

**Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Anteseden, Proses, dan Hasil*****Perceived Organizational Support: Antecedents, Processes, Outcomes*****Ignatius Soni Kurniawan\***Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Jl. Kusumanegara 121 Yogyakarta  
e-mail: soni\_kurniawan@ustjogja.ac.id,**Mugi Harsono**Universitas Sebelas Maret, Jl. Ir. Sutami 36 Surakarta  
e-mail: mugiharsono\_fe@staff.uns.ac.id**ABSTRACT**

*As an organizational asset, employees have an important role in the success of the organization. How to bring up employees who feel supported by the organization and follow the norms of reciprocity with a feeling of obligation to make positive efforts for the organization is the aim of the discussion in this article. The contribution of the article arises from the urgency to provide an explanation of the mechanism that underlies the theory of Perceived Organization Support (POS) for novice researchers in linking the antecedents and consequences of POS. The managerial implication leads to the role of the manager to start by first showing support to his employees in order to move the norm of individual reciprocity to be able to enjoy the utility of POS which includes direct benefits for the welfare of individuals and organizations. Variations of POS measurement items are also discussed to provide recommendations for instrument choice among alternatives. Future POS researchers can take a look at trends in POS-related businesses such as worker collaboration, changes in individual-organizational relationships, and across cultures.*

**Keywords:** *Felt obligation, POS measurement, perceived organizational support, reciprocity.*

**ABSTRAK**

Sebagai aset organisasi, karyawan memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi. Bagaimana memunculkan karyawan yang merasa didukung organisasi dan mengikuti norma resiprositas dengan perasaan kewajiban untuk memberikan upaya positif bagi organisasi menjadi tujuan pembahasan dalam artikel ini. Kontribusi artikel muncul dari urgensi untuk menyediakan penjelasan mekanisme yang mendasari bekerjanya teori *Perceived Organization Support* (POS) bagi peneliti pemula dalam mengaitkan anteseden dan konsekuen POS. Implikasi manajerialnya mengarah pada peran manajer untuk memulai dengan menunjukkan dukungan terlebih dahulu kepada karyawannya agar menggerakkan norma resiprositas individu untuk dapat menikmati utilitas POS yang meliputi manfaat langsung bagi kesejahteraan individu maupun organisasi. Variasi item pengukuran POS juga dibahas untuk memberi rekomendasi pilihan instrumen diantara alternatif. Peneliti POS kedepan dapat mengambil celah dengan melihat pada *trend* dalam bisnis yang terkait POS seperti kolaborasi pekerja, perubahan hubungan individu-organisasi, dan lintas budaya.

**Kata kunci:** Perasaan kewajiban, pengukuran POS, dukungan organisasi yang dirasakan, resiprositas.

*\*Corresponding author*

## PENDAHULUAN

Modal manusia telah dicatat sebagai aset yang paling berharga dari sebuah organisasi pada ekonomi modern dalam *teori human capital* (Becker, 2002). Modal manusia mengacu pada pengetahuan, informasi, ide, keterampilan, kesehatan individu, keberhasilan ekonomi individu, dan juga ekonomi secara keseluruhan, bergantung pada seberapa luas dan efektif orang berinvestasi dalam diri mereka sendiri (Becker, 2002). Salah satu teori yang mendiskusikan bagaimana organisasi menginvestasikan pada karyawan melalui penghargaan kontribusi dan melihat nilai potensial dalam melihat hubungan karyawan dengan organisasi sebagai relasi resiprosikal positif yang harus dijaga adalah dukungan organisasi yang dirasakan atau dikenal sebagai *Perceived Organisational Support* (POS). Pada lingkup internasional, sejak awal kemunculan POS pada tahun pertengahan 1980-an, kepopulerannya menanjak dan belum ditinggalkan dengan tercatat lebih dari 1.200 penelitian yang telah dilakukan, apa yang menjadi penyebabnya penelitian tentang POS telah tersebar luas adalah karena antededenya yang jelas dan konsekuensi utamanya, termasuk sikap, kinerja, dan kesejahteraan karyawan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak yaitu individu pekerja dan organisasi (Eisenberger, Rhoades Shanock, & Wen, 2020). Demikian juga di Indonesia, POS telah banyak digunakan dalam penelitian, namun seringkali peneliti (yaitu peneliti pemula) berkuat pada sekedar definisi dan melewatkan pemahaman mengenai bagaimana mekanisme yang bekerja dalam teori tersebut. Kurangnya pemahaman dapat membuat peneliti dibingungkan atau bahkan dikacaukan dengan istilah kontrak psikologis yang memang mirip, ada urgensi untuk kebutuhan penjelasan. Artikel ini bertujuan mengkaji bagaimana mekanisme kerja di dalam alam POS yang dikaitkan dengan antededen dan konsekuennya. Konsep timbal balik yang diterapkan dalam POS justru membuat peneliti pemula tidak memahami antededen dan konsekuensi dari POS karena terlepas dari logika teori POS yang mendasarinya. Sehingga dapat terjadi konsekuen POS justru dipertukarkan menjadi antededen, yang meskipun secara olah statistik dapat dimungkinkan dan diperoleh hasil signifikan namun hasilnya bias secara kognitif teori. Banyaknya studi terdahulu dari POS yang telah dilakukan dapat membuat peneliti dibingungkan apakah masih ada kemungkinan untuk menemukan celah penelitian, oleh karenanya artikel ini menawarkan arah untuk pendalaman bagi pencarian peluang penelitian yang disajikan di bagian akhir artikel ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kelahiran POS

