

## Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja Karyawan: Studi Metaanalisis terhadap Penelitian di Indonesia

**Septi Nuzulia Rahmawati, Emi Zulaifah**

Program Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

**Lifhya Ahadiati Akmala**

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

**Abstrak.** Kinerja mengacu pada seberapa banyak kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi; sedangkan, persepsi dukungan organisasi adalah sejauhmana organisasi atau perusahaan menilai penting kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan (*well-being*) mereka, sebagaimana dipersepsikan/ diyakini oleh karyawan. Tujuan penelitian ini untuk menguji konsistensi korelasi antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan melalui koreksi kesalahan sampling dengan menggunakan teknik metaanalisis. Tinjauan kuantitatif menggunakan 26 studi yang diperoleh dengan mengakses artikel *online* dengan kriteria inklusi (1) studi primer dengan variabel independen persepsi dukungan organisasi atau dukungan organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan dengan rentang waktu 2010-2020 (2) memuat nilai statistik N, r, t ataupun F (4) sampel merupakan karyawan di Indonesia. Kriteria eksklusi yang dikenakan antara lain: (1) tahun artikel sebelum 2010 (2) Tidak ada akses untuk mendapatkan artikel secara penuh sehingga dapat dengan jelas dilacak metode yang digunakan (3) kelemahan metodologis yang menjadi alasan hasil penelitian tidak signifikan. Adapun hasil analisis studi metaanalisis dengan sampel 2,460 responden menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar .364 dengan tingkat kepercayaan 95%.

**Kata Kunci:** kinerja karyawan, metaanalisis, persepsi dukungan organisasi

## Perceived Organizational Support and Employees' Performance: A Meta Analysis for Research Studies in Indonesia.

**Abstract.** Performance refers to the extent of the contribution given by the employees to an organization; meanwhile, perceived organizational support (POS) is a general belief among employees on the extent to which their work organization places its employees contribution and wellbeing as important. This study examined the consistency of the correlation between POS and employee performance by correcting the sampling errors using a meta-analysis technique. A quantitative review was conducted towards 26 research studies obtained by accessing articles online with the following inclusion criteria (1) primary study with perceived organizational support as the independent variable and employee performance as the dependent variable, with a time span of 2010 to 2020 (2) containing statistical values of N, r, t or F (3) samples are employees in Indonesia. The exclusion criteria imposed included: (1) the year of the articles should be before 2010 (2) Access for full articles were not available so that tracing the method used in the study was not possible (3) Methodological weaknesses were identified which become the reason why the research results were not significant. The results of the meta-analysis study with a sample of 2,460 respondents showed that perceived organizational support was positively and significantly correlated with employees' performance, with a correlation coefficient of .364 and a confidence level of 95%.

**Keywords:** employees' performance, meta-analysis, perception of organizational support

**Korespondensi:** Emi Zulaifah. Email: emi\_zulaifah@uui.ac.id

Kinerja merupakan salah satu indikator yang diandalkan oleh organisasi untuk mengukur perkembangan dan kemajuan suatu organisasi. Hal ini dijelaskan oleh Nymans (2012) yang menyebutnya sebagai perwujudan dari “*good corporate governance*” atau praktek-praktek yang baik yang dikerjakan oleh organisasi. Kinerja juga dijelaskan sebagai indikator dari relasi sosial dalam organisasi. Serupa dengan prinsip manajemen partisipatif, Nymans (2012) mengatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari demokrasi perusahaan. Ketika relasi yang bersifat demokratis dapat dimunculkan, partisipasi karyawan dimungkinkan, maka kinerja karyawan akan baik. Relasi yang demokratis ini menjadi faktor terpenting bagi baiknya kinerja, dalam perusahaan maupun dalam kehidupan bermasyarakat. Lebih lanjut Nurcahyani dan Adnyani (2016) menegaskan bahwa kualitas SDM dapat dilihat dari kinerja yang mereka hasilkan. Karyawan yang mampu memberikan kinerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas perusahaan sehingga membantu menguatkan perusahaan dalam menghadapi persaingan (Darmasaputra & Satiningsih, 2013; Rosmadi, 2018). Selain berpengaruh terhadap perusahaan, secara spesifik kinerja berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan dan kepuasan pelanggan (Bilqis et al, 2021; Nursiti & Fedrick, 2018). Beragam penelitian di atas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil dari sebuah proses dalam

organisasi dan pada saat yang sama kinerja juga menjadi penentu bagi keadaan sebuah organisasi, apakah menuai sukses atau mengalami kegagalan.

Sebagai sebuah konstruk psikologis, kinerja merupakan suatu konstruk yang *multifaceted* (Hubbard, 2009) sehingga masing-masing pihak yang memiliki kepentingan terhadap kinerja akan cenderung mendefinisikan kinerja sesuai dengan pemahaman maupun kepentingannya. Selain itu kinerja juga sering dianggap sebagai konstruk multidimensi, artinya bahwa kinerja tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi akan tetapi juga dikaitkan dengan bagian-bagian yang ada dalam organisasi tersebut, baik unit, aktivitas, proses maupun karyawan yang terlibat di dalamnya (Bates & Holton, 1995). Keragaman definisi mengenai kinerja tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan konstruk psikologis yang memiliki definisi yang variatif sesuai dengan kepentingan serta sudut pandang yang digunakan dalam memahami konstruk tersebut

Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan kinerja dengan seberapa banyak kontribusi yang sudah dilakukan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Sedangkan Mangkunegara (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diperoleh baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Alwi (2008) menganalogikan kinerja dalam sebuah struktur dan mengatakan

bahwa kinerja karyawan yang optimal akan menjadi pilar-pilar yang terintegrasi sebagai arsitektur bangunan (organisasi). Sebagai pilar, kinerja dapat menjadi dasar untuk memprediksi eksistensi bangunan (yaitu organisasi tersebut) tersebut dalam waktu jangka panjang (Alwi, 2008). Jika pilar-pilar itu lemah karena kinerja karyawan kurang baik, maka organisasi tersebut tidak akan kuat maupun sebaliknya.

Kinerja sendiri terdiri atas beberapa aspek diantaranya: 1). Kuantitas, yaitu terkait jumlah dari sesuatu yang dihasilkan yang dapat dinyatakan dalam istilah seperti unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 2). Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan terkait baik tidaknya pekerjaan yang dihasilkan. 3). Ketepatan waktu, yaitu terkait kesesuaian waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas secara optimal. 4). Kehadiran, yaitu partisipasi karyawan dalam suatu perusahaan. 5). Kerjasama, yaitu kekompakan antar karyawan dalam menyelesaikan tugas (Mathis & Jackson, 2011). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan individu, usaha dan dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Penelitian terkait kinerja karyawan di Indonesia menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan sesuatu yang seringkali kurang hadir meskipun ia penting untuk menopang kinerja karyawan (Metria & Riana, 2018; Untari et al, 2021). Kurangnya dukungan ini dapat mengurangi motivator yang bersifat ekstrinsik yang penting untuk menjaga kinerja.

