal mencerminkan ungkapan verbal dari karyawan mengenai tempat kerja mereka yang membentuk citra perusahaan kepada pihak luar (Bettencourt dan Brown, 2003). Representasi eksternal merupakan isu yang sangat penting dalam lingkungan yang kompetitif saat ini karena memiliki pengaruh pada efektivitas dan juga kinerja organisasi (Podsakoff *et al.*, 1997).

Majalah Fortune misalnya, majalah ini menerbitkan daftar tahunan "100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja" berdasarkan beberapa kriteria yang mewakili pendapat karyawan tentang tempat kerja mereka. Daftar tersebut dapat memberi pengaruh terhadap calon pelamar pekerjaan yang ingin bekerja di perusahaan yang berkualitas di seluruh dunia. Selain itu juga, perusahaan yang menduduki peringkat tertinggi dari majalah Fortune dapat merekrut tenaga profesional yang berkualitas, yang nantinya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Maka dari itu mempelajari hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi representasi eksternal positif karyawan menjadi sangat menguntungkan bagi semua perusahaan.

Banyak organisasi yang mengklaim bahwa anggota mereka merupakan aset terpenting dan agen bagi kesuksesan organisasi tersebut (Gasic dan Pagon, 2004). Beberapa dekade terakhir, komitmen organisasional merupakan konstruk penting dalam manajemen, khususnya pada bidang perilaku keorganisasian (Amangala,

2013). Banyak organisasi menghadapi berbagai tantangan seperti re-strukturisasi, *downsizing*, *re-engineering*, dan kompetisi ekonomi global, sehingga organisasi membutuhkan komitmen anggotanya (Salami, 2008:31).

Sebuah organisasi akan menjadi efektif dalam kegiatan operasionalnya jika seluruh anggotanya memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan sesuatu hal terbaik bagi organisasinya. Peningkatan komitmen dari setiap anggota organisasi akan dapat meningkat, jika organisasi tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan tujuan dari para anggotanya (Khan dan Zafar, 2013). Anggota organisasi yang memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Karyawan yang lebih berpengalaman atau karyawan senior, bisa menjadi seorang mentor atau pembimbing di dalam tim kerja, yang bisa memberikan dukungan positif untuk meningkatkan cara pandang karyawan terhadap kemampuan yang ada pada diri mereka masing-masing (Hartline *et al.*, 2002). Secara umum, dukungan dari supervisor bisa membantu karyawan untuk mendapatkan sebuah kemampuan baru, baik melalui instruksi langsung maupun pemberian tugas yang menantang (Lankau dan Scandura, 2002). Selain itu, supervisor juga bisa menjadi sumber informasi yang berkaitan dengan tugas, dan pengetahuan (Janssen dan Van Yperen, 2004).

Pada akhirnya, dengan memberikan sebuah umpan balik dan mau mendengarkan keluhan karyawan, supervisor bisa menawarkan sebuah dukungan untuk membantu karyawan dalam memecahkan masalah dan mengembangkan kemampuan berfikir mereka di lingkungan kerja yang mempromosikan dukungan

dari rekan-rekan mereka, supervisor dan manajer lebih mengarah langsung kepada respon emosi yang lebih positif dan akhirnya bisa menciptakan representasi eksternal yang positif dari tempat kerja (Lankau dan Scandura, 2002). Sebuah organisasi akan menjadi efektif dalam kegiatan operasionalnya jika seluruh anggotanya memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan sesuatu hal terbaik bagi organisasinya. Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan (Susanto, 2007).

Penelitian ini menggunakan karyawan frontline sebagai responden karena memiliki dua alasan. Pertama, di banyak perusahaan karyawan frontline memiliki peran penting dalam berinteraksi dengan pelanggan, karena mereka adalah representasi pertama dari pelayanan perusahaan kepada dunia luar (Hartline *et al.*, 2002). Kedua, karyawan frontline merupakan posisi yang unik untuk menyampaikan opini mengenai tempat mereka bekerja kepada pihak luar.

Restoran cepat saji dianggap tepat dalam penelitian ini karena memiliki hubungan yang erat antara pelanggan dan karyawan (Harris dan Ezeh, 2008; Harris dan Ogbonna, 2002). McDonald's merupakan restoran cepat saji yang telah memiliki banyak anak cabang perusahaan di seluruh dunia. Khususnya di Indonesia, McDonald's telah mendirikan anak perusahaannya hampir di seluruh wilayah di Indonesia. Salah satu misi yang dilakukan McDonald's untuk mencapai visi mereka adalah dengan cara menghadirkan pelayanan dengan memberikan sistem operasional yang unggul bagi setiap konsumen di setiap anak

cabang perusahaan restoran McDonald's. Di Bali, khususnya di wilayah Denpasar terdapat 5 restoran McDonald's yang didirikan.