Eisenberger mulai menyadari hubungan antara karyawan dan organisasi dari sudut pandang karyawan didasarkan pada studi Buchanan (1974) dan Steers (1977) bahwa keyakinan organisasi mengakui kontribusi pekerja dapat bergantung pada pemenuhan janji yang dikaitkan pada emosi positif kewajiban pada organisasi, atau adanya komitmen afektif organisasional. Lebih lanjut pada studi Cook dan Wall (1980) dan Hrebiniak (1974), Eisenberger menyadari bahwa keyakinan untuk memperlakukan karyawan dengan adil berhubungan positif dengan ukuran perilaku yang positif bagi organisasi seperti identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas. Belum adanya teori dukungan organisasi yang dirasakan dan intuisi atas dasar riset terdahulu maka Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) melakukan studi awal yang mengkonstruksi 36 pernyataan representasi penilaian karyawan pada variasi situasi kebijakan organisasi yang menguntungkan dan merugikannya yang diujikan pada sejumlah 361 pekerja. Eisenberger *et al.* (1986) mampu menunjukkan nilai heuristik dari melihat komitmen organisasi sebagai konsekuensi proses pertukaran sosial. Lebih lanjut mereka menemukan bahwa karyawan membalas persepsi dukungan organisasi dengan mengubah upaya mereka untuk memenuhi tujuan organisasi; karyawan dengan ideologi pertukaran moderat atau kuat menunjukkan perbedaan besar dalam ketidakhadiran sebagai fungsi dari dukungan yang dirasakan, sebaliknya, karyawan yang percaya bahwa tidak tepat untuk menghubungkan partisipasi mereka dengan perlakuan oleh organisasi menunjukkan sedikit hubungan antara dukungan yang dirasakan dan ketidakhadiran (Eisenberger *et al.*, 1986). Perkembangan selanjutnya bahwa pandangan pertukaran sosial mengenai komitmen karyawan terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh persepsi diri tentang komitmen organisasi kepada mereka disebut dengan *perceived organizational support* atau POS. Studi tersebut kemudian dikonfirmasi peneliti lain seperti Shore dan Tetrick

(1991); Shore dan Wayne (1993) yang menunjukkan konsistensi kesepakatan yang tinggi, sedang, atau rendah dengan berbagai pernyataan mengenai penilaian organisasi atas kontribusi mereka dan kemungkinan bahwa organisasi akan memperlakukan mereka dalam berbagai situasi. Mulai dari tahun 1986 tersebut POS untuk selanjutnya banyak digunakan dalam penelitian dan terus dikembangkan oleh Eisenberger bersama koleganya maupun peneliti lainnya di berbagai bagian dunia.

### **Pengukuran**

Seperti telah disampaikan diawal, Eisenberger *et al.* (1986) mengembangkan konstruksi satu dimensi dan skala pengukuran organisasi dengan total 36 item (lihat *Appendix*) yang dikenal dengan *Survei Perceived Organizational Support* (SPOS); temuannya mendukung konsepsi satu dimensi dan memiliki keandalan yang baik. Terdapat juga versi 16, 8, dan 3 item yang diefisiensikan dari 36 item untuk aspek utilitas oleh peneliti lain mengacu dari riset asli Eisenberger *et al.* (1986). Skala multidimensi juga dikembangkan, misalnya skala tiga dimensi 12 item (lihat *Appendix*) yang meliputi dukungan adaptif, dukungan karir, dan dukungan keuangan (Kraimer & Wayne, 2004). Terdapat juga kuesioner 6 item yang dikembangkan oleh Kaufman, Stamper, & Tesluk (2001). Sementara Yoon & Lim (1999) mengembangkan masing-masing 3 item untuk dukungan organisasi yang dirasakan (*cronbach alpha* 0.60), dukungan supervisor (*cronbach alpha* 0.70), dan dukungan rekan sekerja (*cronbach alpha* 0.68). Munculnya variasi jumlah item pengukuran dari (Eisenberger *et al.*, 1986) membuat kebingungan bagi peneliti untuk memilih penggunaannya. Namun bila mengadaptasi dari sumber asli Eisenberger *et al.* (1986), banyaknya pertanyaan yang harus diajukan (36 item) seringkali tidak efisien ketika studi juga mengakomodasi pengukuran sejumlah variabel lain sekaligus yang juga memiliki banyak item. Kerjasama dan kemampuan responden untuk mengisi survei semakin menurun seiring semakin banyak pertanyaan dan waktu yang harus dihabiskan guna menjawabnya. Ada *trade off*, dilain sisi peneliti harus juga mendapatkan keandalan dan reliabilitas sebagai tanggungjawab atas tuntutan untuk kebenaran dalam proses metode penelitiannya.

Sebuah studi dari Worley, Fuqua, dan Hellman (2009) melakukan perbandingan pengukuran keandalan variasi 36 item, 16 item, 8 item, dan 3 item dari SPOS. Konsistensi internal untuk 36-skala item yang ditemukan sampel Worley *et al.* (2009) sangat mendekati reliabilitas perkiraan awal yang dilaporkan oleh Eisenberger *et al.* (1986). Versi 16 item dan 8 item dari instrumen menghasilkan tingkat keandalan konsistensi internal. Estimasi keandalan untuk versi 3 item jauh lebih rendah, atas dasar ini Worley *et al.* (2009) merekomendasikan untuk tidak menggunakan versi 3 item saat versi 8 item dan versi 16 item bekerja lebih baik. Temuan tersebut mengkonfirmasi rekomendasi Hellman, Fuqua, dan Worley (2006) bahwa pengguna survei dukungan organisasi yang dirasakan harus mencermati secara hati-hati pengurangan ekstrim dalam jumlah item (3 item). Sekaligus juga mengkonfirmasi pernyataan Rhoades dan Eisenberger (2002) bahwa penggunaan versi yang lebih pendek tidak tampak bermasalah (versi 8 dan 16 item). Sebagian besar studi menyiratkan versi SPOS yang lebih pendek, yang awalnya berisi 36 item (Ahmed, Nawaz, Ali, & Islam, 2015). Bahkan dalam studi terbarunya Eisenberger sendiri merekomendasikan 10 item untuk SPOS (Eisenberger *et al.*, 2020) (lihat *Appendix*).

