

## *Locus of Control* sebagai Moderator Komitmen Organisasi: Peran Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepercayaan terhadap Pemimpin

Retno Pandan Arum Kusumowardhani  
Fakultas Psikologi  
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa  
e-mail: rparum@lycos.com

Djamaludin Ancok  
Fakultas Psikologi  
Universitas Gadjah Mada

**Abstract.** This study examined the relationship of perceived organizational support and trust in leadership, to organizational commitment. This study also examined the moderating effect of *locus of control* on the relationship between those predictors and the criterion. Lecturers ( $N = 80$ ) of a private university in Yogyakarta were surveyed using four related scales. The data were analyzed through regression analysis. Results show a) a significant relationship of perceived organizational support, trust in leadership, and *locus of control* to organizational commitment, b) perceived organizational support was positively related to organizational commitment, c) *locus of control* was negatively related to organizational commitment, and d) perceived organizational support was more strongly related to increased organizational commitment for external *locus of control* individuals than for internal *locus of control* individuals.

Keywords: organizational commitment, perceived organizational support, trust in leadership, and locus of control

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara persepsi tentang dukungan organisasi dan kepercayaan terhadap pemimpin dengan komitmen organisasi. Penelitian ini juga bertujuan menguji efek moderasi dari *locus of control* dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut. Subjek adalah dosen ( $N=80$ ) sebuah perguruan tinggi swasta di Yogyakarta yang mengisi empat jenis skala. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa a) terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin, dan *locus of control* dengan komitmen organisasi, b) persepsi tentang dukungan organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasi, c) *locus of control* berhubungan negatif dengan komitmen organisasi, dan d) persepsi tentang dukungan organisasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi pada individu dengan *locus of control* eksternal daripada individu dengan *locus of control* internal.

Kata kunci: komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin, *locus of control*.

Kompetisi global menuntut kemampuan dan kesiapan organisasi dalam merespon tantangan lingkungan yang senantiasa cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Dewasa ini terdapat kecenderungan beralihnya struktur organisasi yang sangat hierarkis, menuju struktur organisasi yang lebih horizontal dengan struktur pekerjaan yang lebih berdasarkan pada kerjasama kelompok yang otonom, yang meningkatkan pentingnya inisiatif individu (LePine, Erez, & Johnson, 2002). Tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi tidak lagi hanya terpusat pada pemegang otoritas namun beralih pada kelompok kerja tersebut, sehingga individu dapat memiliki otonomi lebih besar dan menyelesaikan tugas yang lebih menantang (Sanders, Nauta, & Koster,

2003). Sisi lain dari otonomi tersebut adalah bahwa anggota organisasi diharapkan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Komitmen organisasi terbukti merupakan prediktor yang sangat baik bagi berbagai perilaku kerja yang penting dalam organisasi (Haslam, 2001). Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat menimbulkan *organizational citizenship behavior* (O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl, 1981), yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi yang dilakukan anggota organisasi secara sukarela di luar kewajibannya. Fokus organisasi pada kerjasama, pemberdayaan, dan struktur organisasi yang lebih datar dewasa ini sangat mementingkan *organizational citizenship behavior* dari para anggota organisasi.

si (Dessler, 2001; LePine *et al.*, 2002). Penelitian yang dilakukan Angle dan Perry (sitat dalam Dessler, 2001) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kemampuan organisasi dan karyawan untuk beradaptasi dengan kemungkinan persoalan di masa mendatang yang penuh ketidakpastian. Penelitian lain menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan memiliki catatan kehadiran yang lebih baik dan memiliki masa kerja yang lebih panjang dibandingkan karyawan yang komitmennya lemah (Kline & Peters, 1991; Somers, 1995). Meyer dan Allen (sitat dalam Dessler, 2001) menemukan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat juga bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen rendah. Berdasarkan bukti-bukti tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan lebih berharga bagi organisasi dibandingkan karyawan yang komitmennya rendah (Dessler, 1999).