Dukungan organisasi bisa berupa hubungan atasan dan bawahan yang mempermudah karyawan menyelesaikan kendala dalam pekerjaannya (Oktaviani et al, 2020). Hal senada juga diungkapkan oleh Eisenberger (Kurtessis et al, 2017), bahwa konsep persepsi dukungan organisasi yang telah diteliti sejak tahun 1986 hingga dikenai penelitian meta analisis dalam dasawarsa terakhir ini, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu ketika karyawan merasa organisasinya memfasilitasi kebutuhan psikologis karyawan, maka karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Dampak positif lain yang muncul saat karyawan merasa bahwa organisasi atau perusahaan mendukungnya adalah karyawan tersebut akan memberikan kontribusi terbaik untuk organisasi dengan memberikan kinerja terbaiknya (Eisenberger et al, 1986; Eryafdi & Sianturi, 2018).

Persepsi dukungan organisasi adalah sejauhmana organisasi atau perusahaan menilai penting kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan (*well-being*) mereka, sebagaimana dipersepsikan/ diyakini oleh karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan ini memiliki arti penting terkait pelaksanaan tugas agar efektif, dan akan sangat dirasakan di saat karyawan menghadapi situasi-situasi yang menekan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga dimensi dalam persepsi dukungan organisasi, antara lain: 1). *Fairness*, yaitu sejauh mana persepsi yang dimiliki karyawan

terhadap organisasi bahwa dirinya akan diperlukan secara adil oleh organisasinya. 2). *Supervisor support*, yaitu persepsi karyawan bahwa atasan akan mendukung serta mempedulikan kesejahteraan karyawan. 3). *Organizational reward and job condition*, yaitu persepsi karyawan terkait organisasinya akan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memperoleh penghargaan serta memperhatikan kondisi kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian yang telah ada sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan, oleh karena itu ketika karyawan bekerja dan mendapatkan dukungan dari organisasi maka akan tercipta situasi kerja yang lebih kondusif, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik (Dana & Dewi, 2016). Selain itu hasil studi sebelumnya menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain persepsi dukungan organisasi dan motivasi kerja (Riantoko et al, 2017; Siwi et al., 2018). Adapun faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi (Ersyafdi & Sianturi, 2018; Indrayani et al, 2018; Murniasih & Sudarma, 2016; Siwi et al, 2018; Wibowo et al, 2020). Lebih jauh, studi metaanalisis pada penelitian di berbagai negara (tidak termasuk Indonesia) terhadap dukungan organisasi menunjukkan bahwa variabel ini berdampak pada berbagai luaran yang mewakili orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya, seperti

*trust*, komitmen afektif, rasa bertanggung jawab (*felt obligation*), juga kinerja dan kesejahteraan psikologis (Kurtessis et al., 2017). Namun apabila karyawan merasa dukungan organisasi bersifat negatif maka hal ini dapat memunculkan keinginan untuk mencari kerja di tempat lain serta absensi karyawan akan mengalami peningkatan (Sirait, 2019).

Penelitian di negara lain terkait arti penting dukungan organisasi telah terkonfirmasi (Kurtessis et al, 2017), termasuk perannya terhadap kinerja karyawan menggunakan data dari 558 penelitian terpublikasi. Namun penelitian sejenis ini belum dilakukan terhadap penelitian-penelitian di tanah air (Indonesia) khususnya berkaitan dengan kinerja, utamanya *task performance*. Meskipun sebagian besar penelitian menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi terdapat penelitian yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Agustiningrum, 2016; Atmaja, 2019; Ilmaniar & Djastuti, 2018; Purnami, 2017). Penelitian tersebut menyatakan salah satu penyebab kedua variabel tersebut tidak memiliki hubungan yang signifikan karena adanya variabilitas yang cukup besar. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian lebih lanjut terhadap hasil-hasil yang belum tampak koheren ini, untuk mendapatkan pola umum terkait hubungan variabel persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian metaanalisis dianggap dapat memberikan kesimpulan secara umum terkait keterhubungan antar variabel dengan

menggabungkan berbagai literatur yang ada dan dilakukan perhitungan secara statistika. Pengintegrasian data melalui temuan yang dihasilkan dari berbagai sumber dapat dijadikan sebagai landasan yang kuat untuk pengembangan teori, pengambilan keputusan maupun dalam penentuan suatu kebijakan.

### Kinerja karyawan

Secara khusus, sebagai bagian dari kajian metaanalisis, konsep kinerja karyawan dan persepsi dukungan organisasi yang telah dipakai dalam penelitian-penelitian sebelumnya, akan lebih dahulu dicermati. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya, kinerja dijabarkan dalam aspek yang cukup beragam, sebagaimana diringkaskan pada Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**

*Aspek Kinerja Karyawan yang Digunakan dalam Berbagai Penelitian*

Peneliti dan Tahun	Aspek	Penelitian
Miner (1990)	Kualitas, Kuantitas, Penggunaan waktu dalam bekerja, Kerjasama	Metria dan Riana (2018)
Simamora (2004)	Kuantitas, Kualitas, Kreatifitas kerja, Pengetahuan kerja	Lansarit et al. (2019)
Mathis & Jackson (2006)	Kuantitas, Kualitas, Ketepatan, Kerjasama, Kehadiran	Murniasih dan Sudarma (2016) Purnami (2017) Kadir et al. (2016) Agustiningrum (2016) Dana dan Dewi (2016)
Soedjono (2005)	Tugas, Ketepatan waktu, Bekerja tanpa pengawasan, Rencana kerja, Hasil, Target	Ersyafdi dan Sianturi (2018) Bodroastuti et al. (2020)
Mangkunegara (2006)	Kuantitas, Kualitas	Mustikawati (2015)
Wirawan (2008)	Hasil kerja, Perilaku kerja, Sifat pribadi, Hubungan dengan pekerjaan	

Sementara itu kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu (*antecedent*). Menurut Mathis dan Jackson (2011) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang terdiri dari kemampuan individu, usaha dan dukungan. Kemampuan individu yaitu kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang diberikan oleh

atasan atau posisi tersebut. Usaha, yaitu terkait dorongan maupun semangat yang diberikan oleh organisasi/perusahaan maupun diri sendiri supaya dapat mengerjakan tugas secara optimal. Dukungan, yaitu pemberian dukungan dari organisasi/perusahaan terkait sarana penunjang kerja, pelatihan maupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

### **Persepsi dukungan organisasi**

Dukungan organisasi merupakan penilaian seorang karyawan terhadap organisasi atas bantuan yang diberikan oleh organisasi/perusahaan untuk mendukung pelaksanaan tugas agar dapat berjalan dengan efektif serta membantu individu dalam menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan. Persepsi dukungan organisasi adalah sejauhmana organisasi atau perusahaan menilai penting kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan (*well-being*) mereka, sebagaimana dipersepsikan/ diyakini oleh karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan demikian, karyawan membangun keyakinan terkait pemberian dukungan ini.

Namun demikian konsep ini perlu untuk diperhatikan dengan detail. Dalam telaah kritis yang dilakukan oleh Caesens dan Stinglhamber (2020), dikatakan bahwa dukungan organisasi perlu memperhatikan titik optimum yang bisa diberikan dengan dua alasan: 1). Agar tidak menimbulkan efek

terlalu banyak dukungan sehingga karyawan merasa kurang bisa bertindak yang seharusnya. 2). Menghindari kemungkinan memberikan (perhatian, *reward* dan semacamnya) yang lebih banyak dari yang seharusnya. Mengutip teori *Equity* klasik (Adams, 1965), mereka menyarankan agar dukungan yang diberikan organisasi setara dengan apa yang diberikan karyawan dalam melakukan tugas-tugas mereka. Penelitian ini mengikuti konsep persepsi dukungan organisasi yang diajukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), dan melihat pentingnya melakukan metaanalisis terhadap penelitian tentang dukungan organisasi dan kinerja di Indonesia.