### **Proses Dukungan Organisasi**

#### *Resiprositas*

*Organizational Support Theory* (OST) menggunakan *social exchange theory* (teori pertukaran sosial), teori pertukaran sosial menyatakan bahwa pekerjaan dipandang sebagai “perdagangan” usaha dan loyalitas terhadap organisasi untuk mendapatkan keuntungan dan sumber daya sosial dari organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Namun, teori pertukaran sosial berbeda dengan OST, OST melihat komitmen afektif organisasi muncul dari peningkatan diri dan pertukaran sosial. Peningkatan diri dilakukan ketika POS menghadirkan indentifikasi organisasi yang mengarah pada komitmen afektif organisasional melalui pengembangan nilai-nilai bersama (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006) dan mendorong hubungan positif yang semakin kuat diantara pekerja dengan organisasi (Kurtessis *et al.*, 2017).

OST merupakan bentuk integrasi dari POS, ia menekankan pada pertukaran sosial, atribusi, dan peningkatan diri (Kurtessis *et al.*, 2017). OST menggarisbawahi proses peningkatan diri,

sementara POS lebih pada pemenuhan kebutuhan sosioemosional (persetujuan, penghargaan, afiliasi, dan dukungan emosional) yang mengarah pada identifikasi pekerja terhadap organisasi (Kurtessis *et al.*, 2017). POS harus ditingkatkan pada derajat atribut perlakuan yang disukai untuk diterima karyawan dari organisasi, kebijakan organisasi saat memberikan perlakuan yang menguntungkan harus bukan dari faktor tekanan seperti peraturan pemerintah (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Terdapat atribusi untuk menilai perhatian organisasi yang meliputi (1) perlakuan menguntungkan yang mahal, penilaian akan semakin positif bila tidak berasal dari sumber daya yang sedikit; (2) bantuan untuk kebutuhan yang kuat akan lebih positif daripada memenuhi kebutuhan yang lemah; (3) dan dukungan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan individu secara khusus akan lebih berkontribusi besar (Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004).

*Resiprositas (reciprocity)* dalam pertukaran sosial adalah kuncinya. Perasaan yang muncul pada individu bahwa ia dinilai kontribusinya dan organisasi peduli pada kesejahteraannya tidak akan berguna ketika tidak mengarahkan ke perasaan kewajiban (*obligation felt*) membantu organisasi. Norma timbal balik dari POS yang tinggi telah ditemukan berhubungan positif dengan komitmen afektif (Eisenberger *et al.*, 1997). POS memberikan jaminan kepada karyawan bahwa organisasi adalah mitra pertukaran yang dapat diandalkan untuk menghargai upaya masa depan karyawan dan memberikan bantuan saat dibutuhkan (Aselage & Eisenberger, 2003). Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa berdasar norma resiprositas, POS mengakibatkan perasaan kewajiban untuk peduli tentang kesejahteraan organisasi dan membantu mencapai tujuannya, kewajiban yang dirasakan adalah moralitas keyakinan apakah ia harus mendukung organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Selain norma timbal balik sebagai perasaan kewajiban, karyawan juga berekspektasi bahwa organisasi akan menghargai peningkatan usaha (*increased efforts*), POS menyediakan jaminan bahwa investasi upaya akan dibalas oleh organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)

Indikasi bahwa norma timbal balik berkontribusi pada perasaan kewajiban karyawan untuk organisasi akan ditunjukkan dengan hubungan antara POS dan perasaan kewajiban yang lebih besar untuk karyawan yang kuat tingkat persetujuannya pada norma resiprositas dengan organisasi (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Keyakinan bahwa adalah tepat dan berguna mendasarkan perhatian pada kesejahteraan organisasi dan usaha kerja pada bagaimana mereka diperlakukan dengan baik oleh organisasi disebut pertukaran ideologi (*ideology exchange*), ideologi yang kuat dihasilkan dari riwayat pengalaman langsung pribadi, observasi, dan persuasi oleh orang lain tentang nilai timbal balik dalam hubungan karyawan-majikan; ideologi pertukaran yang kuat meningkatkan hubungan antara POS dan perasaan kewajiban membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

#### Sosioemosional

POS membantu karyawan memuaskan kebutuhan sosial emosinya seperti harga diri, afiliasi, dukungan emosional, dan persetujuan sosial; dukungan organisasi harus membuat karyawan merasakan persatuan dengan organisasi dan menjadi terikat secara emosional dengan organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Studi Armeli, Eisenberger, Fasolo, dan Lynch, (1998) memberikan bukti kebutuhan pemenuhan hasil dari POS, bahwa POS meningkat seiring dengan kebutuhan harga diri, afiliasi, dan dukungan emosi; pemenuhan kebutuhan sosioemosional merupakan mekanisme dasar yang berkontribusi untuk efek dari POS pada kinerja. Menariknya bahwa dukungan organisasi yang tinggi dipersepsikan pada keyakinan karyawan akan dibantu selama periode ketika karyawan ditempatkan dibawah tekanan tinggi; POS menunjukkan dukungan emosional dan nyata pada saat karyawan menghadapi beban *stressor* tinggi seperti beban kerja yang tinggi, dan tingkat kegagalan proyek yang besar, hal ini disebut bantuan yang diantisipasi (*anticipated help*) (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