Meyer dan Allen (sitat dalam Meyer, Allen, & Smith, 1993) mengajukan model tiga-komponen (*three-component model*) dari komitmen organisasi yang meliputi: (a) komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu kelekatan emosional individu dengan organisasi yang bercirikan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk menetap dalam organisasi, (b) komitmen kontinuitas (*continuance commitment*), yaitu kebutuhan untuk menetap dalam organisasi karena adanya persepsi tentang risiko yang harus ditanggung individu apabila keluar dari organisasi, dan (c) komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu perasaan wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hubungan seorang individu dengan organisasi dapat dipahami secara lebih baik apabila ketiga bentuk komitmen tersebut dipertimbangkan bersamaan.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk memahami dan menjelaskan dasar motivasional dari komitmen organisasi. Konsep pertukaran sosial sering digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan bersedia menampilkan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi, sebagaimana komitmen organisasi ini (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Cardona, Lawrence, & Bentler, 2003; Konovsky & Pugh, 1994). Menurut Blau (sitat dalam Konovsky & Pugh), pertukaran sosial mengacu kepada bentuk hubungan ketika individu secara

suka rela melakukan tindakan atau bantuan kepada pihak lain dengan dilandasi motivasi untuk mendapatkan balasan di masa yang akan datang.

Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa (1986) menyatakan bahwa karyawan akan melakukan tindakan timbal balik kepada organisasi dengan cara yang positif dan menguntungkan apabila terdapat tingkat yang tinggi dalam hal persepsi tentang dukungan organisasi, yaitu keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Blau (sitat dalam Konovsky & Pugh, 1994), pemantapan hubungan pertukaran meliputi menanamkan investasi yang berupa komitmen terhadap pihak lain. Karena pertukaran sosial mensyaratkan pihak lain untuk melakukan timbal balik, yang mendasar adalah bagaimana membuktikan bahwa pihak lain tersebut dapat dipercaya atau tidak.

Kepercayaan merupakan suatu kondisi psikologis yang meliputi kemauan untuk berada dalam posisi yang berisiko berdasarkan harapan positif atas niat atau perilaku pihak lain (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Kepercayaan terhadap figur pemimpin merupakan elemen kunci dalam pemeliharaan pertukaran sosial dalam organisasi karena pemimpin dipandang sebagai representasi organisasi (Shamir & Lapidot, 2003), sekaligus merupakan mitra pertukaran bagi para karyawan (Aryee *et al.*, 2002).

Kendati telah cukup banyak bukti yang menunjukkan hubungan antara persepsi tentang dukungan organisasi maupun kepercayaan terhadap pemimpin dengan berbagai perolehan yang berhubungan dengan kerja, termasuk komitmen organisasi (Aryee *et al.*, 2002; Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Liou, 1995; Rhoades, & Eisenberger, 2002; Settoon, Bennett, & Liden, 1996), penelitian lebih jauh tentang kondisi lain yang mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut relatif masih sedikit (Armeli *et al.*, 1998). Pemberian perhatian yang lebih banyak diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai mekanisme yang mendasari hubungan berbagai variabel tersebut.

Beberapa penelitian mengungkapkan pengaruh karakteristik kepribadian terhadap hubungan antara

persepsi individu tentang bagaimana organisasi memperlakukannya dengan berbagai bentuk perolehan kerja yang dihasilkan individu untuk organisasi, seperti kinerja dan komitmen, sesuai dengan norma timbal balik dan pertukaran sosial (Armeli *et al.*, 1998; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001).

*Locus of control* merupakan salah satu karakteristik kepribadian yang telah dibuktikan memiliki peran yang penting dalam menjelaskan perilaku individu dalam organisasi (Spector, 1982). *Locus of control* mengacu pada kecenderungan individu untuk mengatribusikan penyebab atau pengendali peristiwa yang dialaminya sebagai sesuatu yang bersumber dari dirinya sendiri (*locus of control* internal), atau lingkungan di luar dirinya (*locus of control* eksternal) (Rotter, disitat dalam Blau, 1987). Karena individu dengan *locus of control* internal cenderung yakin bahwa ia dapat mengendalikan situasi kerja melalui perilakunya, ia akan berusaha mengarahkan kendali yang lebih besar dibandingkan individu dengan *locus of control* eksternal tanpa tergantung kepada pihak lain yang dapat dianggap berpengaruh terhadap perolehan kerjanya, termasuk dukungan dari organisasi maupun pemimpin (Spector).

Lebih jauh Spector (1982) mengungkapkan bahwa individu dengan *locus of control* internal akan mengandalkan diri sendiri untuk mendapatkan petunjuk, mandiri, dan tidak terpengaruh oleh pemimpin maupun orang lain dalam kinerjanya dalam organisasi. Sebaliknya, individu dengan *locus of control* eksternal akan mengharapkan bantuan dan pemenuhan kebutuhan dari orang lain dalam organisasi. Dengan demikian individu dengan *locus of control* eksternal merupakan pengikut atau bawahan yang lebih patuh dan lebih merasakan pengaruh yang kuat dari pemimpin terhadap kinerja maupun perolehan lainnya yang berhubungan dengan kerja, termasuk komitmen organisasi.