McDonald's memiliki visi menjadi restoran cepat saji dengan pelayanan terbaik di dunia. Untuk mencapai visi ini, McDonald's selalu menjamin mutu produk-produknya, memberikan pelayanan yang memuaskan, menawarkan kebersihan dan keamanan produk pangan serta nilai-nilai tambah lainnya. Salah satu misi yang dilakukan McDonald's untuk mencapai visi mereka adalah dengan cara menghadirkan pelayanan dengan sistem operasional yang unggul bagi setiap konsumen di setiap restoran cabang McDonald's.

Hasil observasi awal dan wawancara terhadap salah satu karyawan frontline McDonald's cabang kebo iwa menyatakan, setiap restoran memiliki rata-rata 10 orang karyawan yang bertugas di bagian frontline di setiap gerai McDonald's tersebar. Karyawan *frontline* di McDonald's yang bertugas untuk melayani konsumen, diharuskan senantiasa memberikan salam serta senyum kepada setiap konsumen yang datang. Namun ternyata, masih saja ada karyawan *frontline* yang belum menunjukkan sikap tersebut.

Riset awal pra-penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap konsumen McDonald's di wilayah Denpasar. Hasil observasi awal dan wawancara terhadap konsumen McDonald's menunjukkan, masih ditemukan beberapa konsumen yang mengeluhkan bahwa masih ada karyawan bagian *frontline* yang kurang mencerminkan representasi eksternal yang positif tersebut. Representasi eksternal positif yang dimaksud adalah sikap, perilaku, serta tindakan dari karyawan *frontline* tersebut. Dari hasil observasi awal dengan mewawancarai

konsumen di setiap gerai McD di wilayah Denpasar, mereka memiliki pendapat yang berbeda-beda. Ada yang berpendapat bahwa masih ada karyawan yang tidak tersenyum saat memberikan pelayanan serta masih ada karyawan yang kurang ramah saat memberikan pelayanan.

Berbagai uraian sebelumnya telah menjelaskan bahwa komitmen organisasional dan dukungan tim kerja dapat mempengaruhi representasi eksternal positif karyawan. Variabel tersebut dipilih karena pada restoran cepat saji McDonald's di wilayah Denpasar masih terdapat permasalahan yang memiliki kaitan dengan variabel yang telah dijelaskan. Pemaparan diatas melatarbelakangi untuk meneliti bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasional, Dan Dukungan Tim Kerja Terhadap Representasi Eksternal Positif Karyawan Studi Pada Karyawan *Frontline* Restoran Cepat Saji McDonald's Di Wilayah Denpasar.

Attitude Theory

Sikap merupakan suatu faktor dalam diri seseorang yang dipelajari untuk memberikan respon positif atau negatif pada penilaiannya terhadap sesuatu yang diberikan. Elton Mayo(dalam Salisu & Zakari, 2014) pada studi Hawthorne di Western Electric Company, Chicago pada tahun 1927-1932 yang juga merupakan awal munculnya studi perilaku dalam organisasi, Mayo bersama Fritz Roethlisberger dari Harvard University memandu penelitian tentang rancang ulang pekerjaan, perubahan panjang hari kerja dan waktu kerja dalam seminggu, pengenalan waktu istirahat, dan rencana upah individu dibandingkan dengan upah kelompok. Mayo berkesimpulan bahwa masalah motivasi dan respons emosi yang

diakibatkan oleh situasi kerja lebih penting dari pengaturan logis dan rasional dalam menentukan keluaran.

Pemahaman yang terkenal dengan ‘efek Hawthorne’ ini mengemukakan bahwa perlakuan khusus, bahkan yang buruk pun, dapat membawa dampak positif terhadap para pekerja, karena faktor manusia yang mempengaruhinya. Ia menegaskan bahwa hubungan sosial dalam kelompok kerja adalah faktor terpenting yang mempengaruhi kepuasan para pekerja atas pekerjaannya. Lo Choi Tung (2011), berpendapat bahwa sikap yang ditunjukkan melalui sebuah perilaku merupakan sebuah proses penilaian sejauh mana seseorang mampu mengevaluasi hal positif atau negatif dari sebuah perilaku. Semua tergantung pada penilaian orang tersebut dari hasil yang diharapkan pada perilaku itu sendiri.

Bagozzi (1992), memperdalam *attitude theory* dengan memperkenalkan proses peraturan diri berdasarkan penilaian dan kritik dari tiga elemen *attitude theory* yaitu: tindakan beralasan, perilaku yang direncanakan, dan teori mencoba. Dia berpendapat bahwa proses *self-regulatory* direpresentasikan dalam sebuah urutan yaitu: proses penilaian, reaksi emosional dan cara mengatasi tanggapan emosional, serta panduan dalam berperilaku. Secara khusus, dalam proses penilaian tersebut individu menilai kondisi situasional yang dikaitkan dengan suatu keadaan yang lain (Lazarus, 1991).