Kajian mengenai persepsi dukungan organisasi sudah cukup banyak dilakukan, dengan demikian terdapat beberapa aspek atau dimensi yang dijadikan bahan acuan dalam penelitian. Berikut rangkuman perkembangan aspek persepsi dukungan organisasi yang digunakan dalam beberapa penelitian:



**Tabel 2***Aspek Persepsi Dukungan Organisasi*

Peneliti dan Tahun	Aspek	Penelitian
Eisenberger (1986)	<i>Fairness, Supervisor Support, Organizational Reward &amp; Job Condition</i>	Riantoko et al. (2017) Ersyafdi dan Sianturi (2018) Siwi et al. (2018) Metria dan Riana (2018) Murniasih dan Sudarma (2016) Purnami (2017) Agustiningrum (2016) Ramadhani (2018) Yuni dan Pratiwi (2020) Nuruddin dan Sridadi (2019) Lansarit et al. (2019)
Kraimer (2001)	Insentif, Perhatian, Pujian, Penerimaan, Keakraban	
Branca (2002)	Kognitif, Afektif, Konatif	Mustikawati (2015)

*Catatan.* Aspek-aspek dalam variabel dukungan organisasi sebagaimana dipersepsikan karyawan, yang digunakan dalam berbagai penelitian

Tujuan dari studi metaanalisis ini adalah untuk mengetahui konsistensi terkait korelasi antar variabel yang diteliti, dalam hal ini persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dengan cara melakukan koreksi kesalahan sampel. Penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada organisasi untuk memudahkan dalam mendesain sistem organisasi terutama berkaitan dengan dukungan yang dapat diberikan untuk dapat menjaga kinerja karyawan. Cara yang digunakan peneliti untuk menguji hipotesis tersebut dengan menggunakan metode metaanalisis korelasi, hal ini dilakukan dengan memanfaatkan hasil penelitian-penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian ini (Retnawati et al., 2018). Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan di Indonesia.

## Metode

Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi hubungan antara Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu meta analisis yang dikemukakan oleh Schmidt dan Hunter (2004). Metode ini dapat dipakai untuk mengintegrasikan berbagai hasil penelitian (Riyono, 2008) yang menggunakan variabel serupa. Pengertian metaanalisis merupakan suatu metode penelitian kuantitatif melalui proses analisis hasil data statistik penelitian yang telah dilakukan. Hasil kesimpulan dari meta analisis dapat digunakan sebagai dasar untuk menerima ataupun menolak suatu hipotesis (Moordiningsih, 2009). Teknik ini bisa digunakan untuk mengkaji beberapa hal, adapun dalam penelitian ini peneliti mencermati *effect size* dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Adapun menurut Schmidt dan Hunter (2004) penelitian

menggunakan metode meta analisis dilakukan karena adanya realitas bahkan anggapan bahwa tidak terdapat satupun penelitian yang tidak luput dari kesalahan atau bersifat sempurna, meskipun sudah diusahakan semaksimal mungkin untuk mengurangi *error* pada penelitian. Oleh karena itu perlu dikoreksi terkait beberapa ketidaksempurnaan ataupun kesalahan (*artefacts*) dalam penelitian. Adapun artifak yang dikoreksi dalam penelitian ini yaitu kesalahan dalam pengambilan sampel.

### **Kriteria inklusi penelitian**

Proses pencarian pustaka yang digunakan dalam studi metaanalisis ini menggunakan media online yang meliputi *Academia*, *Researchgate*, *open knowledge maps lib.uui.ac.id* dan *Google Scholar*. Adapun artikel yang diperoleh berasal dari *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, *E-Jurnal Manajemen Unud*, *Journal Management and Business Applied*, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, *Admisi dan Bisnis*, *International Business Research*, *Jurnal Ilmu Manajemen*, *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, *International Journal of Social Science and Business*, *Fokus Ekonomi*, *Al-Tijarah*, *Syntax Literate*, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen dan skripsi*.

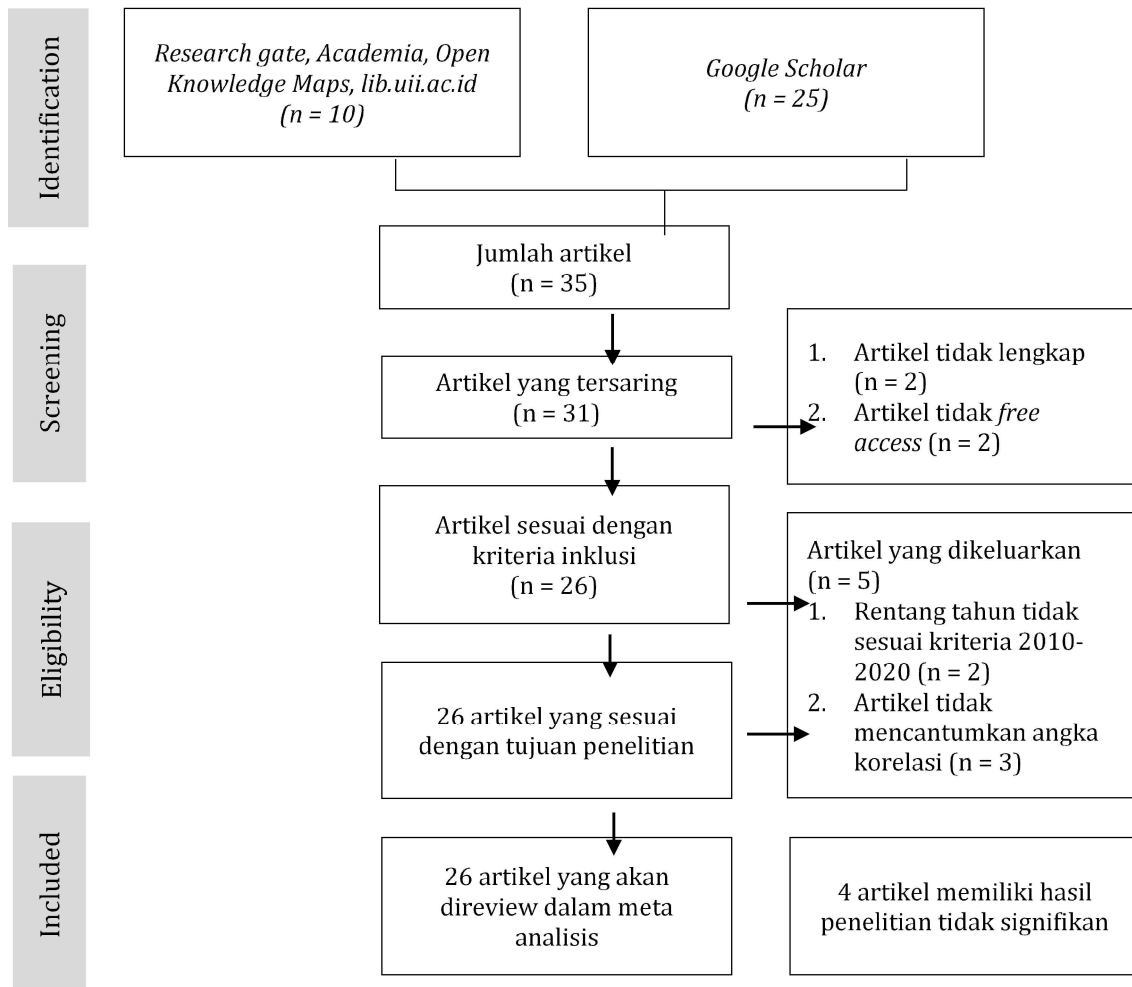
Proses pencarian awal artikel dimulai dengan memasukkan beberapa kata kunci,