Penelitian ini bermaksud mengetahui peran *locus of control* sebagai moderator hubungan antara persepsi tentang dukungan organisasi dan kepercayaan terhadap pemimpin dan komitmen organisasi. Secara umum, moderator adalah variabel kualitatif maupun kuantitatif yang memengaruhi arah dan/atau kekuatan hubungan antara variabel bebas atau prediktor dengan variabel tergantung atau kriterium

(Baron & Kenny, 1986). Beberapa ahli berpendapat bahwa variabel moderator selalu merupakan variabel kategori, sedangkan variabel kontinum yang berperan sebagaimana variabel moderator disebut sebagai kovariabel (Azwar, 1999). Namun, sejalan dengan Baron dan Kenny, penelitian ini tidak membedakan penggunaan istilah moderator, baik untuk variabel yang bersifat kategori maupun variabel yang bersifat kontinum. *Locus of control* dalam perannya sebagai moderator dalam penelitian ini diperlakukan sebagai variabel kontinum, dalam hal ini, variabel interval.

Adapun hipotesis mayor yang diajukan adalah: terdapat hubungan antara persepsi tentang dukungan organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin, dan *locus of control* dan komitmen organisasi, sedangkan hipotesis minornya, terdiri atas (a) terdapat hubungan positif antara persepsi tentang dukungan organisasi dan komitmen organisasi, (b) terdapat hubungan positif antara kepercayaan terhadap pemimpin dan komitmen organisasi, (c) terdapat hubungan negatif antara *locus of control* dan komitmen organisasi, (d) terdapat hubungan positif yang lebih kuat antara persepsi tentang dukungan organisasi dan komitmen organisasi pada individu dengan *locus of control* eksternal dibandingkan individu dengan *locus of control* internal, (e) terdapat hubungan positif yang lebih kuat antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan komitmen organisasi pada individu dengan *locus of control* eksternal dibandingkan individu dengan *locus of control* internal.

## Metode

Subjek penelitian ini adalah dosen tetap sebuah perguruan tinggi swasta di Yogyakarta yang memiliki ciri-ciri: (a) merupakan dosen tetap dengan masa kerja minimal 2 tahun dengan asumsi bahwa selama masa kerja tersebut subjek telah cukup mengalami dan mempertimbangkan berbagai faktor dalam organisasi yang memengaruhi pembentukan komitmennya, (b) berusia kurang dari 60 tahun, dengan asumsi bahwa hingga batas usia tersebut masih merupakan usia produktif. Subjek masih memiliki kesempatan yang besar untuk mengembangkan diri dan mempunyai alternative dalam menentukan pekerjaannya.

Tabel 1  
*Deskripsi Keadaan Demografis Subjek Penelitian*

No.	Aspek	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Unit kerja	Fak. Ekonomi	9	11.25
		FKIP	46	57.50
		Fak. Pertanian	13	6.25
		Fak. Psikologi	5	6.25
		Fak. Teknik	7	8.75
2.	Usia	54.5 – 61.4 tahun	9	11.35
		47.5 – 54.4 tahun	25	31.25
		40.5 – 47.4 tahun	34	42.50
		33.5 – 40.4 tahun	8	10.00
		26.5 – 33.4 tahun	4	5.00
3.	Jenis kelamin	Laki-laki	44	55.00
		Perempuan	36	45.00
4.	Masa kerja	25.5 – 31.4 tahun	1	1.25
		19.5 – 25.4 tahun	34	42.50
		13.5 – 19.4 tahun	28	35.00
		7.5 – 13.4 tahun	8	10.00
		1.5 – 7.4 tahun	9	11.25

Jumlah subjek secara keseluruhan adalah 80 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive random sampling* sesuai teknik *random sampling* pada Modul Statistik Deskriptif dalam Seri Program Statistik (SPS) – versi 2000 edisi Sutrisno Hadi. Deskripsi keadaan demografis subjek secara keseluruhan terdapat pada Tabel 1.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala dengan model *Summated Ratings* dari Likert yang telah dimodifikasi dengan empat alternatif jawaban, yaitu: sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS).

Pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Skala Komitmen Organisasi yang merupakan adaptasi dari instrumen yang disusun oleh Meyer *et al.* (1993). Reliabilitas instrumen tersebut ditunjukkan oleh koefisien alfa sebesar 0.80, dengan korelasi antara butir dengan total berkisar antara 0.70 sampai dengan 0.88 (Meyer *et al.*). Skala yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas 18 butir berdasarkan aspek komitmen organisasi (Meyer *et al.*), yaitu: (a) komitmen afektif, (b) komitmen kontinuitas, (c) komitmen normatif. Uji validitas skala ini dilakukan

berdasarkan teknik analisis butir dari Seri Program Statistik (SPS) – versi 2000, dan menghasilkan koefisien korelasi antara butir dengan total yang bergerak antara 0.352 sampai dengan 0.795. Uji reliabilitas dengan teknik Hoyt menghasilkan koefisien korelasi 0.778.

Skala Persepsi tentang dukungan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas 16 butir, disusun berdasarkan adaptasi dari versi ringkas (*short version*) dari *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) dari Eisenberger, *et al.* (1986) yang meliputi dua aspek, yaitu penghargaan atas kontribusi karyawan dan perhatian atas kesejahteraan karyawan. Koefisien reliabilitas Alpha Cronbach SPOS adalah 0.97, dengan korelasi antara butir dengan total berkisar antara 0.42 sampai dengan 0.83 (Eisenberger, *et al.*). Pada penelitian ini, uji validitas menghasilkan koefisien korelasi antara butir dengan total yang bergerak antara 0.437 sampai dengan 0.833. Uji reliabilitas dengan teknik Hoyt menghasilkan koefisien korelasi 0.929.

Kepercayaan terhadap pemimpin dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Kepercayaan terhadap Pemimpin, terdiri atas 15 butir, yang merupakan adaptasi dari instrumen yang disusun oleh Whitener *et al.* (sitat dalam Cardona & Elola,

2003). Skala ini merupakan penjabaran aspek kepercayaan terhadap pemimpin berdasarkan perilaku pemimpin yang dapat dipercaya, yang terdiri atas: (a) konsistensi perilaku, (b) pengambilan tindakan dengan integritas, (c) kemauan berbagi dan mendelegasikan pengawasan, (d) keterbukaan komunikasi, dan (e) perhatian terhadap bawahan. Pada versi aslinya, analisis konsistensi internal dengan menggunakan teknik Alpha menunjukkan koefisien 0.79 (sitat dalam Cardona & Elola). Pada penelitian ini, koefisien korelasi antara butir dengan total bergerak antara 0.475 sampai dengan 0.809. Uji reliabilitas dengan teknik Hoyt menghasilkan koefisien korelasi sebesar 0.901.

*Locus of control* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala *Locus of Control* yang merupakan adaptasi dari *Work Locus of Control Scale* (WLCS) yang disusun oleh Spector (1988). Analisis konsistensi internal dengan menggunakan teknik Alpha menunjukkan koefisien 0.85, dan korelasi antara butir dengan total berkisar antara 0.30 sampai dengan 0.67 (Spector). Pada penelitian ini, koefisien korelasi antara butir dengan total berkisar antara 0.493 sampai dengan 0.663. Uji reliabilitas dengan teknik Hoyt menghasilkan koefisien korelasi 0.780. Sesuai dengan teori dasarnya (Rotter, disitat dalam Spector), skor yang tinggi pada skala ini menunjukkan orientasi *locus of control* yang lebih ke arah eksternal, sebaliknya skor yang rendah menunjukkan orientasi *locus of control* ke arah internal. Secara teoretis, penggolongan *locus of control* internal atau eksternal dapat mengacu pada formula sebagai berikut.

$$LoC = \text{Rerata teoretis} \pm 0.5 SD. (1)$$

Berdasarkan formula tersebut, rerata teoretis pada skala ini adalah 27.50,  $SD = 3.939$ . *Locus of control* digolongkan eksternal apabila skor subjek  $> 29.469$ , sedangkan untuk dapat digolongkan internal skor subjek  $< 25.530$ . Adapun skor antara 25.530 sampai dengan 29.469 menunjukkan tingkat *locus of control* subjek termasuk kategori sedang (kadang-kadang internal, kadang-kadang eksternal). Teknik statistik yang digunakan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi, dan dilakukan dengan menggunakan program komputer Seri Program Statistik-versi 2000 edisi Sutrisno Hadi.

## Hasil dan Bahasan

Hasil pengujian hipotesis mayor penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan secara statistik antara persepsi tentang dukungan organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin, dan *locus of control* secara bersama-sama dan komitmen organisasi, dengan nilai  $R = 0.629$ , dan  $p = 0.000$ .