Proses penilaian ini akan membimbing emosi dari individu, yang akhirnya akan menimbulkan sebuah perilaku. Contohnya, ketika seorang individu mengalami peristiwa yang menyenangkan, ia kemudian merasakan sebuah kepuasan dan kesenangan yang kemudian memandu perilaku individu tersebut

untuk mempertahankan, meningkatkan, atau bahkan berbagi hasil pengalamannya kepada orang lain (Bagozzi, 1992). Sebaliknya, Bagozzi berpendapat ketika seorang individu mengalami suatu peristiwa yang tidak menyenangkan dia mungkin merasa tidak puas dan tertekan, yang pada akhirnya menghasilkan suatu perilaku yang ditujukan untuk mengurangi atau menghilangkan hasil dari peristiwa tersebut.

Hasnain *et al.* (2014) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdapat dalam perilaku organisasi dan psikologi industri serta organisasi didefinisikan sebagai lampiran psikologis individu untuk organisasi. Komitmen organisasional mencerminkan kekuatan karyawan yang dapat diidentifikasi dengan sebuah kontribusi di dalam organisasi (Cristiana, 2012). Astuti *et al.* (2013) menyatakan komitmen organisasional adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang lebih kompleks, karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat akan mengidentifikasi bisnis mereka dengan bisnis organisasi, semakin serius karyawan di tempat kerja serta memiliki loyalitas dan kasih sayang dapat mengejar tujuan organisasi.

Meyer & Herscovitch (2001) mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan sebuah target atau lebih. Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi serta proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan rasa kepeduliannya terhadap organisasi (Luthans, 2006 : 248).

Newman & Sheikh (2012) menyoroti beberapa faktor yang dapat mempromosikan komitmen karyawan. Hasil penelitian menunjukkan penghargaan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan manfaat sosial bertindak bagian penting dalam memotivasi komitmen antara karyawan. Dasar di balik banyak penelitian yang terkait dengan hal tersebut adalah untuk menemukan cara-cara untuk meningkatkan bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka sehingga para karyawan akan menjadi lebih berkomitmen untuk organisasi mereka.

Komitmen organisasional mengacu pada orang yang berada di dalam organisasi karena mereka ingin (afektif), karena mereka perlu (berkelanjutan), atau karena mereka merasa mereka harus (normatif) (Bosman *et al.*, 2005). Bettencourt *et al.* (2003) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan cerminan dari kepuasan kerja karyawan yang akan mengarah kepada perilaku *pro-social employee* yaitu, perilaku dan tindakan yang dilakukan karyawan tidak hanya mengacu pada deskripsi pekerjaan yang diberikan, tetapi karyawan dapat melakukan tindakan apapun untuk menguntungkan organisasi meskipun pengaruhnya tidak signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Cristiana pada tahun 2012 menyatakan bahwa, komitmen organisasional mencerminkan kekuatan karyawan yang dapat mempengaruhi sebuah kontribusi yang dapat menguntungkan organisasi. Sedangkan Bettencourt *et al.* (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan juga mempengaruhi mereka untuk menyampaikan citra positif kepada pihak luar perusahaan (misalnya, pelanggan, pesaing, pemasok).

Meskipun berbeda konsep teori, dukungan organisasi dapat dijadikan dasar dalam memahami dukungan tim kerja (Self *et al.*, 2005). Dukungan organisasi dapat mengurangi ketegangan di dalam tempat kerja, dengan cara memenuhi kebutuhan dukungan emosional bagi karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Ketika karyawan merasa bahwa mereka telah menerima dukungan sosial dari orang lain, maka mereka akan cenderung mengalami lebih sedikit stres, rasa cemas akan berkurang dan kelelahan emosional berkurang (Cropanzano *et al.*, 2003).

Tabel 1.
Jumlah karyawan frontline McDonald's di wilayah Denpasar

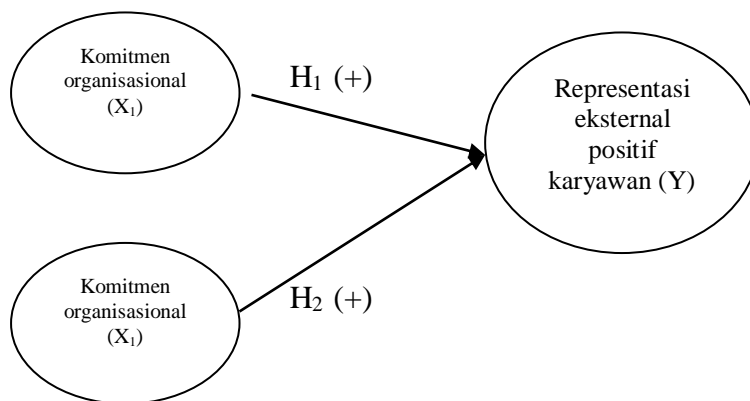
Lokasi McD	Jumlah Karyawan <i>Frontline</i>	Populasi	Sampel
Nangka	10 orang		
Kebo Iwa	10 orang		
Sanur	10 orang	50 orang	50 orang
Sudirman	10 orang		
Malboro	10 orang		