yang meliputi dukungan organisasi atau persepsi dukungan organisasi (*organizational support* atau *perceived organizational support*) dan kinerja karyawan (*employee performance*) yang digabungkan, sehingga diperoleh hasil 35 artikel. Terdapat beberapa artikel dikeluarkan karena alasan berikut: 1). Penelitian tidak dapat dilacak artikel utuhnya - sebanyak 2 artikel. 2). Tidak dapat diakses dengan bebas- sebanyak 2 artikel. 3). artikel tidak sesuai dengan kriteria inklusi - sebanyak 2 artikel, karena berada di luar kriteria rentang waktu yaitu 2010-2020. 4). Artikel tidak memuat hasil korelasi, nilai t ataupun nilai f - sebanyak 3 artikel. 5). Selain itu terdapat juga 4 artikel yang hasil penelitiannya tidak signifikan. Hal ini disebabkan karena penelitian yang tidak signifikan biasanya memiliki kesalahan dalam uji statistik, input data, pengambilan sampel, dan desain penelitian sehingga dapat mempengaruhi konsistensi penelitian. Oleh sebab itu, penelitian ini hanya menggunakan hasil penelitian yang signifikan. Dari prosedur ini diperoleh hasil akhir dari pencarian artikel, sejumlah 26 artikel yang sesuai dengan tujuan penelitian dan akan direview dalam meta analisis. Penyaringan artikel yang digunakan dalam meta analisis ini dapat dilihat pada bagan alur PRISMA di bawah ini.



**Gambar 1**

*Bagan Alur Prisma Pemilihan Artikel*



Adapun kriteria yang harus dimiliki oleh artikel meliputi: 1). Studi primer tentang persepsi dukungan organisasi atau dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan rentang waktu mulai tahun 2010-2020. 2). Studi primer tersebut menempatkan persepsi dukungan organisasi atau dukungan organisasi sebagai variabel independen yang dikaitkan dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. 3). Studi primer tersebut memuat beberapa nilai statistik yang dibutuhkan antara lain jumlah

sampel ( $n$ ), nilai korelasi ( $r$ ), nilai  $t$  ataupun nilai  $F$ . 4). Studi primer jurnal negara Indonesia.

**Ikhtisar prosedur metaanalisis**

Prosedur analisis data menggunakan teknik metaanalisis (Schmidt & Hunter, 2004) dengan menggunakan beberapa langkah-langkah dibawah ini:

1. Konversi nilai  $T$  ke dalam nilai  $f$ ,  $d$  maupun  $r$
2. Bare Bones Meta-analysis digunakan untuk mengoreksi kesalahan dalam pengambilan sampel, dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Menghitung rerata korelasi populasi ( $Y$ );
- b. Menghitung varians  $r_{xy}$  populasi ( $\sigma^2 r$ );
- c. Menghitung varian kesalahan pengambilan sampel ( $\sigma^2 e$ );
- d. Estimasi varian  $r$  populasi yang sebenarnya/ *true score* ( $\sigma^2 p$ );
- e. Interval kepercayaan; dan
- f. Dampak kesalahan pengambilan sampel.

### **Hasil**

Tujuan dari studi metaanalisis ini adalah untuk mengetahui/ mengkonfirmasi konsistensi korelasi antar variabel yang diteliti, dalam hal

ini persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dengan cara melakukan koreksi kesalahan sampel. Untuk tujuan tersebut, mencermati karakteristik sampel dalam penelitian-penelitian yang diamati menjadi penting bagi penelitian ini, sebagaimana diuraikan di bagian hasil berikut ini.

### **Karakteristik sampel penelitian**

Sampel yang dikaji dalam penelitian metaanalisis ini memiliki karakteristik yang tercantum dalam Tabel 3.

**Tabel 3***Kriteria Inklusi Penelitian*

Penelitian	<i>n</i>	Karakteristik Sampel
Riantoko et al. (2017)	117	Personel Polsek Kuta Utara
Dana dan Dewi (2016)	45	Karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali
Novitasari dan Winarsih (2020)	44	Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pasuruan
Ersyafdi dan Sianturi (2018)	120	Akuntan forensik yang bekerja di lembaga pemeriksa keuangan
Siwi et al. (2018)	77	Karyawan PT Indmira Yogyakarta
Metria dan Riana (2018)	77	Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Denpasar
Hamida dan Rahayu (2020)	23	Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Konawe Kepulauan
Fairuzakiyah et al. (2020)	60	Karyawan dengan posisi admin, relationship officer dan sales officer
Indrayani et al. (2018)	56	Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng,
Wisaksono (2014)	100	Pegawai Negeri Sipil Politeknik Negeri Semarang
Lansarit et al. (2019)	40	Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara
Bodroastuti et al. (2020)	324	Pegawai BPPD Provinsi Jawa Tengah
Wibowo et al. (2020)	95	Pegawai yang bekerja di lokasi Grand Dian Hotel Cirebon, Brebes, Slawi dan Guci
Febriantoro dan Juariyah (2018)	68	Pegawai tata usaha dan keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang
Murniasih dan Sudarma (2016)	108	Perawat rawat inap RSUD dr. H. Soewondo Kendal
Purnami (2017)	72	Pegawai RS Balimed Karangasem
Mustikawati (2015)	113	Karyawan <i>outsourcing</i> Bank Sumsel Babel Palembang
Kadir et al. (2016)	124	Penyuluh sosial dan calon penyuluh sosial di Indonesia
Agustiningrum (2016)	97	Karyawan PT Angkasa Pura I Kantor cabang Surabaya
Ilmaniar dan Djastuti (2018)	230	Karyawan tetap PT Telekomunikasi Indonesia Semarang
Ramadhani (2018)	62	Karyawan SMK Yogyakarta
Yuni dan Pratiwi (2020)	185	Karyawan tetap PT. Solusi Bangunan Indonesia
Atmaja (2019)	60	Karyawan CV Sumo Surya Perkasa
Nuruddin dan Sridadi (2019)	40	Karyawan UKM Batik HM
Haris et al. (2020)	80	Karyawan PT. Eastern Pearl Flour Mills Makassar
Sajdah dan Lukiyana (2018)	43	Divisi SDM dan Keuangan PT. Pelabuhan Tanjung Priok, Jakarta

Secara umum dapat dikatakan bahwa sampel penelitian ini memiliki jenis pekerjaan yang beragam, dari berbagai organisasi dan daerah di Indonesia. Total jumlah sampel penelitian adalah 2,460. Terhadap data dari 26 penelitian tersebut dikenakan prosedur berikut ini:

**(1) Transformasi nilai t ke dalam nilai r**

Dalam penelitian ini, terdapat 10 studi yang merupakan penelitian dengan jenis perbandingan yang menghasilkan nilai t sementara, 11 studi lainnya merupakan penelitian dengan jenis korelasi sehingga

menghasilkan nilai r. Oleh karena itu untuk jenis data yang memuat nilai t maka perlu ditransformasikan ke dalam nilai r. Adapun rumus yang dapat digunakan dalam pentransformasian sebagai berikut:

$$t = \sqrt{f}$$

$$r = \frac{t}{\sqrt{1 + \left(\frac{t}{2}\right)^2}} \tag{1}$$

$$r = \frac{d}{\sqrt{4 + d^2}}$$

Nilai  $r_{xy}$  yang diperoleh dari studi korelasional dan transformasi dari nilai t dari studi perbandingan tercantum dalam Tabel 4.