Sumbangan efektif yang diberikan ketiga variabel tersebut kepada komitmen organisasi secara keseluruhan adalah sebesar 39.541%, dengan demikian masih terdapat 60.459% pengaruh faktor-faktor lain yang tidak teridentifikasi dalam penelitian ini. Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi antara lain adalah usia, pengalaman kerja, kebutuhan berprestasi, kejelasan peran, tantangan dan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, juga ukuran dan struktur organisasi (Mathieu & Zajac, 1990; Steers & Porter, 1983).

Hasil penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi tentang dukungan organisasi dan komitmen organisasi, dengan  $r = 0.502$ , dan  $p = 0.000$  (hipotesis minor 1 diterima). Semakin positif persepsi individu tentang dukungan organisasi tempat ia bekerja, komitmennya terhadap organisasi tersebut akan semakin tinggi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Eisenberger *et al.* (1986) yang menyatakan bahwa karyawan atau anggota organisasi akan melakukan tindakan timbal balik kepada organisasi dengan cara yang positif dan menguntungkan apabila terdapat persepsi tentang dukungan organisasi dalam tingkat yang tinggi. Salah satu perwujudan dari tindakan positif tersebut adalah komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian sebelumnya tentang organisasi (misalnya Eisenberger *et al.*, 1990; Rhoades *et al.*, 2002; Settoon *et al.*, 1996).

Pengujian hipotesis minor 2 dalam penelitian hubungan positif antara persepsi tentang dukungan organisasi dengan komitmen ini tidak dapat menunjukkan adanya hubungan positif antara kepercayaan terhadap pemimpin dan komitmen organisasi ( $r = -0.139$ , dan  $p = 0.090$ ). Hasil ini berbeda dengan penelitian Aryee *et al.* (2002) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan komitmen organisasi, de-

ngan  $r = 0.56$  dan  $p < 0.01$ , demikian juga penelitian Dirks dan Ferrin (2002) yang menghasilkan korelasi positif antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan komitmen organisasi sebesar  $r = 0.49$  dan  $p < 0.01$ . Hal tersebut diduga karena kepemimpinan dalam organisasi tempat penelitian ini dilakukan sifatnya relatif tidak permanen. Artinya, setiap lima tahun sekali, atau paling lama dua kali lima tahun, terjadi pergantian kepemimpinan organisasional. Kondisi tersebut membuat karakteristik pemimpin pada suatu periode maupun bagaimana hubungan pemimpin tersebut dengan anggota organisasi menjadi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimiliki para anggota, yang dapat dipandang sebagai komitmen jangka panjang.

Masa kerja mayoritas subjek penelitian ini yang tergolong lama membuat proses pembentukan komitmennya telah berada pada tahap lanjut. Menurut Mowday *et al.* (sitat dalam Miner, 1988), tahap komitmen selama karier lanjut (*commitment during later career*) terjadi setelah individu bekerja dalam waktu yang relatif lama dalam organisasi, sehingga telah mengalami bermacam-macam kejadian seperti keterlibatan sosial, mobilitas pekerjaan yang cukup tinggi, investasi, serta adanya berbagai pengorbanan, yang timbul seiring dengan meningkatnya jenjang karier. Kejadian tersebut membuat individu memiliki cukup banyak alasan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan negatif antara *locus of control* dengan komitmen organisasi ( $r = -0.270$  dan  $p = 0.013$ ). Artinya semakin eksternal kecenderungan *locus of control*, komitmen organisasi akan semakin rendah, sebaliknya, semakin internal kecenderungan *locus of control*, komitmen organisasi akan semakin tinggi (hipotesis minor 3 diterima). Hasil ini sejalan dengan penelitian Coleman *et al.* (1999) dan Luthans *et al.* (sitat dalam Irving, Coleman, & Cooper, 1997).

Menurut Luthans *et al.* (sitat dalam Coleman *et al.*, 1999), ada beberapa penjelasan mengenai kaitan antara *locus of control* dengan komitmen. Pertama, individu dengan *locus of control* internal memiliki komitmen yang tinggi karena ia memandang bahwa dirinya memiliki kendali atas lingkungan kerjanya. Untuk memelihara konsistensi kognitif, individu dengan *locus of control* internal cenderung berkomitmen dengan organisasi yang memungkinkannya

mengendalikan lingkungannya. Kedua, karena individu dengan *locus of control* internal cenderung memiliki lebih banyak alternatif daripada individu dengan *locus of control* eksternal, maka individu dengan *locus of control* internal akan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi tempat ia memutuskan untuk bergabung. Ketiga, karena individu dengan *locus of control* internal cenderung untuk mengambil tindakan ketika merasa tidak puas dengan organisasi (khususnya dengan cara meninggalkan organisasi), maka hanya individu dengan *locus of control* internal yang berkomitmen tinggi yang akan menetap dalam organisasi.

