

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tengah globalisasi, perusahaan-perusahaan menghadapi persaingan ketat untuk dapat lebih kompetitif dan unggul, akibatnya sangat diperlukan konsistensi dari karyawan untuk tetap loyal dan berkomitmen (Hassan & Jagirani, 2019). Disamping itu, menjaga karyawan yang merupakan aset emas perusahaan adalah hal yang sangat mungkin dilakukan oleh perusahaan karena untuk mendapatkan karyawan yang potensial perusahaan membutuhkan upaya yang serius dan akan menghabiskan setidaknya 1000 dollar/orang (Westover, 2014). Kehilangan karyawan juga akan berdampak pada kerugian perusahaan yang telah mendanai biaya pelatihan dan biaya-biaya terkait perkembangan karyawan hingga sampai pada fase karyawan dapat digunakan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan (Herschell et al., 2020). Ketika perusahaan kehilangan satu karyawan yang mapan atau sudah dapat diandalkan, maka mereka akan merugi setidaknya sekitar 10 hingga 20 ribu dollar (Maaitah, 2018).

Komitmen Organisasi menjadi penting khususnya bagi perbankan dikarenakan untuk melihat dan mengukur sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi (Ofori et al., 2012), dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi (Luz et al., 2018). Karyawan yang memiliki komitmen dengan perusahaan dipandang sebagai penggerak atau penguat dalam mencapai tujuan perusahaan, dimana komitmen yang dimiliki karyawan menunjukkan kekuatan loyalitas, dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi (Al-Hussami, 2008). Karyawan dengan komitmen yang tinggi juga

mampu menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga ia mampu memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi (Gul et al., 2012). Karyawan tersebut akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena ia merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Ahmad et al., 2015). Komitmen di tempat kerja yang murni atau afektif dapat dikatakan memiliki potensi untuk mempengaruhi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan (Allen & Meyer, 1990). Ketika komitmen tersebut benar-benar murni dari hati dan berdasarkan kenyamanan karyawan, maka tingkat produktivitas kerja karyawan akan meningkat dan cenderung lebih inovatif (Gaudet & Tremblay, 2017). Inovasi tersebut akan mendatangkan ide-ide baru yang dapat membantu percepatan pencapaian misi-misi dan visi perusahaan (Herschell et al., 2020), lalu kepuasan tersebut akan membentuk perilaku yang murni yang merepresentasikan keinginan untuk bertahan pada suatu organisasi (Gaudet & Tremblay, 2017).

Studi mengenai komitmen organisasional ini telah banyak dilakukan sebelumnya (Abouraija & Othman, 2017; Bahjat, A., et al., 2017; Arshadi, N., 2011). Akan tetapi sebagian besar dari studi tersebut hanya membahas komitmen organisasional secara keseluruhan (*unidimensional*). Disamping itu, menurut Leow dan Khong (2009), penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasional perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasional yang lebih bersifat integratif. Dari ketiga komponen komitmen organisasi, komitmen afektif merupakan komponen yang dianggap

paling penting, karena merupakan inti dari komitmen organisasi, yang dianggap lebih menggambarkan dedikasi dan loyalitas pada perusahaan (Eisenberger et al., 2001). Komitmen afektif juga lebih banyak mendapat perhatian pada penelitian mengenai perilaku organisasi, karena bentuk komitmen ini berdasar pada pendekatan psikologi dan emosional, serta keterlibatan individu dalam organisasi (Meyer et al., 1993).

Komitmen afektif merupakan salah satu dari tiga dimensi komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer et al., 1993). Sementara itu, Siquera (2008) memahami bahwa komitmen organisasi adalah hubungan pada keadaan psikologis yang dipertahankan antara karyawan dan organisasi. Kemudian Gaudet dan Tremblay (2017), mengatakan itu sebagai tingkat loyalitas dan dukungan yang ditunjukkan karyawan kepada organisasi dengan korelasi positif antara komitmen dan keinginan untuk tetap dalam organisasi. Boon et al. (2008) menyatakan bahwa diantara dimensi komitmen organisasi, *affective commitment* dinilai lebih baik dibandingkan dengan bentuk komitmen yang lain. Hal tersebut dikarenakan komitmen afektif dianggap dapat menginterpretasikan komitmen secara keseluruhan dibandingkan dengan bentuk komitmen yang lain. Sehubungan dengan hal itu, Eisenberger et al. (2001) menegaskan bahwa

karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung lebih melibatkan diri, berkeinginan untuk mewujudkan tujuan organisasi, tidak bermasalah secara absensi, dan memiliki keinginan kuat dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Eisenberger et al., 2001).