**Tabel 4**

*Transformasi Nilai t ke dalam Nilai r*

Penelitian	n	t	r
Riantoko et al. (2017)	117	3.36	.216
Dana & Dewi (2016)	45	5.268	.626
Novitasari & Winarsih (2020)	44		.148
Ersyafdi & Sianturi (2018)	120	2.573	.23
Inayah et al. (2018)	77		.326
Metria & Riana (2018)	77		.389
Hamida et al. (2020)	23	2.124	.42
Fairuzakiyah et al. (2019)	60		.384
Indrayani et al. (2018)	56	8.456	.754
Wisaksono (2014)	100	2.301	.226
Lansarit et al. (2019)	40	6.697	.735
Bodroastuti et al. (2020)	324		.405
Wibowo et al. (2020)	95	3.403	.332
Febriantoro & Juariyah (2018)	68	2.51	.295
Murniasih & Sudarma (2016)	108	3.979	.36
Purnami (2017)	72	0.16	.03
Mustikawati (2015)	113		.423
Kadir et al. (2016)	124		.623
Sherly (2016)	97	0.433	.042
Ilmaniar & Djastusi (2018)	230	1.561	.102
Ramadhani (2018)	62	15.649	.896
Siswanti & Pratiwi (2020)	185	8.939	.551
Atmaja (2019)	60	5.068	.554
Nuruddin & Sridadi (2019)	40	1.145	.182
Haris et al. (2020)	80	5.012	.493
Sajdah & Lukiyana (2018)	43	2.929	.269

Catatan. N = 2,460. Nilai r tertinggi yang dihasilkan adalah  $r = .896$  dan terendah  $r = .03$

**(2) Koreksi Kesalahan Pengambilan Sampel (Bare Bone Meta-analysis)**

Berikut ini langkah-langkah dalam Bare Bone Meta-analysis untuk koreksi kesalahan dalam pengambilan sampel.

a. Menghitung *mean* korelasi populasi ( $r_{xy}$  atau  $r$  atau  $r_{xy}$ )

Menghitung *mean* korelasi populasi menggunakan persamaan (2) sebagai berikut:

$$\bar{r}_{xy} (r) = \frac{\sum (N_i r_i)}{\sum N_i} \tag{2}$$

Berdasarkan rumus di atas selanjutnya peneliti melakukan penghitungan rata-rata korelasi korelasi populasi berdasarkan nilai  $r_i$  atau  $r_{xy}$  dan jumlah sampel ( $n$ ) pada masing-masing studi. Adapun hasil korelasi populasi setelah dikoreksi ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
*Koreksi Kesalahan Sampel*

Penelitian	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>Nr<sub>xy</sub></i>
Riantoko et al. (2017)	117	.216	25.272
Dana & Dewi (2016)	45	.626	28.17
Novitasari & Winarsih (2020)	44	.148	6.512
Ersyafdi & Sianturi (2018)	120	.23	27.6
Inayah et al. (2018)	77	.326	25.102
Metria & Riana (2018)	77	.389	29.953
Hamida et al. (2020)	23	.42	9.66
Fairuzakiyah et al. (2019)	60	.384	23.04
Indrayani et al. (2018)	56	.754	42.224
Wisaksono (2014)	100	.226	22.6
Lansarit et al. (2019)	40	.735	29.4
Bodroastuti et al. (2020)	324	.405	131.22
Wibowo et al. (2020)	95	.332	31.54
Febriantoro & Juariyah (2018)	68	.295	20.06
Murniasih & Sudarma (2016)	108	.36	38.88
Purnami (2017)	72	.030	2.16
Mustikawati (2015)	113	.423	47.799
Kadir et al. (2016)	124	.623	77.252
Sherly (2016)	97	.042	4.268
Ilmaniar & Djastusi (2018)	230	.102	23.460
Ramadhani (2018)	62	.896	55.552
Siswanti & Pratiwi (2020)	185	.551	101.935
Atmaja (2019)	60	.554	33.24
Nuruddin & Sridadi (2019)	40	.182	7.28
Haris et al. (2020)	80	.493	39.44
Sajdah & Lukiyana (2018)	43	.269	11.567

*Catatan.*  $N = 2,460$ .  $N_r = 10.011$ .  $N_{(Nr_{xy})} = 894.992$ .  $M = 117.143$ .  $M_r = .477$ .  $M_{(Nr_{xy})} = .364$

Berdasarkan jumlah sampel 2,460 didapatkan rerata korelasi setelah dikoreksi ( $\bar{r}$ ) sebesar **.364**.

b Menghitung varian  $r_{xy}$  populasi ( $\sigma^2 r$ )

Dalam menghitung rxy populasi atau ( $\sigma^2 r$ ) peneliti menggunakan persamaan (3) sebagai berikut

$$\sigma^2 r = \frac{\sum [N_i (r_i - \bar{r})^2]}{\sum N_i} :$$

Hasil varian  $r_{xy}$  atau  $\sigma^2 r$  disajikan dalam Tabel 6.

**Tabel 6**

Varian  $r_{xy}$

Penelitian	n	r	r-r	(r-r) <sup>2</sup>	N(r-r) <sup>2</sup>
Riantoko et al. (2017)	117	.216	-.211	.045	5.209
Dana & Dewi (2016)	45	.626	.199	.040	1.782
Novitasari & Winarsih (2020)	44	.148	-.279	.078	3.425
Ersyafdi & Sianturi (2018)	120	.23	-.197	.039	4.657
Inayah et al. (2018)	77	.326	-.101	.010	0.785
Metria & Riana (2018)	77	.389	-.038	.001	0.111
Hamida et al. (2020)	23	.42	-.007	.000	0.001
Fairuzakiyah et al. (2019)	60	.384	-.043	.002	0.111
Indrayani et al. (2018)	56	.754	.327	.107	5.988
Wisaksono (2014)	100	.226	-.201	.040	4.040
Lansarit et al. (2019)	40	.735	.308	.095	3.795
Bodroastuti et al. (2020)	324	.405	-.022	.000	0.157
Wibowo et al. (2020)	95	.332	-.095	.009	0.857
Febriantoro & Juariyah (2018)	68	.295	-.132	.017	1.185
Murniasih & Sudarma (2016)	108	.36	-.067	.004	0.485
Purnami (2017)	72	.030	-.397	.158	11.348
Mustikawati (2015)	113	.423	-.004	.000	0.002
Kadir et al. (2016)	124	.623	.196	.038	4.764
Sherly (2016)	97	.042	-.383	.147	14.229
Ilmaniar & Djastusi (2018)	230	.102	-.325	.106	24.294
Ramadhani (2018)	62	.896	.469	.220	13.638
Siswanti & Pratiwi (2020)	185	.551	.124	.015	2.845
Atmaja (2019)	60	.554	.127	.016	0.968
Nuruddin & Sridadi (2019)	40	.182	-.245	.060	2.401
Haris et al. (2020)	80	.493	.066	.004	0.348
Sajdah & Lukiyana (2018)	43	.269	-.158	.025	1.073