Sumber: McDonald's Denpasar, 2016

Pelayanan dukungan dari organisasi yang mendukung, cenderung akan menciptakan dan akan memelihara kerjasama antar karyawan sehingga mereka akan memberikan dukungan juga terhadap rekan kerjanya apabila diperlukan (Cropanzano *et al.*, 2003). Selain itu, dukungan tim kerja akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam pekerjaan mereka, yang nantinya akan meningkatkan efektifitas mereka terhadap komitmen organisasional (Allen dan Meyer, 1990). Dukungan organisasi dapat mengurangi ketegangan di tempat kerja dengan memuaskan kebutuhan karyawan akan sebuah dukungan emosional (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima dukungan sosial dari rekan kerjanya, maka stres kerja mereka akan berkurang serta akan

memberikan representasi yang positif terhadap tempat kerjanya (Cropanzano *et al.*, 2003).

Self *et al.* (2005) mengatakan bahwa teori dukungan organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk memahami adanya pengaruh dukungan tim kerja terhadap representasi eksternal positif karyawan. Penelitian Rhoades dan Eisenberger pada tahun 2002 menyimpulkan bahwa, dukungan organisasi dapat mengurangi ketegangan di tempat kerja dengan memuaskan kebutuhan karyawan akan sebuah dukungan emosional serta dapat mempengaruhi penyampaian persepsi tentang organisasi kepada pihak luar. Penelitian lain yang dilakukan Cropanzano *et al.* (2003) juga menyimpulkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima dukungan sosial dari rekan kerjanya, maka stress kerja mereka akan berkurang serta akan memberikan representasi yang positif terhadap tempat kerjanya.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sumber:Berbagai pendapat ahli dan publikasi, dikembangkan untuk penelitian

Gambar 1. Menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap representasi eksternal positif karyawan, dan dukungan tim kerja juga memiliki pengaruh terhadap representasi eksternal positif karyawan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian asosiatif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik untuk menguji hipotesis yang diterapkan (Sugiyono, 2012). Penelitian berlokasi pada industri restoran cepat saji McDonald's di wilayah Denpasar, yang meliputi McD Nangka, McD Kebo Iwa, McD Sanur, McD Sudirman, dan McD Malboro. Objek dari penelitian ini adalah komitmen organisasional, dukungan tim kerja, serta representasi eksternal positif karyawan di tempat kerja pada *frontline* restoran cepat saji McDonald's di wilayah Denpasar.

Berdasarkan jenisnya variabel dalam penelitian ini menggunakan variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah representasi eksternal positif karyawan (Y). Sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel Komitmen Organisasional (X_1) dan Dukungan Tim Kerja (X_2). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini berisikan indikator – indikator dari suatu variabel, yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut.

Komitmen organisasional merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2009). Terdapat tiga indikator dari komitmen organisasional yang diadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991)

meliputi: Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan Komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional karyawan terhadap organisasi. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran responden akan sebuah kerugian apabila meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Komitmen normatif (*normative commitment*). Berkaitan dengan adanya perasaan terikat untuk terus berada di dalam organisasi.

Dukungan tim kerja merupakan sebuah bentuk dukungan emosional yang diberikan antar rekan kerja di dalam organisasi, yang memiliki manfaat untuk menciptakan rasa nyaman di lingkungan kerja serta dapat menciptakan representasi positif dalam organisasi tempat mereka bekerja. Indikator dukungan tim kerja pada penelitian ini mengacu pada penelitian Hartline *et al.* (2002) yaitu: Pemahaman peran serta posisi, Dukungan rekan kerja, dan Dukungan untuk beradaptasi di lingkungan kerja.

Pemahaman peran serta posisi, berkaitan dengan adanya pemahaman dari responden terhadap peran mereka di dalam organisasi dengan mengamati rekan-rekan senior mereka. Dukungan rekan kerja, Berkaitan dengan adanya dukungan emosional yang diterima oleh responden dari rekan kerja mereka di dalam organisasi. Dukungan untuk beradaptasi di lingkungan kerja, berkaitan dengan adanya dukungan yang diterima responden dari rekan kerja lainnya untuk menyesuaikan diri di organisasi tempatnya bekerja.