Peran *locus of control* sebagai moderator hubungan antara persepsi tentang dukungan organisasi dengan komitmen organisasi dibuktikan dengan teknik pengujian variabel moderator dari Baron dan Kenny (1986). Menurut Baron dan Kenny, prosedur pengujian variabel moderator (Z) dalam hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terganggu (Y) adalah sebagai berikut. Y diregresikan dengan X, Z, dan XZ. Efek moderasi ditunjukkan oleh pengaruh signifikan dari XZ, ketika X dan Z dikontrol.

Hasil uji dalam penelitian ini menunjukkan bahwa korelasi antara variabel terganggu komitmen organisasi dan variabel bebas (persepsi tentang dukungan organisasi dan *locus of control*) dengan mengontrol variabel persepsi tentang dukungan organisasi dan variabel *locus of control* menghasilkan nilai  $r$ -parsial = 0.046, dan  $p = 0.024$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa *locus of control* memoderasi hubungan antara persepsi tentang dukungan organisasi dengan komitmen organisasi.

Hipotesis minor 4 menyatakan arah moderasi dari *locus of control* diuji dengan teknik analisis regresi antarkelompok dengan menskalakan variabel *locus of control* sebagai variabel moderator dalam dua kategori (skala-2) dan menggunakannya sebagai variabel jalur. Hasil uji menunjukkan bahwa korelasi antara persepsi tentang dukungan organisasi dengan komitmen organisasi pada kelompok *locus of control* internal (kelompok 1) adalah sebesar  $r_{xy} = 0.432$  dan  $p = 0.002$ , sedangkan pada kelompok *locus of control* eksternal (kelompok 2) sebesar  $r_{xy} = 0.579$  dan  $p = 0.000$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan positif antara persepsi tentang dukungan organisasi dan komitmen organisasi akan lebih kuat pada individu dengan *locus of control* eksternal dari pada individu dengan

*locus of control* internal.

Temuan tersebut dapat dijelaskan berdasarkan pendapat Spector (1982) yang menyatakan bahwa individu dengan *locus of control* eksternal merasa tidak memiliki kendali atas situasi kerja yang dihadapinya, sehingga cenderung mengharapkan dukungan dan pemenuhan kebutuhan dari pihak lain untuk menampilkan perilaku kerja tertentu. Individu dengan *locus of control* eksternal memiliki kecenderungan untuk mencari penilaian yang baik dari pihak lain yang lebih berkuasa, dan berusaha bertindak dengan cara yang dapat diterima secara sosial. Kondisi tersebut berkaitan dengan kebutuhan sosioemosional yang tinggi. Penelitian Armeli *et al.* (1998) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kebutuhan sosioemosional yang tinggi akan menunjukkan hubungan positif yang lebih kuat antara persepsi tentang dukungan organisasi dan kinerja.

Menggunakan prosedur yang sama dengan pengujian hipotesis sebelumnya, hipotesis minor 5 yang menyatakan arah moderasi *locus of control* dalam hubungan antara kepercayaan terhadap pemimpin dan komitmen organisasi diuji dengan cara menskalakan variabel *locus of control* dalam dua kategori dan menggunakannya sebagai variabel jalur dalam analisis regresi antarkelompok. Adapun kaidah yang digunakan untuk menerima hipotesis ini adalah: (a)  $p \leq 0.05$ , (b) arah  $r_{xy}$  positif, dan (c)  $r_{xy}$  pada kelompok *locus of control* eksternal  $> r_{xy}$  pada kelompok *locus of control* internal.

Hasil uji menunjukkan bahwa korelasi antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan komitmen organisasi pada kelompok *locus of control* internal (kelompok 1) adalah sebesar  $r_{xy} = -0.006$  dan  $p = 0.966$ , sedangkan pada kelompok *locus of control* eksternal (kelompok 2) adalah sebesar  $r_{xy} = -0.211$  dan  $p = 0.038$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada kelompok eksternal, terdapat korelasi yang signifikan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan komitmen organisasi, namun dengan arah yang negatif, sedangkan pada kelompok internal tidak terdapat korelasi yang signifikan. Karena kaidah untuk menerima hipotesis tidak terpenuhi, maka hipotesis minor 5 ditolak.