Komitmen afektif merupakan suatu bentuk komitmen yang berasal dari perasaan positif seseorang atas apa yang mereka rasakan di tempat kerja, kemudian perasaan positif itu mendorong produktifitas, kreatifitas, dan inovasi kerja (Allen & Meyer, 1990). Suatu organisasi dapat menjadi unggul secara berkelanjutan dalam persaingan pasar dan menguasai pangsa pasar, apabila mereka memiliki asset-aset yang mendukung (Saleh & El Saheli, 2018), dan karyawan yang berkomitmen tanpa adanya paksaan atau alasan dibalik komitmen tersebut adalah asset yang berharga bagi perusahaan (Samuel et al., 2014). Pencapaian visi dan misi perusahaan akan terealisasi ketika tingginya tingkat komitmen karyawan yang mengindikasikan mereka rasa memiliki terhadap tempat mereka bekerja saat ini (Gaudet & Tremblay, 2017).

Bank Nagari, Padang merupakan bank milik pemerintah daerah Sumatera Barat yang bertujuan untuk memfasilitasi masyarakat, pemerintah daerah, polisi, TNI, pelaku bisnis, dll, dalam melakukan transaksi keuangan, peminjaman modal usaha, penyimpanan uang dan harta kekayaan lainnya. Untuk memperluas jangkauan hingga menjadi bank yang mampu bersaing dengan bank konvensional dan Syariah lainnya perlunya untuk menjaga karyawan agar tetap

berkomitmen. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk menjaga komitmen karyawan yang berkelanjutan, penelitian ini memperkuat fenomena dengan mengacu pada data turnover. Karena masalah komitmen afektif karyawan dapat terlihat melalui data tingkat turnover suatu perusahaan/ organisasi (Trincherio et al., 2014). Sehubungan dengan hal itu, maka data yang menjadi acuan adalah data turnover Bank Nagari Padang, sebagai berikut:

Table 1.1
Data Turnover Bank Nagari Kantor Pusat Tahun 2016- 2020

NO	Keterangan	Tahun				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Meninggal Dunia	1	5	3	3	2
2	Secara Sukarela	20	30	48	47	40
3	Secara tidak sukarela	5	4	3	7	4
4	Pensiun usia 38	0	0	1	3	4
5	Pensiun kecelakaan	0	0	0	1	0
6	Pensiun normal	21	21	35	33	35
TOTAL		47	60	90	94	85

(Sumber: Bank Nagari, 2021)

Berdasarkan data turnover karyawan diatas, terlihat bahwa tahun 2019 merupakan tingkat tertinggi dimana karyawan meninggalkan organisasinya, dengan jumlah 94 orang, sementara ditahun lalu sebanyak 85 orang yang memutuskan untuk keluar. Hal ini membuktikan bahwa rendahnya tingkat komitmen karyawan dalam organisasi, padahal ditengah situasi COVID-19 karyawan seharusnya memiliki tingkat bertahan yang tinggi karna sulitnya

mencari pekerjaan baru. Begitu banyak perusahaan yang bangkrut dan memecat karyawannya untuk dapat bertahan dimasa sekarang. Pada data (table 1.1) diatas, menunjukkan bahwa di Kantor Pusat Bank Nagari, Padang tidak banyak memecat karyawannya, angka tersebut tidak lebih dari 10 setiap tahunnya. Namun angka yang tinggi ditunjukkan pada karyawan yang keluar secara sukarela atau mengundurkan diri dengan jumlah 40 orang.