Representasi eksternal positif dari karyawan di tempat kerja merupakan sebuah ungkapan verbal positif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan kepada pihak luar mengenai organisasi tempat mereka bekerja, serta membentuk citra positif perusahaan kepada pihak eksternal. Indikator representasi eksternal positif karyawan di tempat kerja mengacu pada penelitian Bettencourt dan Brown (2003) yaitu: Persepsi positif, *Feedback positif* dari karyawan, dan Representasi positif.

Persepsi positif dapat diartikan bahwa karyawan memiliki persepsi atau pemikiran bahwa organisasi tempatnya bekerja, merupakan tempat terbaik untuk bekerja. *Feedback positif* dapat diartikan bahwa karyawan memberikan sebuah umpan balik yang menguntungkan bagi organisasi. Representasi positif dapat diartikan bahwa karyawan sebagai anggota dari organisasi memberikan ungkapan verbal yang positif terhadap pihak luar mengenai organisasi tempatnya bekerja.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah karyawan *frontline* di McDonald's di wilayah Denpasar, sedangkan data kualitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini gambaran umum perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta lokasi perusahaan. Data primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara serta jawaban dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden, yaitu karyawan *frontline* McDonald's di wilayah Denpasar mengenai representasi eksternal positif karyawan di tempat kerja. Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data mengenai gambaran umum perusahaan, visi dan misi perusahaan serta lokasi perusahaan.

Populasi dari penelitian ini berjumlah 50 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Seluruh anggota populasi dalam

penelitian ini dijadikan sampel karena jumlah populasi yang relatif kecil yaitu 50 orang. Metode Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, kuisisioner dan observasi. Metode Wawancara dilakukan dengan mengukur jawaban dari hasil tanya jawab yang dilakukan peneliti kepada kepada karyawan frontline dan pihak manajemen restoran cepat saji McDonald's di wilayah Denpasar secara mendalam mengenai variabel dalam penelitian ini.

Metode Kuesioner dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pernyataan tertulis dan terstruktur kepada responden. Kemudian hasil jawaban diukur menggunakan skala *Likert* yang telah dimodifikasi. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi dilakukan dengan mengamati subjek dan keadaan yang terjadi di lokasi penelitian secara langsung. Pengujian instrumen yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas.

Penelitian ini juga melakukan pengujian terhadap variabel independen mana yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel dependen representasi eksternal positif karyawan di tempat kerja. Untuk melakukan pengujian terhadap variabel independen yang berpengaruh dominan maka dilakukan uji perbandingan nilai *standardized coefficients beta*. Pengujian dilakukan dengan melihat hasil nilai *standardized coefficients beta* dari masing-masing variabel independen.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear bergandayang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Permasalahan yang harus dijawab dalam penelitian ini adalah variabel bebas (komitmen organisasional, dan dukungan tim kerja) berpengaruh secara simultan, secara parsial, dan dominan terhadap variabel terikat representasi eksternal positif

karyawan. Model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \mu \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- \hat{Y} = Representasi eksternal positif karyawan
- α = Bilangan konstanta
- X_1 = Komitmen organisasional
- X_2 = Dukungan tim kerja
- b_1, b_2 = Koefisien regresi variabel X_1, X_2
- μ = Variabel pengganggu yang berpengaruh terhadap Y tetapi tidak dimaksudkan dalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini karakteristik responden digambarkan menurut jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ada 2 kategori, keduanya digambarkan pada tabel

Tabel 2. menunjukkan besarnya presentase responden laki-laki sebesar persen 44% atau sebanyak 22 orang, sedangkan sisanya adalah responden perempuan sebesar persen 56% atau sebanyak 28 orang.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Laki-laki	22	44
Perempuan	28	56
Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Karakteristik responden berdasarkan usia responden dibagi menjadi 3 kategori. Ketiga kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. menunjukkan presentase responden pada rentang usia 18-23 tahun sebesar persen 94% atau sebanyak 47 orang, responden berusia 24-29 tahun

sebesar 4% atau sebanyak 2 orang dan sisanya adalah responden berusia 30-35 sebesar persen 2% atau sebanyak 1 orang.

Tabel 3.
Responden berdasarkan usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
18-23	47	94
24-29	2	4
30-35	1	2
Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dibagi menjadi 2 kategori. Ketiga kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
SMA/SMK	47	94
Diploma	3	6
Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4. menunjukkan presentase responden yang memiliki pendidikan di jenjang SMA/SMK sebesar persen 94% atau sebanyak 47 orang, dan sisanya adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir Diploma sebesar persen 6% atau sebanyak 3 orang. Karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya dibagi menjadi 3 kategori. Ketiga kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5.
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Presentase (%)
< 2	12	24
2	28	56
>2	10	20
Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan presentase responden yang memiliki masa kerja selama < 2 tahun sebesar persen 24% atau sebanyak 12 orang, responden yang memiliki

masa kerja selama 2 tahun sebesar 56% atau sebanyak 28 orang dan sisanya adalah responden yang memiliki masa kerja selama >2 tahun sebesar persen 20% atau sebanyak 10 orang.