Catatan. N = 2,460. N<sub>r</sub> = 10.011. N<sub>(r-r)</sub> = -.800. N<sub>(r-r)<sup>2</sup></sub> = 1.117. N<sub>(N(r-r)<sup>2</sup>)</sub> = 108.646. M = 117.143. M<sub>r</sub> = .477. M<sub>(r-r)</sub> = -.038. M<sub>(r-r)<sup>2</sup></sub> = .053. M<sub>(N(r-r)<sup>2</sup>)</sub> = .044



Berdasarkan tabel 6 diatas diketahui bahwa varians  $r_{xy}(\sigma^2r)$  sebesar **.044**

c. Menghitung varian kesalahan pengambilan sampel ( $\sigma^2e$ )

Varian kesalahan dalam pengambilan sampel dapat dihitung menggunakan rumus persamaan (4) sebagai berikut:

$$\sigma^2e = \frac{(1-\check{r}^2)^2}{N-1} \quad (4)$$

Berdasarkan nilai  $\check{r}$  yang diperoleh dan rerata nilai  $\check{N}$  sampel yang ada, maka varians kesalahan pengambilan sampel ( $\sigma^2e$ ) pada studi metaanalisis ini sebagai berikut:

$$\sigma^2e = \frac{(1-.364^2)^2}{117.143-1}$$

$$\sigma^2e = \frac{(1-.132)^2}{116.143-1}$$

$$\sigma^2e = \frac{(1-.132)^2}{116.143}$$

$$\sigma^2e = \frac{(.868)^2}{116.143}$$

$$\sigma^2e = \frac{.753}{116.143}$$

$$\sigma^2e = .006$$

Dari perhitungan persamaan (4) maka diperoleh varian kesalahan dalam pengambilan sampel ( $\sigma^2e$ ) sebesar **.006**

d. Menghitung estimasi varian  $r$  yang sebenarnya/*true score* ( $\sigma^2\rho$ )

Untuk mendapatkan estimasi varian  $r$  populasi yang sesungguhnya menggunakan persamaan (5):

$$\sigma^2\rho = \sigma^2r - \sigma^2e \quad (5)$$

$$\sigma^2\rho = .044-.006$$

$$\sigma^2\rho = .038$$

Hasil varian  $r$  yang sebenarnya/*true score* ( $\sigma^2\rho$ ) didapatkan sebesar **.038**

Berdasarkan hasil varian  $r$  yang sebenarnya ( $\sigma^2\rho$ ), maka dapat dihitung besarnya *Standart Deviation* (SD) =  $\sqrt{.038} = .194$

e. Memperoleh interval kepercayaan ( $M\rho$ )

Untuk memperoleh interval kepercayaan ( $M\rho$ ) menggunakan persamaan (6):

$$M\rho = r \pm 1.96 (SD) \quad (6)$$

$$M\rho = r \pm 1.96 (.194)$$

$$M\rho = .364 \pm 1.96 (.194)$$

$$M\rho = .364 \pm .380$$

$$M\rho = -.016 < .364 < .744$$

Berdasarkan perhitungan metaanalisis di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dengan  $r = .364$  berada dalam daerah penerimaan interval kepercayaan 95% ( $-.016 < \check{r} < .744$ ).

f. Dampak kesalahan pengambilan sampel

Kesalahan dalam pengambilan sampel diperoleh dengan menggunakan persamaan (7):

$$1-\text{Reliabilitas} = \frac{(\sigma^2\rho)}{(\sigma^2r)}$$

$$1-\text{Reliabilitas} = \frac{(.038)}{(.044)} = .863$$

Reliabilitas korelasi dalam studi ini yaitu  $.863$ , sehingga diperoleh dampak kesalahan pengambilan sampel  $1-.863 = .137$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesalahan dalam pengambilan sampel sebesar **13.7%**

## Pembahasan

Penelitian ini merupakan studi metaanalisis yang dilakukan terhadap 26 studi primer di Indonesia mengenai persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Metode metaanalisis yang dipakai adalah metode *Bare Bone* yang digunakan untuk mengoreksi kesalahan dalam pengambilan sampel (*sampling error*). Dari proses analisis ini diketahui bahwa korelasi populasi ( $\rho$ ) setelah melalui koreksi kesalahan sampel adalah sebesar .364, sedangkan variasi kesalahan pengambilan sampel sebesar .008 dengan SD sebesar .194. Hasil ini ada dalam rentang kepercayaan 95% dengan batas penerimaan antara  $-.016 < \rho < .744$ . Adanya perbedaan variasi korelasi disebabkan antara lain karena kesalahan dalam pengambilan sampel sebesar 13.7%, persentase tersebut menunjukkan kemungkinan bias kesalahan karena kekeliruan dalam pengambilan sampel tergolong kecil.

Analisis ini juga menunjukkan *effect size* = .364 dengan ( $r > .30$ ), yang termasuk dalam kategori sedang jika dilihat dengan menggunakan *Cohen effect size benchmark* (Bosco et al, 2015). Adapun berdasarkan variasi nilai korelasi pada 26 studi yang digunakan terdapat di antaranya tujuh studi yang nilai korelasinya berada pada kategori tinggi ( $r > .50$ ), sembilan studi dalam kategori sedang ( $r > .30$ ), dan delapan studi dalam kategori rendah ( $r > .10$ ).

Hasil dalam studi metaanalisis ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif

antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan di Indonesia. Temuan dari studi metaanalisis ini memperkuat temuan-temuan dari penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dana & Dewi, 2016; Fairuzakiyah et al, 2020; Hamida & Rahayu, 2020; Kadir et al, 2016; Murniasih & Sudarma, 2016; Mustikawati, 2015; Riantoko et al, 2017; Siwi et al, 2018; Wicaksono, 2014) yang menggarisbawahi bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi persepsi dukungan organisasi seorang karyawan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut.

Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini yaitu karyawan di Indonesia. Persepsi dukungan organisasi merupakan penilaian individu atau ketersediaan bantuan dari organisasi untuk mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas agar dapat berjalan secara efektif, serta membantu karyawan dalam menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi untuk membantu mencapai tujuan organisasi dengan cara meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu dukungan organisasi yang dirasa positif maka akan berdampak pada kepuasan kerja serta

kinerja yang optimal (Novitasari & Winarsih, 2020). Hal tersebut juga diungkapkan oleh Dana dan Dewi (2016) bahwa dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja, apabila karyawan mendapatkan dukungan positif dari pimpinan akan tercipta situasi kerja yang kondusif, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik. Adapun manfaat dari meningkatnya kinerja karyawan menurut Robbins (2006) antara lain adalah: membantu organisasi untuk berkembang, mempermudah dalam pencapaian target organisasi, mengurangi berbagai risiko yang terjadi dalam organisasi, meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan sehingga tercipta kerja sama yang baik.