Leader member exchanged (LMX) atau kualitas hubungan pemimpin dan bawahan merupakan prediktor yang efektif untuk dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan (Almasradi et al., 2018). Ada beberapa alasan mengapa LMX dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar (Michael, 2014), seperti dalam pertukaran pemimpin-pengikut, dimana kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan membantu meningkatkan kontrak psikologis positif antara pemimpin dan pengikut mereka (Nazir et al., 2018). Kontrak psikologis positif ini dapat didefinisikan sebagai seperangkat kewajiban timbal balik yang melibatkan harapan dan pengaruh bersamaya yang dapat meningkatkan kemampuan identifikasi organisasi dari karyawan (Brunetto et al., 2012). Selain itu, kontrak dan kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut mungkin juga memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan yang sesuai dan peran karyawan saat melakukan pekerjaan (Michael, 2014), yang mencerminkan bahwa mereka telah memiliki komitmen yang murni (Casimir et al., 2014). Kinerja dan peran tersebut juga

dapat menghasilkan umpan balik yang lebih positif dari para pemimpin, yang juga dapat membantu karyawan untuk mengembangkan diri (Tse & Lam, 2008).

Disamping itu, hubungan yang buruk yang disebabkan oleh perkataan dan aksi yang tidak sesuai dari pemimpin akan menimbulkan ketidakpercayaan antara bawahan terhadap pemimpinnya, dan ini akan memicu berkurangnya tingkat komitmen karyawan terhadap suatu organisasi hingga meninggalkan organisasi tersebut (Hidayat et al., 2021). Dalam hasil penelitian Garg & Dhar (2016) di India, menemukan bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *affective commitment*. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan pada beberapa perusahaan diseluruh Malaysia, yang membuktikan bahwa komitmen afektif sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan pemimpin dan bawahan atau *Leader-Member exchange* (Leow & Khong, 2009).

Kemudian, dalam hal memperkuat komitmen afektif karyawan, Eisenberger et al. (2001) mengungkapkan bahwa hal tersebut telah diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi yang dirasakan (POS). *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan suatu tingkatan dimana para karyawan mempercayai bahwa perusahaan menilai kontribusinya, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbin, 2013). Dukungan organisasi yang diberikan dapat berupa pemberian gaji dan tunjangan yang layak, menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawahan, pemberian fasilitas memadai sehingga

tercipta kondisi kerja yang baik(Sudarma & Murniasih, 2016). Hasil penelitian Harthantyo & Rahardjo (2017), yang melakukan penelitian pada *hospitality* di Kota Bekasi, dengan menguji 120 responden, menemukan bahwa *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, artinya ketika karyawan merasa mereka didukung oleh organisasi mereka, maka kecenderungan mereka untuk loyal terhadap organisasi tersebut menjadi tinggi (Harthantyo & Rahardjo, 2017).

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan menggambarkan perilaku karyawan dalam bekerja (Ugwu et al., 2018), mereka yang benar-benar puas dengan dukungan itu, akan mencerminkan sifat positif seperti tingginya tingkat produktifitas dan kinerja yang dapat diandalkan (Syahrul, 2018), namun karyawan yang merasa tidak puas akan mencerminkan sifat-sifat yang tidak diinginkan perusahaan seperti sering absen, tidak menghargai management, ataupun suka mencari-cari masalah (Adhan et al., 2019). Menurut penelitian Harthantyo & Rahardjo (2017), yang menguji peran *perceived organizational support* terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada salah satu hotel di Nusa Dua, Bali menemukan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (Harthantyo & Rahardjo, 2017).

Kepuasan kerja karyawan merupakan representative dari apa yang mereka rasakan secara keseluruhan dalam organisasi mereka (Adhan et al., 2019), tingkat yang tinggi atas itu akan dapat memberikan feedback yang positif dalam

memperkaya dan memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan (Hidayat et al., 2021). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, yang mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku padadirinya (Ofori et al., 2012). Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Ofori et al., 2012). Robbin (2013), menyatakan bahwa salah satu dampak yang ditimbulkan akibat ketidakpuasan kerja yaitu hilangnya komitmen karyawan atau keinginan untuk meninggalkan dan bahkan keluar dari organisasi mereka saat sekarang. Respon ini mengarahkan pada perilaku karyawan untuk mencari sebuah posisi yang baru serta mengundurkan diri (Epitropaki & Martin, 2013). Hal ini akan mengakibatkan kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya dari karyawan tersebut (Robbin, 2013). Peristiwa ini akan terjadi ketika karyawan merasa tidak puas dan mengeluh atas perlakuan manajemen yang tidak menunjukkan kepedulian pada karyawan (Sanjeev, 2017; Sharif et al., 2020).