Temuan yang tidak terduga tersebut dapat diterangkan melalui pendekatan tentang tingkatan kepercayaan dalam organisasi. Menurut Zaheer *et al.* (sitat dalam Shamir & Lapidot, 2003), kepercayaan

dalam organisasi dapat hadir dalam dua tingkatan, yaitu: (a) tingkat sistemik, yaitu kepercayaan terhadap sistem atau institusi, dan (b) tingkat interpersonal, yaitu kepercayaan kepada individu tertentu. Kepercayaan terhadap pemimpin formal dalam organisasi berada di daerah pertemuan antara kepercayaan sistemik (karena pemimpin dipandang sebagai perwakilan dari organisasi dan/atau sistem) dan kepercayaan interpersonal, yang timbul sebagai hasil interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Lebih jauh, kedua bentuk kepercayaan tersebut dapat saling memengaruhi, kepercayaan sistemik dapat memengaruhi kepercayaan terhadap pemimpin tertentu, dan kepercayaan terhadap pemimpin tertentu akan mempengaruhi kepercayaan sistemik (Shamir & Lapidot).

Pada organisasi tempat penelitian ini dilakukan, kemungkinan tidak terjadi integrasi antara kedua bentuk kepercayaan tersebut, yaitu bawahan tidak memandang figur pemimpin dalam organisasi ini sebagai perwakilan dari organisasi, melainkan sebagai individu (atau kumpulan individu) yang tidak merupakan satu kesatuan dengan organisasi. Integrasi tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan bawahan terhadap pemimpin dalam organisasi ini hanya berada pada tingkat interpersonal, bukan pada tingkat sistemik, sehingga kepercayaan bawahan kepada pemimpin tidak dengan sendirinya berhubungan secara positif dengan sikap karyawan terhadap organisasi, khususnya dalam hal komitmen organisasi.

Hubungan yang negatif antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan komitmen organisasi boleh jadi disebabkan karena pemimpin organisasi, dalam berbagai kesempatan, dipersepsi bawahan menempatkan dirinya justru di pihak yang berseberangan, atau setidaknya, tidak dapat berjalan seiring dengan sistem dalam organisasi. Pada individu dengan *locus of control* eksternal hubungan ini nyata karena individu dengan *locus of control* eksternal lebih merasakan pengaruh yang kuat dari pemimpin terhadap kinerja maupun perolehan lainnya yang berhubungan dengan kerja, termasuk komitmen organisasi, sebaliknya pada bawahan dengan *locus of control* internal hubungan tersebut tidak terjadi karena individu dengan *locus of control* internal akan mengandalkan diri sendiri dan tidak terpengaruh oleh pemimpin maupun orang lain dalam kinerjanya dalam organisasi, termasuk dalam hal menentukan komitmen.

menyanya (Spector, 1982).

## Simpulan dan Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi tentang dukungan organisasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi yaitu sebesar 30.109%. Mayoritas dosen dalam penelitian ini memiliki persepsi positif tentang dukungan yang didapatkan dari organisasi. Kondisi ini sangat menguntungkan bagi pemeliharaan komitmen anggota organisasi ini, sehingga organisasi hendaknya terus melakukan usaha untuk setidaknya mempertahankan persepsi positif para anggota terhadap organisasi dengan cara senantiasa menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi anggotanya, baik dalam hal prestasi, usaha ekstra yang telah dicurahkan bagi kepentingan organisasi, juga pendapat para anggota, baik berupa kritik maupun saran yang ditujukan bagi perbaikan organisasi. Selain itu, organisasi hendaknya selalu memperhatikan kesejahteraan anggotanya. Hal ini diwujudkan antara lain dengan cara memperhatikan berbagai nilai dan kepentingan para anggota, menyediakan bantuan yang diperlukan, dan menghindari kesan hanya ingin mengambil keuntungan dari para anggotanya.

Komitmen organisasi mayoritas dosen dalam penelitian ini berada pada kategori sedang sehingga perlu dilakukan usaha peningkatannya. Komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan jalan memberikan dukungan yang lebih besar bagi anggota organisasi, baik dalam hal penghargaan maupun tingkat kesejahteraan. Selain itu perlu juga diperhatikan adanya faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasi, seperti kejelasan peran, tantangan dan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, juga partisipasi dalam pengambilan putusan. Berdasarkan hasil penelitian, masih ada sekitar 36.971% lagi pengaruh faktor lain yang tidak teridentifikasi dalam penelitian ini, yang diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor lain, selain faktor tersebut di atas, yang mempengaruhi komitmen organisasi, seperti usia, pengalaman kerja, juga ukuran, dan struktur organisasi.