#### Resiprositas negatif

Selain resiprositas positif, terdapat norma negatif yang mendorong pembalasan dengan perlakuan yang tidak menyenangkan (Eisenberger *et al.*, 2004). Hal ini terkonfirmasi dalam riset Cialdini, Green, dan Rusch (1992) bahwa retribusi untuk perlakuan buruk fisik dan simbolik didorong oleh pengakuan norma resiprositas negatif. Perlakuan ini disebut dengan *retribusi* yaitu

pengembalian perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai tanggapan yang tepat untuk perlakuan buruk; atas dasar norma timbal balik negatif, individu membalas apa yang mereka anggap sebagai perlakuan tidak adil dari supervisor dengan memperlambat kerja atau menurunkan kualitasnya (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Ketika sumber balas dendam adalah agen, perlakuan bisa berupa mengolok-olok dan bergosip tentang supervisor, namun ketika sumber kemarahan adalah organisasi bentuknya dapat berupa mencuri atau menahan upaya, dan karena perlakuan menyimpang yang ditampilkan dapat mendatangkan hukuman bagi diri mereka sendiri maka mereka cenderung melakukannya secara tidak terbuka atau diam-diam (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Faktor yang berkontribusi besar pada timbal balik negatif adalah penghinaan dan sikap tidak hormat, faktor ini akan memicu kemarahan yang kuat, keinginan balas dendam, pengawasan yang kejam, dan perilaku verbal dan nonverbal yang bermusuhan (Tepper, 2000). OST lebih menekankan pada resiprositas secara positif dalam kajiannya, dukungan organisasi menandakan bahwa organisasi ingin melampaui hubungan ekonomi sederhana dengan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, organisasi memulai dengan hal positif untuk mengundang karyawan membalas dengan norma timbal balik positif (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

#### Kontrak psikologis

Kontrak psikologis dengan POS jika tidak hati-hati seringkali dengan mudah dikacaukan. Kontrak psikologis didefinisikan sebagai keyakinan individu mengenai syarat dan ketentuan perjanjian pertukaran informal timbal balik antara mereka dan organisasi mereka (Rousseau, 1989). Keduanya adalah hal yang saling independen dengan perbedaan dan persamaan yang jelas yang dapat dilihat pada tabel.

Tabel 1. Kontrak Psikologis dan POS

Kontrak psikologis	Dukungan organisasi yang dirasakan
<i>Perbedaan</i>	
1. Bergantung pada komitmen bersama antara karyawan dan organisasi (timbal balik).	1. Komitmen organisasi kepada karyawan (sepihak).
2. Dibuat sebelum karyawan memasuki organisasi.	2. Dihasilkan setelah karyawan memasuki organisasi.
<i>Persamaan</i>	
1. Keduanya menghasilkan rasa tanggungjawab pada organisasi sebagai akibat keterpenuhan kebutuhan emosional karyawan.	
2. Jika karyawan menganggap kebaikan yang diperoleh berasal dari perilaku sukarela organisasi bukan tekanan dari luar seperti peraturan pemerintah, karyawan menilai lebih tinggi terhadap organisasi.	
3. Menerapkan teori pertukaran sosial antara karyawan dengan organisasi.	
4. Menggunakan prinsip resiprositas untuk menjelaskan variabel <i>outcome</i> yang berupa sikap dan perilaku.	

Sumber: Sun (2019).

#### Personifikasi organisasi

OST menyatakan bahwa karyawan mempersonifikasikan organisasi dengan melihatnya memiliki kepribadian seperti manusia dengan niat baik atau jahat terhadap diri mereka, organisasi dipersepsikan tulus (*organizational sincerity*) bila mereka melakukan kebaikan bukan karena tekanan atau kewajiban yang dibebankan padanya, misalnya adanya tekanan buruh, atau kewajiban yang dibebankan karena undang-undang (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Ketulusan organisasi diwujudkan melalui tindakan *discretionary* atau kebijakan organisasi yang harus mengindikasikan orientasi preferensi yang jelas disukai atau tidak disukai dalam persepsi karyawan terhadap organisasi daripada tindakan organisasi yang disebabkan tekanan eksternal atau diwajibkan untuk dijalankan, hal ini dikonfirmasi dalam studi Eisenberger *et al.* (1997).

Bentuk personifikasi ini membutuhkan perwujudan organisasi (*organizational embodiment*) yang berupa atasan, atau agen representasi organisasi yang tindakannya diidentifikasi dengan organisasi atau sebagai tindakan organisasi itu sendiri (Levinson, 1965). Karena supervisor dapat bertindak atas kepentingan pribadinya sehingga dapat berbeda dengan nilai-nilai organisasi, Eisenberger *et al.* (2010) menyarankan untuk menentukan sejauh mana perlakuan supervisor mengindikasikan orientasi organisasi pada mereka, karyawan menilai keluasan supervisor berbagai identitas organisasi (*supervisor's organizational embodiment*). Hubungan antara keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki hubungan yang baik dengan supervisor dan ikatan mereka dengan

organisasi adalah positif terkait dengan sejauh mereka mengidentifikasi supervisor dengan organisasi (Eisenberger *et al.*, 2010). Sehingga pada akhirnya keyakinan karyawan bahwa mereka didukung supervisor berdampak pada lebih besarnya dukungan organisasi yang dirasakan.