Persepsi dukungan organisasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam studi lain ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain motivasi kerja (Riantoko et al, 2017; Siwi et al, 2018), motivasi intrinsik (Riyono, 2008), kompetensi (Murniasih & Sudarma, 2016; Siwi et al. 2018; Eryafdi & Sianturi, 2018; Indrayani et al, 2018; Wibowo et al, 2020), kompensasi (Riantoko et al, 2017; Fairuzakiyah et al, 2019; Purnami, 2017). Selain itu hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan diketahui juga dimediasi dan dimoderasi oleh beberapa variabel lainnya, sehingga mendapatkan koefisien korelasi yang bervariasi. Variabel mediator meliputi komitmen karyawan (Mustikawati, 2015), komitmen organisasi

(Febrianto & Juariyah, 2018) komitmen afektif (Murniasih & Sudarma, 2016) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Agustiningrum, 2016). Sedangkan variabel moderator meliputi motivasi intrinsik (Fairuzakiyah et al, 2019), dengan nilai  $t$  interaksi antara variabel dukungan organisasi dan motivasi intrinsik sebesar 2.117 dengan nilai signifikansi sebesar .038. Adanya dorongan pada diri seseorang atau motivasi akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan rekan organisasinya (*supervisor*) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Analisis mediasi menunjukkan beberapa variabel mediator yang berperan dalam mempengaruhi persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja. Komitmen organisasi merupakan variabel mediator yang menunjukkan pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan sebesar .407, sementara pengaruh tidak langsung melalui variabel komitmen karyawan sebesar .125. Oleh karena itu variabel komitmen karyawan memberikan pengaruh tidak langsung yang sangat kecil (Febrianto & Juariyah, 2018). Sehingga terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara variabel persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Robbins (2006) bahwa persepsi dukungan organisasi

dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika dilacak lebih lanjut maka penelitian Murniasih dan Sudarma (2016), menunjukkan bahwa komitmen afektif terbukti memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja karyawan (Murniasih & Sudarma, 2016). Hal tersebut juga dikemukakan oleh Casimir (2014) bahwa komitmen afektif mampu memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan.

Selain komitmen organisasi, penelitian Agustiningrum (2016) menemukan bahwa OCB menunjukkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan sebesar .042. Adanya OCB akan meningkatkan hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja. Berdasarkan hasil studi metaanalisis ini dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya di Indonesia, organisasi dapat menggunakan kebijakan untuk memberikan dukungan kepada karyawan. Adapun cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain: Pertama, melalui sistem imbalan (promosi, gaji dan penghargaan). Adanya imbalan yang diterima oleh karyawan seperti kenaikan gaji, maupun penghargaan maka akan memunculkan penilaian positif dari karyawan terhadap kontribusi yang sudah mereka berikan kepada perusahaan (Riantoko, et al., 2017; Hamida, et al., 2020). Selain itu karyawan juga

menginginkan dukungan berupa kepastian karir.

Kedua, dukungan melalui pelatihan. Dalam pelatihan, karyawan akan diberikan pengetahuan atau keterampilan sehingga dapat meningkatkan kualitas maupun produktivitas seorang karyawan dalam bekerja. Ketiga, sarana dan prasarana kerja. Adanya sarana prasarana sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terutama terkait dengan teknologi yang memadai, hal tersebut bukan hanya membantu dalam peningkatan kinerja seorang karyawan, tetapi juga dianggap sebagai kemudahan serta kenyamanan kerja (Indrayani et al., 2018; Bodroastuti, 2020). Selain itu keselamatan dan kesehatan kerja termasuk hal yang sangat penting bagi seorang karyawan, dengan ketersediaan alat-alat pelindung yang memadai maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan tenang saat bekerja dan dalam menghadapi resiko terkait kecelakaan kerja (Indrayani et al., 2018).

Keempat, dukungan manajemen. Kinerja karyawan juga dapat dibentuk karena adanya dukungan manajemen, dalam hal ini manajemen berperan dalam pembuatan kebijakan terkait administrasi serta mengatur karyawan dalam sebuah kelompok. Oleh karena itu sangat dibutuhkan kualitas hubungan yang baik dengan bawahannya yaitu dengan cara menjalin komunikasi yang baik (Kadir, 2016). Selain organisasi juga harus bersedia membantu karyawan dalam menghadapi masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan, sehingga

karyawan mendapatkan dukungan penuh dalam menghadapi permasalahan yang terjadi, dengan demikian diharapkan tidak terjadi penurunan kualitas kinerja karyawan (Metria & Riana, 2018). Adapun dalam melakukan penilaian kinerja terhadap bawahan harus dilakukan secara objektif yang artinya semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk bekerja secara maksimal agar mendapatkan penilaian kinerja yang baik (Hamida & Rahayu, 2020). Oleh karena itu dukungan manajemen dianggap penting (Dana & Dewi, 2016), meskipun untuk ini Caesens dan Stinglhamber (2020) memberikan catatan bahwa dukungan ini sebaiknya ada di titik yang optimum sehingga tidak berlebihan yang kemungkinan dapat memunculkan perilaku yang kontra produktif terhadap kinerja .

Studi metaanalisis ini dapat menjadi pertimbangan bagi praktisi organisasi khususnya di Indonesia agar memperhatikan dukungan serta kesejahteraan para karyawan, karena hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan (Novitasari & Winarsih, 2020). Hasil penelitian ini sesungguhnya menguatkan temuan-temuan dari peneliti sebelumnya terkait persepsi dukungan organisasi yang menjadi prediktor terhadap kinerja karyawan. Studi ini juga telah melihat hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan di Indonesia dengan melibatkan sampel penelitian yang berasal dari negara Indonesia. Adapun yang menjadi kelemahan dalam penelitian ini yaitu

alat ukur yang digunakan dalam berbagai artikel mengacu pada ahli yang berbeda.

## Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat dapat tidaknya konsistensi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan dikonfirmasi. Hasil studi meta analisis yang dilakukan menunjukkan adanya hubungan positif dan konsisten antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini mengkonfirmasi arti penting dukungan organisasi pada kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya terkait dukungan organisasi yang telah dilakukan di banyak negara. Penelitian di Indonesia memberikan hasil yang serupa terkait hubungan kedua variabel tersebut. Implikasi dari penelitian ini secara teoritis adalah bahwa dukungan organisasi merupakan variabel penting dan dapat diandalkan sebagai anteseden yang turut menentukan kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan dukungan organisasi (dalam beberapa bentuknya) bagi pengelolaan kinerja karyawan.

## Saran

Sebagai sebuah penelitian yang mengandalkan data penelitian sebelumnya, terdapat beberapa kendala yang dapat diidentifikasi, misalnya: penelitian ini masih berfokus pada koreksi atas kesalahan sampel, pada saat yang sama penelitian ini mendapati

bahwa pengukuran yang dipakai para peneliti terkait dukungan organisasi maupun kinerja cukup beragam. Oleh karena itu peneliti berharap pada peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variabel yang sama dapat menggunakan studi primer untuk dapat melakukan koreksi atas kesalahan pengukuran.