Uji validitas instrumen dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji apakah butir-butir pernyataan pada kuisioner sudah valid. Suatu instrumen dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ($r > 0,3$). Tabel 6 menyajikan hasil uji validitas instrumen dari penelitian ini.

Tabel 6.
Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Variabel	Item Pernyataan	Person Correlation	Keterangan
1	Komitmen Organisasional (X1)	X _{1.1}	0,649	Valid
		X _{1.2}	0,547	Valid
		X _{1.3}	0,757	Valid
		X _{1.4}	0,604	Valid
		X _{1.5}	0,651	Valid
		X _{1.6}	0,771	Valid
2	Dukungan Tim Kerja (X2)	X _{2.1}	0,371	Valid
		X _{2.2}	0,835	Valid
		X _{2.3}	0,590	Valid
		X _{2.4}	0,689	Valid
		X _{2.5}	0,511	Valid
		X _{2.6}	0,574	Valid
3	Representasi Eksternal Positif Karyawan (Y)	Y ₁	0,543	Valid
		Y ₂	0,764	Valid
		Y ₃	0,684	Valid
		Y ₄	0,466	Valid
		Y ₅	0,627	Valid
		Y ₆	0,786	Valid

Sumber : Data diolah (2016)

Hasil uji validitas pada tabel 6 diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Oleh karena itu, butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Uji Reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan metode *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel, jika instrumen tersebut memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,6. Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,80 - 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai 0,60 – 0,79 dikategorikan reliabilitasnya dapat diterima, nilai $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitasnya buruk (Sekaran, 2000:211). Tabel 7 menyajikan hasil uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini.

Tabel 7.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Komitmen Organisasional (X1)	0,727	Reliabel
2	Dukungan Tim Kerja (X2)	0,630	Reliabel
3	Representasi Eksternal Positif Karyawan (Y)	0,732	Reliabel

Sumber : Data diolah (2016)

Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Semua instrumen reliabel, sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Hasil pengujian regresi linear berganda dirangkum pada tabel 8. Berdasarkan tabel 8. diperoleh nilai signifikansi F_{hitung} sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari *alpha* 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional, dan dukungan tim kerja secara simultan berpengaruh terhadap representasi eksternal positif karyawan. Hasil uji (t) untuk variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa dapat dilihat bahwa nilai koefisien regresi parsial variabel komitmen organisasional sebesar 0,10 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,933. Nilai tersebut memiliki arti terdapat pengaruh positif komitmen

organisasional terhadap representasi eksternal positif karyawan, namun pengaruhnya tidak signifikan.

Hasil penelitian ini mengembangkan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Bettencourt *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan cerminan dari kepuasan kerja karyawan yang akan mempengaruhi perilaku *pro-social employee* yaitu, perilaku dan tindakan yang dilakukan karyawan tidak hanya mengacu pada deskripsi pekerjaan yang diberikan tetapi karyawan juga dapat melakukan tindakan apapun untuk menguntungkan organisasi meskipun pengaruhnya tidak signifikan.

Tabel 8.
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandarized		Standarized	t	Sig.
	B	Std Error	Coefficients Beta		
(Constant)	6,844	2,902		2,358	0,023
Komitmen Organisasional (X1)	0,10	0,121	0,011	0,084	0,933
Dukungan Tim Kerja(X2)	0,720	0,144	0,680	5,019	0,000
R²					0,472
F Hitung					21,021
Sig. F					0,000

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Hasil uji (t) untuk variabel dukungan tim kerja menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi parsial variabel dukungan tim kerja sebesar 0,720 dengan tingkat signifikansi 0,00. Nilai tersebut memiliki arti terdapat pengaruh positif dukungan tim kerja terhadap representasi eksternal positif karyawan. Hasil penelitian ini mengembangkan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger, (2002) yang menyatakan bahwa Dukungan organisasi dapat mengurangi ketegangan di tempat kerja dengan memuaskan kebutuhan karyawan akan sebuah

dukungan emosional serta dapat mempengaruhi penyampaian persepsi tentang organisasi kepada pihak luar.