Faktor yang mendukung personifikasi organisasi meliputi (a) organisasi memiliki hukum, moral, dan tanggungjawab keuangan atas tindakan agennya, (b) preseden organisasi, tradisi, kebijakan, dan norma berkelanjutan dan menentukan perilaku peran, (c) organisasi bertindak melalui agen dengan memberikan kekuasaan atas karyawan (Levinson, 1965). Pada perusahaan besar dengan banyak unit dimana karyawan kurang dimungkinkan untuk berinteraksi dengan organisasi secara keseluruhan, personifikasi organisasi dapat berbeda dengan organisasi dimana karyawan dapat merasakan kedekatan untuk mengakses ke keseluruhan organisasi. Dalam studinya Coyle-Shapiro dan Shore (2007) menyatakan bahwa individu dalam organisasi dapat memandang personifikasi organisasi adalah dengan melibatkan unit organisasi (misalnya divisi, kelompok kerja, sub unit perusahaan) daripada mempersonifikasikan organisasi secara keseluruhan. Meskipun begitu bentuk ganda melalui personifikasi unit organisasi dan personifikasi organisasi secara keseluruhan juga dimungkinkan terjadi sekaligus baik dalam konsistensi penilaiannya yang sama maupun secara ekstrim berbeda. Personifikasi berbeda dimungkinkan misalnya ketika ia memandang dukungan unitnya dirasakan rendah daripada dukungan yang dirasakannya atas keseluruhan organisasi.

Tabel 2. Anteseden, Proses, dan Hasil

Anteseden		Proses Dukungan Organisasi
Pengalaman pra-kerja		Personifikasi organisasi
Komunikasi manajemen		Kebijaksanaan organisasi
Keadilan perlakuan		Ketulusan organisasi
Politik organisasi		Perwujudan organisasi
Imbalan dan kondisi kerja		Kewajiban yang terasa
Dukungan supervisor		Harapan penghargaan
Dukungan untuk tujuan tertentu		Pemenuhan kebutuhan sosial-emosional
Kesesuaian nilai		Bantuan yang diantisipasi saat dibutuhkan
Pekerjaan kontingen		
Karakteristik karyawan		
Hierarki organisasi dan jaringan sosial		
Kesejahteraan individu	Orientasi positif pada organisasi dan kerja	Hasil Perilaku
Mood positif	Komitmen organisasional	Kinerja pekerjaan
Kepuasan kerja	Identifikasi organisasi	Perilaku penarikan
Harga diri berbasis organisasi	Kewaspadaan dan kepercayaan	Penyimpangan tempat kerja
Stres	Sinisme	Kreativitas dan inovasi
Keseimbangan kerja-keluarga	Keterlibatan pekerjaan	Perilaku terkait keselamatan
	Keterlibatan kerja	Penerimaan informasi teknologi
	Pemberdayaan	Pelayanan pelanggan

Sumber: Eisenberger & Stinglhamber (2011) dan Eisenberger *et al.* (2020)

### Anteseden

Anteseden, konsekuen, mediasi, dan moderasi pada pembahasan disini menggunakan tinjauan dari peneliti meta analisis. Studi meta analisis Rhoades dan Eisenberger (2002) mendata bahwa POS terkait dengan anteseden utama yang dihipotesiskan dari POS yaitu keadilan, praktik sumber daya manusia, dan dukungan supervisor, prestasi kerja, dan konsekuensi sikap yang berupa komitmen afektif organisasi, serta kepuasan kerja. Meta analisis oleh Riggle, Edmondson, dan Hansen (2009) mengkonfirmasi korelasi yang kuat antara POS dan hasil perilaku dan sikap karyawan yang penting; secara khusus, POS memiliki efek positif yang kuat pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja; efek positif terhadap kinerja karyawan lemah hingga sedang; dan efek negatif yang kuat pada niat karyawan untuk keluar. Studi meta analisis lain juga menemukan pengaruh positif yang kuat POS pada keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dan pengaruh moderat pada OCB dan niat *turnover* (Ahmed *et al.*, 2015).

Studi literatur yang lebih baru dari Sun (2019) mengelompokkan anteseden kedalam tiga kategori meliputi faktor organisasional (misalnya aktivitas politik, keadilan prosedural, dan tekanan peran), faktor individual (misalnya etnisitas, keterbukaan, dan kenyamanan, emosi positif, dan kecenderungan untuk lelah), hubungan karyawan-organisasi (misalnya *leader-member exchange*,

gaya kepemimpinan, manajemen komunikasi, dan kontrak transaksional). Kurtessis *et al.* (2017) mencatat tidak ada analisis kuantitatif yang membahas temuan penting POS terkait topik terbaru seperti kepemimpinan, konteks organisasi, orientasi positif terhadap organisasi, dan kesejahteraan karyawan. Sebagai solusi, dalam studinya, Kurtessis *et al.* (2017) mengatur penggunaan *Organizational Support Theory* (OST) untuk mengintegrasikan literatur POS dalam hubungan karyawan dan organisasi. Secara khusus Eisenberger telah menyajikan kelompok anteseden yang dapat di lihat pada Tabel 2, yang berguna membantu memahami.