Penelitian ini membuktikan peran *locus of control* sebagai moderator hubungan antara persepsi tentang dukungan organisasi dan komitmen orga-

nisasi. Hubungan positif antara persepsi tentang dukungan organisasi dan komitmen organisasi pada individu yang memiliki *locus of control* eksternal akan lebih kuat daripada individu yang memiliki *locus of control* internal.

Berkaitan dengan temuan tersebut, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan kajian secara lebih mendalam mengenai faktor kepribadian, seperti efikasi diri, harga diri, kebutuhan sosioemosional, maupun faktor lain yang diduga dapat menjadi moderator hubungan antara berbagai variabel dan komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai mekanisme yang mendasari hubungan antarvariabel tersebut.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pada bawahan dengan *locus of control* eksternal, terdapat hubungan yang negatif antara kepercayaan terhadap pemimpin dan komitmen organisasi. Temuan tersebut mengungkap bahwa sebagian bawahan dalam organisasi tersebut mempersepsi para pemimpin mereka bukan sebagai perwakilan dari organisasi, namun hanya sebagai kumpulan individu yang untuk sementara waktu menempati posisi sebagai pemimpin. Keberadaan pemimpin dalam organisasi ini dalam berbagai kesempatan sering dipandang tidak sejalan dengan sistem dalam organisasi. Sebagai contoh, seringkali pemimpin berkeluh kesah kepada bawahan mengenai sistem yang ada dalam organisasi. Fenomena tersebut dapat disebabkan karena pemimpin organisasi ini terdiri atas individu yang kemungkinan tidak selalu memiliki kesamaan dalam berbagai hal (misalnya kepentingan, cara pandang, dan aspirasi).

Kemungkinan sebab lain adalah adanya kekuasaan lain di luar otoritas formal pemimpin organisasi (pimpinan universitas) ini yang sangat berpengaruh dalam kehidupan organisasi secara keseluruhan, yaitu yayasan tempat universitas ini bernaung. Banyaknya pemegang posisi kunci pada yayasan yang juga merupakan dosen tetap pada universitas ini berpotensi menimbulkan konflik peran, baik bagi dosen yang bersangkutan maupun bagi pemimpinnya, yang nantinya dapat menyulitkan integrasi pemimpin dengan organisasi ini.

Sehubungan dengan temuan tersebut, disarankan kepada para pemimpin organisasi ini dapat mengelola perbedaan antarindividu secara lebih baik, juga meningkatkan kualitas komunikasi dan asertivitas,



sehingga pemimpin dapat menyalurkan aspirasinya melalui saluran yang tepat. Hal tersebut perlu diperhatikan untuk menghindari kemungkinan berkembangnya iklim organisasi yang tidak sehat. Usaha untuk meningkatkan kohesivitas kelompok di tingkat pimpinan universitas antara lain adalah dengan menggunakan teknik *team building*, yang bertujuan meningkatkan kerja sama dan kemauan saling berbagi pengetahuan, sehingga tugas dapat diselesaikan secara lebih efisien (Hughes, Ginnett, & Curphy, 1999).

### Pustaka Acuan

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied*, 83, 288-297.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Azwar, S. (1999). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, G. J. (1987). Locus of control as a potential moderator of the turnover process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 21-29.
- Cardona, P., & Elola, A. (2003). Trust in management: The effect of managerial trustworthy behavior and reciprocity. *Working Paper*. University of Navarra.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (2003). The influence of social and work exchange relationship on organizational citizenship behavior. *Working Paper*. University of Navarra.
- Coleman, D. F., Irving, G. P., & Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 995-1001.
- Dessler, G. (2001). How to earn your employee's motivation. In J. S. Osland, D. A. Kolb, & I. M. Rubin (Eds.), *The Organizational Behavior Reader* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M., & Davis-LaMastro, V. (1990). Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 1-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organization: The social identity approach*. London: Sage Publications.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lesson of experience*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.
- Kline, C. J., & Peters, L. H. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 34, 194-204.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Liou, K. T. (1995). Understanding employee commitment in the public organizations: A study of the juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*, 18, 1269-1295.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review

- and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Miner, J. B. (1988). *Organizational behavior: Performance and productivity*. New York: Random House, Inc.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sanders, K., Nauta, A., & Koster, F. (2003). Commitment to the organization: The influence of satisfaction with the type and extent of the labor contract. *Research Report*. University of Tilburg.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organization as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Development of work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 341-346.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.