Hasil analisis uji perbandingan nilai *standardized coefficients beta* menunjukkan bahwa variabel dukungan tim kerja memiliki pengaruh dominan terhadap representasi eksternal positif karyawan dibandingkan dengan variabel komitmen organisasional. Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa *standardized coefficients beta* variabel dukungan tim kerja memiliki nilai sebesar 0,680 dan *standardized coefficients beta* variabel komitmen organisasional memiliki nilai sebesar 0,11. Ini berarti nilai *standardized coefficients beta* variabel dukungan tim kerja \geq nilai *standardized coefficients beta* variabel komitmen organisasional.

Artinya, variabel dukungan tim kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap representasi eksternal positif karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap representasi eksternal positif karyawan, tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Meskipun pengaruhnya tidak signifikan, pengaruh positif yang dimiliki mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya komitmen organisasional karyawan, maka representasi eksternal positif yang akan diberikan karyawan juga akan meningkat. Semakin tingginya komitmen organisasional dapat membawa dampak yang positif bagi organisasi, karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tindakan apapun untuk menguntungkan organisasi.

Komitmen organisasional karyawan yang tinggi juga dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan untuk menyampaikan citra positif perusahaan kepada pihak luar.

Dukungan tim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap representasi eksternal positif karyawan. Pengaruh positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat dukungan tim kerja yang diterima karyawan, maka representasi eksternal positif karyawan pun akan meningkat. Semakin tingginya dukungan tim kerja dapat membawa dampak yang positif bagi organisasi, ketika karyawan merasa telah menerima dukungan sosial dari rekan kerjanya, maka stres kerja mereka akan berkurang serta akan memberikan representasi yang positif terhadap tempat kerjanya. Dukungan tim kerja juga akan mengurangi ketegangan di tempat kerja dengan cara memuaskan kebutuhan karyawan akan sebuah dukungan emosional serta akan mempengaruhi penyampaian persepsi tentang organisasi kepada pihak luar.

Variabel independen yang dominan berpengaruh terhadap variabel dependen representasi eksternal positif karyawan adalah variabel dukungan tim kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan tim kerja yang diterima karyawan, maka semakin tinggi juga pengaruhnya terhadap penyampaian representasi eksternal positif mereka mengenai organisasi kepada pihak luar.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah, Representasi eksternal positif karyawan dapat terus meningkat apabila dipengaruhi oleh variabel dukungan tim kerja. Variabel dukungan tim kerja menjadi menjadi salah satu variabel yang penting untuk diperhatikan apabila ingin

meningkatkan representasi eksternal positif karyawan. Instansi diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta budaya organisasi yang positif, agar komitmen organisasional karyawan meningkat, sehingga karyawan akan memiliki perasaan yang tidak etis bila berpindah kerja ke organisasi lain, merasa sulit untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja saat ini, dan akan memiliki perasaan yang tidak nyaman apabila meninggalkan organisasi tempatnya bekerja saat ini. Instansi juga diharapkan mampu memberikan dukungan tim kerja yang merata kepada seluruh karyawan, sehingga karyawan akan menguasai pekerjaan yang mereka miliki sesuai dengan tanggung jawab yang didapat, memiliki representasi yang positif terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta akan merasa nyaman dengan lingkungan tempatnya bekerja saat ini.

Penelitian ini hanya sebatas meneliti mengenai komitmen organisasional, dukungan tim kerja dan representasi eksternal positif karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel-variabel lain karena penelitian ini memandang representasi eksternal positif hanya dipengaruhi oleh komitmen organisasional dan dukungan tim kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian seperti motivasi, gaya kepemimpinan, stres kerja, dan faktor lain yang dapat mempengaruhi representasi eksternal positif karyawan.

Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat dikembangkan model analisis terbaru sehingga mendapat hasil yang lebih mendalam seperti model analisis jalur, analisis diskriminan. Selain itu penelitian selanjutnya bisa menggunakan jumlah

indikator yang berbeda sehingga populasi dan sampel lebih luas dan penelitian bisa lebih bersifat umum.

REFERENSI

- Allen, NJ., and Meyer, JP. 1993. Organizational commitment: evidence of career-stage effects?. *Journal of Business Research*, 26(1): 49–61.
- Allen, Natalie J., and John P, Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1 – 18.
- Amangala, Temple A. 2013. The Effects of Demographic Characteristics on Organisational Commitment: a Study of Salespersons in the Soft Drink Industry in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(18): 109 – 118.
- Anonim, 2012. Tata Cara Penulisan Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Astuti, Endang Stiti., Kusdi Raharjo and Djamhur Hamid. 2013. The Effect Of Empowerment Of The Organizational Commitment And The Job Satisfaction Of The Employees Of National Electricity Company (Ltd). *Asian Transactions On Basic & Applied Science*, 03(04): 2221-4291.
- Bagozzi RP. 1992. The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2): 178–204.
- Bettencourt, LA., and Brown, SW. 2003. Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2): 394–408.
- Bettencourt, LA., Brown SW, MacKenzie SB. 2005. Customer-oriented boundary-spanning behaviors: test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2): 141–57.
- Bosman, J. Buitendach, JH. Laba, K. 2005. Job Insecurity, Burnout and Organizational Commitment Among Employees of a Financial Institution in Guateng. *Journal of Industrial Psychology*, 31(4): 32-40.
- Cristiana Raquel Lages. 2012. Employees' external representation of their workplace: Key antecedents. *Journal of Business Research*. 65(9): 1264 – 1272.