### **Konsekuensi dan mediasi**

Konsekuensi dari POS diidentifikasi oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mencakup komitmen organisasi, pengaruh terkait pekerjaan, keterlibatan kerja, kinerja, *strains*, keinginan untuk bertahan, dan perilaku penarikan. Studi dari Kurtessis *et al.* (2017) mengidentifikasi beberapa konsekuensi dari POS; POS berhubungan positif dengan pertukaran sosial, komitmen normatif, komitmen afektif, kinerja, kepuasan kerja, efikasi diri, *self-esteem* berdasar organisasi, keseimbangan keluarga-kerja, dan negatif dengan pertukaran ekonomi, konflik kerja-keluarga, stres kerja, *burnout*; POS juga dikaitkan dengan luaran perilaku yang menguntungkan organisasi meliputi kinerja *in-role*, OCB, dan pengurangan perilaku penarikan diri dari kerja (Kurtessis *et al.*, 2017). Pengaruh POS terhadap komitmen afektif juga ditemukan dimediasi parsial oleh identifikasi organisasional; POS menjadi pemediasi terkait hubungan identifikasi organisasional dan komitmen normatif organisasional pada OCB, mediasi komitmen afektif lebih kuat dari pada komitmen normatif (Kurtessis *et al.*, 2017). Penelitian Sun (2019) menunjukkan *outcome* dari POS dikelompokkan ke dalam tiga kategori, meliputi sikap karyawan (misalnya komitmen organisasional, perilaku negatif, kepuasan kerja, niat untuk tinggal, dan emosi positif), perilaku karyawan (misalnya OCB, penyimpangan inovatif, perilaku suara, dan perilaku inovasi), dan kinerja organisasional (misalnya kinerja tugas, adaptasi pekerjaan, perilaku anti-produktif, kinerja *intra-role* dan *out-of-role*). Eisenberger *et al.* (2020) mengidentifikasi hasil perilaku POS (Tabel 2) adalah kinerja, perilaku penarikan, perilaku kerja kontraproduktif, kreatifitas dan inovasi, perilaku terkait keselamatan, penerimaan dan pemanfaatan teknologi, serta pelayanan pelanggan. Sedangkan bagi individu pekerja itu sendiri hasil dari POS adalah peningkatan kesejahteraan fisik dan mental (berupa kepuasan kerja, suasana hati positif, peningkatan kesehatan), dan mengurangi ketegangan atau *strain* (berupa mengurangi kelelahan emosional dan mengurangi *burnout*) (Eisenberger *et al.*, 2020).

### **Moderasi**

Moderasi yang umumnya digunakan dalam studi adalah variabel demografi, sebuah studi meta analisis dari Kurtessis *et al.* (2017) menemukan bahwa gender tidak memoderasi hubungan POS dengan kinerja, usia tidak memoderasi hubungan POS dengan komitmen afektif dan normatif; satu-satunya yang diterima adalah ketika hubungan POS dan kepuasan kerja berkurang di antara pekerja yang lebih tua. Studi meta analisis lain menemukan dukungan untuk moderasi jenis organisasi atau sektor industri pada hubungan POS dan hasil pekerjaan (Ahmed *et al.*, 2015). *Stressor* kerja mengacu pada kondisi lingkungan kerja seperti tekanan tugas, tekanan fisik, tekanan peran, tekanan sosial yang dapat menyebabkan konsekuensi negatif dari *stressor* berupa ketegangan yang berupa reaksi afektif, fisik atau perilaku terhadap stres (Sonnetag & Frese, 2020). POS, melalui fungsi pemenuhan kebutuhan sosioemosionalnya, dapat mengubah kekuatannya dari hubungan antara stres dan ketegangan, ada efek *buffering* dalam temuan Eisenberger *et al.* (2020).

Sebuah pembahasan khusus yang menarik adalah moderasi jarak kekuasaan. Jarak kekuasaan mengubah hubungan POS untuk hasil kerja, hal ini menarik dikaji. Studi Vandenberghe *et al.* (2007) di Belgia menunjukkan karyawan memiliki derajat OCB dan layanan pelayanan yang tinggi, serta derajat keterlambatan rendah pada pekerja dengan skor POS tinggi. Eder dan Eisenberger (2008) pada studinya di antara 23 kelompok kerja dalam organisasi manufaktur (Studi 1), POS tinggi menghilangkan hubungan antara kelompok kerja dan keterlambatan individu; di antara 94 kelompok kerja dalam organisasi penjualan eceran (Studi 2), POS mengurangi hubungan antara penarikan kelompok kerja dan penarikan individu; studinya dilakukan di Amerika Serikat Timur Laut. Belgia memiliki jarak kekuasaan tinggi, sedangkan Amerika Serikat rendah (Hofstede, 1983), namun hal tersebut tidak dilihat pada kedua penelitian diatas. Faktor yang dilewatkan dalam studi tersebut

menjadi jelas ketika Farh, Hackett, dan Liang (2007) memasukkan moderasi jarak kekuasaan. Dalam studinya Farh *et al.* (2007) mampu membuktikan hipotesisnya, bahwa pekerja tradisional di China memoderasi hubungan antara POS dengan hasil kerja (komitmen afektif organisasional, kinerja, dan OCB) bahwa hubungan adalah lebih kuat untuk yang rendah dari pada tinggi dalam tradisionalitas. Hubungan antara POS dan hasil kerja adalah lebih kuat untuk individu dengan rendah daripada tinggi dalam jarak kekuasaan. Pengujian lintas budaya terbaru dapat dilihat pada studi POS di 54 negara dari Rockstuhl *et al.* (2020).