## Referensi

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Agustiningrum, S. D. (2016). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 212–225. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/17539/15973>
- Alwi, I. (2008). *Pasar modal: Teori dan aplikasi*. Yayasan Pancur Siwah.
- Atmaja, J. P. W. (2019). Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* CV. Sumo Surya Perkasa di Lombok. *Jurnal Agora*, 7(1), 1–6.
- Bates, R. A., & Holton, E. F. (1995). Computerized performance monitoring: A review of human resource issue. *Journal Human Resource Management Review*, 5(4), 267–288. <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element/elsevier-7351d237-6741-320e-93ff-b4628193c307>
- Bilqis, L. D. R., Irfal, I., & Milka, T. S. (2021). Pengaruh kinerja *receptionist* dan kepercayaan pelanggan terhadap kesetiaan Pelanggan di The Sultan Hotel and Residence Jakarta. *At-Tadbir/ : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 47–58. <https://doi.org/10.31602/atd.v5i1.4234>
- Bodroastuti, T., Setiawan, F. A., & Tirtono, T. (2020). Pengaruh kemampuan, usaha dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. *Al Tijarah*, 6(3), 86–95. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5611>
- Bosco, F. A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J. G., & Pierce, C. A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 431–449. <https://doi.org/10.1037/a0038047>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). Toward a more nuanced view on organizational support theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 476 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00476>
- Dana, N. M. S. A., & Dewi, A. A. S. K. (2016). Pengaruh kompensasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5978–6006. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/23181/15460>
- Darmasaputra, A., & Satiningsih. (2013). Hubungan antara dukungan sosial teman kerja dengan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Jombang. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(2), 1–6. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/1898>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ersyafdi, I. R., & Sianturi, A. M. (2018). Pengaruh profesionalisme, kompetensi dan dukungan organisasi terhadap kinerja akuntan forensik lembaga pemeriksa keuangan negara. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 171–190. <https://doi.org/10.36080/jak.v7i2.770>
- Fairuzakiyah, F., Purnomo, R., & Anggraeni, A. I. (2020). Pengaruh keadilan kompensasi



- dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(4), 1–11. <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i4.1537>
- Febriantoro, K., & Juariyah, L. (2018). Pengaruh persepsi dukungan organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tata usaha dan keuangan pabrik gula Kebon Agung Malang melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Universitas Negei Malang. <http://repository.um.ac.id/32382/>.
- Hamida, S., & Rahayu, Y. I. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Konawe Kepulauan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 36–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.31328/jim.v6i1.1309>
- Haris, A., Semmaila, B., & Serang, S. (2020). Pengaruh dukungan organisasi, keterikatan kerja dan nilai kerja terhadap kinerja karyawan. *Center of Economic Student Journal*, 3(2), 204–218. <https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/CESJ/article/view/561>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Ilmaniar, H., & Djastuti, I. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge management* sebagai variabel *intervening* di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya. *Diponegoro Journal of Management*, 7(3), 23–37. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/21026>
- Indrayani, G. A. D., Suwena, K. R., & Suwendra, I. W. (2018). Kompetensi individu dan dukungan organisasi terhadap kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 160–168. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16239>
- Kadir, S., Hariadi, S. S., & Subejo, S. (2016). Pengaruh dukungan organisasi dan kemampuan individu terhadap kinerja penyuluh sosial dan partisipan masyarakat *Sosio Konsepsia*, 6(1), 39–55. <https://doi.org/10.33007/ska.v6i1.219>
- 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>
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Salemba Empat.
- Metria, K., & Riana, I. G. (2018). Pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(9), 2117–2146. <https://doi.org/10.24843/EEB.2018.v07.i09.p02>
- Moordiningsih, M. (2009). Psychology of voice: A meta-analytic review. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 6(1), 1–11. <http://jurnal.himpesi.or.id/index.php/JPI/article/view/36>
- Murniasih, E., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/maj.v5i1.9270>
- Mustikawati. (2015). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan ketidakamanan

- kerja terhadap kinerja karyawan *outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang dengan komitmen karyawan sebagai variabel *intervening*. *Jurnal Economica Sharia*, 1(1), 79–90. <https://doi.org/10.36908/esha.v1i1.79>
- Novitasari, M. R., & Winarsih, T. (2020). Pengaruh dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pasuruan. *Journal Management and Business Applied*, 1(1), 12–23. <http://www.ejurnal.stieyapan.ac.id/index.php/SAMBA/article/view/96>
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532.
- Nursiti, D., & Fedrick, D. (2018). Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. *Jurnal Psychomutiara*, 2(1), 46–56.
- Nuruddin, A., & Sridadi, A. R. (2019). Peran mediasi *self-efficacy* dan peran moderator *knowledge sharing* pada *empowering leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *employee performance* di UKM Batik HM. Sholeh Tuban. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 9(1), 85–102. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i1.522>
- Nymans, F. S. (2012). *Constituting performance: Case studies of performance auditing and performance reporting [Unpublished Dissertation]*. Stockholm University.
- Oktaviani, P., Mujtaba, B., & Muldi, A. (2020). Pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan PT. DHL Tangerang. *Journal of Scientific Communication (JSC)*, 2(1), 10–20. <https://doi.org/10.31506/jsc.v2i1.8031>
- Purnami, P. R. (2017). Pengaruh kompensasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan Rumah Sakit Balimed Karangasem. *Jurnal Ekonomi and Bisnis*, 4(1), 95–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.22225/jj.4.1.226.95-107>
- Ramadhani, F. A. (2018). *Pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediator pada SMK SMTI Yogyakarta [Universitas Islam Indonesia]*. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/7624>
- Retnawati, H., Djidu, H., Apino, E., Kartianom, & Anazifa, R. D. (2018). *Pengantar analisis meta*. Parama Publishing.
- 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>
- Riantoko, R., Sudibya, G. A., & Sintaasih, D. K. (2017). Pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja anggota Polsek Kuta Utara. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(3), 1145–1176. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/24301>
- Riyono, B. (2008). *Intrinsic motivation dan performance: Studi meta analisis*. *Psikologika*, 13(25). 5-14
- Rosmadi, M. L. N. (2018). Analisis faktor-faktor karyawan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. *Prosiding Seminar Nasional Pakar 2018 Buku II*. <https://doi.org/https://doi.org/10.25105/pakar.v0i0.2718>
- Sajdah, Q., & Lukiyana. (2018). Pengaruh keterlibatan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh kepuasan kerja pada divisi SDM dan keuangan PT. Pelabuhan Tanjung Priok

- Jakarta. *Media Manajemen Jasa*, 6(2), 45–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.52447/mmj.v6i2.1405>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). *Method of meta-analysis*. SAGE Publications.
- Sirait, G. N. (2019). *Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komunikasi perubahan terhadap kesiapan berubah karyawan*. Universitas Sumatera Utara.
- Siwi, R. A., Karnowahadi, & Inayah. (2018). Pengaruh kompetensi kerja, motivasi dan dukungan organisasi perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT Indmira Yogyakarta. *Admisi dan Bisnis*, 19(2), 95–106. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/admisi/article/view/1270>
- Untari, N. M. R., Sujana, I. W., & Novaini, N. N. A. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan pada Perumda Tirta Amertha Buana kabupaten Tabanan. *Jurnal Emas*, 2(3), 1–9.
- Wibowo, W., Indriyani, A., Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Ikhwan, S. (2020). Analisis kompetensi individu dukungan organisasi dan dukungan manajemen terhadap kinerja pegawai di Grand Dian Hotel Brebes. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(12), 1754–1766. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i12.1851>
- Wicaksono, A. (2014). Analisis keterlibatan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional (Studi pada dosen POLINES). *Fokus Ekonomi*, 9(1), 46–64.
- Yuni, Y. S., & Pratiwi, K. W. (2020). Analisis dukungan organisasional persepsian dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan: Kepuasan kerja sebagai pemediasi. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 9(3), 286–304. <https://doi.org/10.33059/jmk.v9i3.2731>



Received 8 March 2022  
Revised 25 July 2022  
Accepted 25 July 2022