- Cropanzano R, Rupp DE, Byrne ZS. 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 160–169.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. 1986. Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(1): 500-507.
- Fasolo, P. M. 1995. Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In: Cropanzano, R. and Kacmar, K. M. (Eds) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum Books, Westport, CT, pp: 185-195.
- Gasic, Darjan., and Milan Pagon. 2004. Organisational Commitment in the Slovenian Police Force. *Paper in Policing in Central and Eastern Europe* Publish by the Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia. pp: 1-13.
- Hafiz, Imran., Iqra Arif, Sadaf Cheema, and M. Azeem. 2014. Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2): 135-144.
- Harris, LC., and Ezeh, C. 2008. Servicescape and loyalty intentions: an empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 42(3): 390–422.
- Harris, LC., and Ogbonna E. 2002. Exploring service sabotage: the antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3): 163–183.
- Harris, LC., and Ogbonna E. 2010. Hiding customer complaints: studying the motivations and forms of service employees complaint concealment behaviors. *British Journal of Management*, 21(2): 262–79.
- Hartline, MD., Maxham III JG, McKee DO. 2002. Corridors of influence in the dissemination of customer-orientated strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2): 35–50.
- Hasnain, Nazirul., Alam Amreen, and Hasan Zuby. 2014. Job Insecurity and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment In Middle Level Executives of Public and Private Sector Banks. *International Journal of Academic Research in Psychology*, 1(2): 120-135.
- Husein Umar. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Seri Desain Penelitian Bisnis – No 1, PT Rajagrafindo Persada Jakarta.

- Janssen, O., and Van Yperen N.W. 2004. Employees goal orientations, the quality of leader–member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3): 368–384.
- Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Ifcai Journal of Organizational Behavior*, 6(4): 8 – 25.
- Khan, Feryal., and Sohail Zafar. 2013. An Emperical Study of Affective Commitment across Demographic Groups in the Banking Sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3): 555 – 563.
- Kram, K.E. 1985. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kreitner, Robert., and Kinicki Angelo. 2009. Perilaku Organisasi Edisi 9 Buku 1. Terjemahan oleh Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat.
- Lankau, M.J., and Scandura T.A. 2002. An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4): 779–90.
- Lazarus R.S. 1991. *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lo Choi Tung. 2011. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention of Engineering Students. Doctor Of Philosophy Cityu University Of Hongkong.
- Luthans, Fred. 2005. Perilaku Organisasi *Edisi 10*. Terjemahan oleh Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th.Arie P. dan Winong Rosari. 2006. Yogyakarta: Andi.
- Mathieu, JE., and Zajac DM. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171–194.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mowday, R.T., Steers R.M., and Porter L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224–47.
- Newman, A., and Sheikh A.Z. 2012. Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: the role of extrinsic, intrinsic and

- social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2): 349–367.
- Osterman. 1996. *Broken ladders: Managerial careers in the new economy*. New York: Oxford university press.
- O'Reilly, III. C., and Chatman J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492–9.
- Podsakoff, P.M., Ahearne M., and MacKenzie S.B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262–270.
- Rhoades, L., and Eisenberger R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.
- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistik Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Salami, Samuel O. 2008. Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers. *Antropology*, 10(1): 31 – 38.
- Salisu, Lawan, and Zakaria Uba. 2014. Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 25 (6): 168 – 173.
- Sekaran, U. (Kwan Men Yon, Penerjemah). 2000. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Jakarta : Salemba Empat.
- Self, D.R., Holt D.T., and Schaninger Jr.W.S. 2005. Work-group and organizational support: a test of distinct dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1): 133–140.
- Soekiman, Susanto. 2007. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Eksternal dan Internal Melalui Komitmen Karyawan Terhadap Keberhasilan Perusahaan Perbankan di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(2): 89-98.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.

Steers, Richard M. 1985. *Motivation and Work Behavior*. New Jersey: McGraw Hill Inc.

Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. 1993. An examination of the effects of human resource practices on leader±member exchange and perceived organizational support. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*. Atlanta, Georgia.

Wirawan, Nata. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 Statistik Inferensial untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Denpasar : Keraras Emas.

Yang, S. 2003. A Contextual Analysis of Organizational Commitment. *Sociological Focus*, 36(1): 49-64.