### **Masalah Kontemporer**

Terdapat tren perubahan di lingkungan organisasi yang memiliki peluang untuk kajian OST ke depan secara lebih mendalam. Pertama, perlunya mengkaji lebih lanjut efek dari persepsi tingkat organisasi (Eisenberger *et al.*, 2020). POS berada pada persepsi individu, namun efek persepsi di tingkat organisasi juga ditemukan. Misalnya bagaimana dukungan organisasi yang dirasakan dari grup dapat mempengaruhi kinerja grup dapat dicermati pada studi González-Romá, Fortes-Ferreira, dan Peiró (2009) dengan temuan bahwa persepsi dukungan kelompok berpengaruh positif dengan kinerja tim. Ditemukan juga *benevolence* CEO berpengaruh positif pada POS organisasi secara keseluruhan dan lebih lanjut secara positif mempengaruhi kepuasan karyawan (Berson, Oreg, & Dvir, 2008). Temuan disini dapat berimplikasi memberikan tinjauan penekanan kolaborasi diantara anggota kelompok kerja. Ada kebutuhan manajemen untuk mengurangi tenaga kerja namun yang tersisa merupakan kelompok kerja ramping yang saling berkolaborasi, dan POS diharapkan mengisi celah pengembangan kolaborasi tersebut.

Kedua, perlunya mengkaji loyalitas karyawan pada organisasi dalam situasi peningkatan pemutusan kerja, pergeseran dari pensiun ke pesangon, dan sistem pemekeraan karyawan dengan status sementara (Eisenberger *et al.*, 2020). Munculnya perusahaan seperti Go-Jek dan Grab dengan tenaga kerja independen, perusahaan tersebut memiliki banyak pekerja paruh waktu yang perlu dikaji hubungan pertukaran sosialnya dalam aspek POS. Demikian juga pengaruh pandemik global COVID 19 yang meningkatkan kemungkinan PHK atau menurunkan POS secara rata-rata pada perusahaan secara nasional. Mishel, Gould, dan Bivens (2015) menandai adanya kerugian ekonomi karyawan dibanding pimpinan puncak, selain itu ada situasi yang membuat bentuk hubungan pertukaran sosial jangka panjang yang bergeser menjadi hubungan ekonomi jangka pendek. Penelitian lebih lanjut dapat menjelaskan sejauh mana keterpenuhan kebutuhan sosioekonomis terhadap perlakuan hal tersebut atau karyawan yang mengharapkan lebih sedikit dari organisasi atas situasi lingkungan yang terjadi.

Ketiga adalah pengujian POS pada organisasi di lingkungan global sehingga perbedaan budaya dapat memoderasi hubungan POS pada *outcome* (Eisenberger *et al.*, 2020). Poin ketiga diatas telah dimunculkan pada sub bagian moderasi jarak kekuasaan. Konseptualisasi OST dikembangkan di negara barat khususnya pada budaya individualistik, dengan demikian mungkin terdapat perbedaan pada negara kolektivistis, penelitian lintas budaya lebih lanjut menjadi peluang bagi pengembangan penelitian (Eisenberger *et al.*, 2020). Sesuai saran ini maka peluang penelitian dapat dilakukan misalnya pada moderasi jarak kekuasaan pada hubungan POS dengan *outcome* POS *job involvement*. Pemetaan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan aplikasi vosviewer untuk tahun 1968-2020 (penarikan data bersumber *google scholar*) menunjukkan keterkaitan POS dengan *job involvement* terlihat tidak sepadat hubungan dengan variabel lain (Gambar 2). Studi meta analisis Rockstuhl *et al.* (2020) menemukan hubungan POS dengan *job involvement* lebih kuat pada *vertical-collectivistic* daripada *horizontal-individualistic* namun hubungan ini belum dikaji dalam elemen budaya yang lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627–639. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2013-0220>.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732–755. <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(SPEC. ISS.), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>.
- Becker, G. S. (2002). The Age of Human Capital. In *E. P. Lazear: Education in the Twenty-First Century*, 3–8. <https://doi.org/10.1093/nq/s9-IV.79.8-c>.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615–633. <https://doi.org/10.1002/job>.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533. <https://doi.org/10.2307/2391809>.
- Cialdini, R. B., Green, B. L., & Rusch, A. J. (1992). When Tactical Pronouncements of Change Become Real Change: The Case of Reciprocal Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(1), 30–40. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.1.30>.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55–68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of POS. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Eisenberger 1986 JAppPsychol POS original article. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787–799. <https://doi.org/10.1177/0146167204264047>.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering*

- enthusiastic and productive employees*. Washington DC: American Psychological Association.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536. <https://doi.org/10.1348/096317908X370025>.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). *of Items on Score Reliability*. (1986), 631–642.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1–2), 46–74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>.
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of Job Attitudes Perceptions. *Academy of Management Journal*, 17(4), 649–662.
- Kaufman, J., Stamper, C., & Tesluk, P. (2001). Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 436–449.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209–237. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.001>.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: between Man and Relationship Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work; toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>.
- Mishel, L., Gould, E., & Bivens, J. (2015). Wage Stagnation in Nine Charts. *Economic Policy Institute*, January, 1–13. Retrieved from <https://termadiary.org/wp-content/uploads/2017/05/wage-stagnation-in-nine-charts.pdf>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>.
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 933–962. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1001-9731.2017.01.007>.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2020). Stress in Organizations. In *Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.4324/9781003000587-23>.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>.

- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M., & Fils, J. F. (2007). An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177–1187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1177>.
- Worku, S. A. (2015). An Investigation of the Relationship among Perceived Organizational Support , Perceived Supervisor Support , Job Satisfaction and Turnover Intention. *Ournal of Marketing and Consumer Research*, 13(1), 1–9.
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use? *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 112–116. <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.754>.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923–945. <https://doi.org/10.1177/001872679905200704>.

## Appendix

Pengukuran POS 36 item dari Eisenberger *et al.* (1986).

1. \*Organisasi menghargai kontribusi saya untuk kesejahteraannya.
2. \*Jika organisasi dapat mempekerjakan seseorang untuk menggantikan saya dengan gaji lebih rendah, itu akan dilakukan. (R)
3. \*Organisasi gagal menghargai upaya ekstra apa pun dari saya. (R)
4. \*Organisasi sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai saya.
5. Organisasi akan memahami ketidakhadiran dalam waktu lama karena penyakit saya.
6. \*Organisasi akan mengabaikan keluhan apa pun dari saya. (R)
7. \*Organisasi mengabaikan kepentingan terbaik saya saat membuat keputusan yang memengaruhi saya. (R)
8. \*Bantuan tersedia dari organisasi ketika saya memiliki masalah.
9. \*Organisasi benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.
10. Organisasi bersedia mengembangkan dirinya untuk membantu saya melakukan pekerjaan saya sebaik mungkin.
11. Organisasi akan gagal memahami ketidakhadiran saya karena masalah pribadi. (R)
12. Jika organisasi menemukan cara yang lebih efisien untuk menyelesaikan pekerjaan saya, mereka akan menggantikan saya. (R)
13. Organisasi akan memaafkan kesalahan jujur saya.
14. Hanya perlu sedikit penurunan dalam kinerja saya agar organisasi ingin menggantikan saya. (R)
15. Organisasi merasa tidak banyak yang bisa diperoleh dengan mempekerjakan saya selama sisa karier saya. (R)
16. Organisasi memberi saya sedikit kesempatan untuk naik pangkat. (R)
17. \*Bahkan jika saya melakukan pekerjaan terbaik, organisasi akan gagal menyadarinya. (R)
18. Organisasi akan mengabaikan permintaan yang wajar untuk perubahan kondisi kerja saya.
19. Jika saya di-PHK, organisasi akan lebih memilih untuk mempekerjakan orang baru daripada menerima saya kembali. (R)
20. \*Organisasi bersedia membantu saya ketika saya membutuhkan bantuan khusus.
21. \*Organisasi peduli dengan kepuasan umum saya di tempat kerja.
22. \*Jika diberi kesempatan, organisasi akan memanfaatkan saya. (R)
23. \*Organisasi menunjukkan perhatian yang sangat kecil bagi saya. (R).
24. Jika saya memutuskan untuk keluar, organisasi akan mencoba membujuk saya untuk tetap tinggal.
25. \*Organisasi peduli dengan pendapat saya.
26. Organisasi merasa bahwa mempekerjakan saya adalah kesalahan yang pasti. (R)
27. \* Organisasi bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.
28. Organisasi lebih peduli tentang menghasilkan keuntungan daripada tentang saya. (R)
29. Organisasi akan mengerti jika saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.
30. Jika organisasi memperoleh keuntungan yang lebih besar, itu akan mempertimbangkan untuk menaikkan gaji saya.
31. Organisasi merasa bahwa siapa pun dapat melakukan pekerjaan saya sebaik yang saya lakukan. (R)
32. Organisasi tidak peduli tentang membayar saya apa yang pantas saya terima. (R)
33. Organisasi ingin memberi saya pekerjaan terbaik yang memenuhi syarat saya.
34. Jika pekerjaan saya dihilangkan, organisasi akan lebih memilih untuk memberhentikan saya daripada memindahkan saya ke pekerjaan baru. (R)
35. \*Organisasi mencoba membuat pekerjaan saya semenarik mungkin.
36. Supervisor saya bangga bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini.

\*Item ini disimpan untuk survei versi singkat; R artinya *Reverse*

Pengukuran POS 12 item dari Kraimer & Wayne (2004).

1. (Perusahaan) telah merawat saya secara finansial.
2. Insentif keuangan dan tunjangan yang diberikan kepada saya oleh (Perusahaan) baik.
3. Saya telah menerima dukungan keuangan yang besar dari (Perusahaan).
4. Saya tidak bisa mengeluh tentang keuntungan finansial terkait dengan tugas ekspatriat saya.
5. (Perusahaan) menaruh minat pada karir saya.
6. (Perusahaan) mempertimbangkan tujuan saya saat membuat keputusan tentang karier saya.
7. (Perusahaan) memberi saya informasi tentang peluang karier yang tersedia di dalam perusahaan.
8. Saya merasa (Perusahaan) peduli dengan pengembangan karier saya.
9. (Perusahaan) telah menunjukkan minat pada kesejahteraan keluarga saya.
10. (Perusahaan) telah memberi keluarga saya cukup bantuan untuk membantu mereka menyesuaikan diri dengan negara asing.
11. (Perusahaan) telah memberi saya banyak hal peluang untuk memudahkan transisi ke negara luar negeri.
12. Bantuan tersedia dalam (Perusahaan) setiap kali saya memiliki pertanyaan atau kekhawatiran tentang tinggal di negara asing.

Pengukuran POS 10 item dari Eisenberger *et al.* (2020).

1. Organisasi menghargai kontribusi saya terhadap kesejahteraannya.
2. Organisasi sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai saya.
3. Bantuan tersedia dari organisasi ketika saya memiliki masalah.
4. Organisasi benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.
5. Organisasi ingin memberi saya pekerjaan terbaik yang memenuhi syarat saya.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan umum saya di tempat kerja.
7. Organisasi bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.
8. Organisasi akan memaafkan kesalahan jujur saya.
9. Organisasi bersedia mengembangkan dirinya untuk membantu saya melakukan pekerjaan saya dengan kemampuan terbaik saya.
10. Organisasi peduli dengan pendapat saya.