Temuan dari penelitian Rivai (2015), telah menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden atau kondisi yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan sebelum mereka dapat mencapai komitmen afektif karyawan. Temuan tersebut didukung oleh Gustyana et al. (2019), yang menguji 85 sampel karyawan

pada perusahaan minuman di Kota Bandung, menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Artinya, ketika karyawan merasa kebutuhan-kebutuhan mereka terpenuhi, baik itu secara fasilitas ataupun paket benefit yang diberikan perusahaan, telah berdampak pada tingginya komitmen mereka untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Gustyana et al., 2019).

Kepuasan kerja merupakan salah satu prasyarat untuk mencapai komitmen afektif karyawan, yang mengartikan bahwa komitmen afektif merupakan hasil dari kepuasan kerja karyawan (Rivai, 2005). Terkait dengan hal tersebut maka perlu untuk mengetahui seberapa efektif faktor yang akan mendukungnya tercapai. Beberapa penelitian seperti Mwesigwa et al. (2020); Ramalho Luz et al. (2018); dan Rivai (2015) telah menguji peran mediasi dari kepuasan kerja. Secara umum, mereka menemukan bahwa kepuasan kerja berhasil menjadi mediator terhadap komitmen afektif karyawan, yang mengartikan bahwa ketika tercapainya kepuasan kerja karyawan maka akan menjamin bahwa karyawan akan memiliki komitmen yang murni terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Mwesigwa et al., 2020; Ramalho Luz et al., 2018; Rivai, 2015). Karyawan-karyawan dalam dekade ini lebih mudah membandingkan apa yang mereka dapatkan ditempat kerjanya, dengan apa yang didapatkan oleh keluarga dan teman-teman mereka ditempat lain (Sharif et al., 2020). Selain itu, tersedianya secara luas informasi tentang lowongan pekerjaan saat sekarang ini di media social dan website seolah

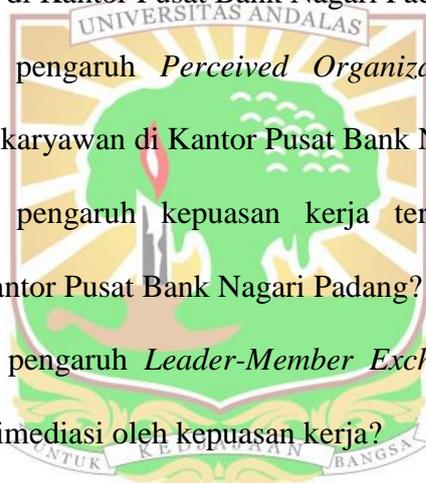
seperti memberikan sebuah tawaran menggiurkan bagi mereka yang memiliki pengalaman (Cziraki et al., 2018), Karyawan yang memiliki sensitifitas tinggi atas kepuasan kerja, yaitu karyawan yang telah mapan dan merasa memiliki kemampuan untuk memperoleh pekerjaan lain, yang menawarkan benefit lebih tinggi (Westover, 2014). Untuk itu, perusahaan penting untuk memenuhi prasyarat untuk mempertahankan mereka, yaitu dengan memastikan bahwa kepuasan kerja mereka ditingkatkan seiring dengan meningkatnya ekpektasi dan kebutuhan karyawan, yang berujung pada jaminan kesejahteraan mereka (Adhan et al., 2019). Penelitian Huning et al. (2020), menemukan bahwa dampak positif dan signifikan dari mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara LMX dan affektif komitmen, artinya keeratan dan harmonisasi hubungan pemimpin dan bawahan berasal dari sejauhmana tingkat kepuasan kerja antara keduanya. Lebih jauh lagi, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan menimbulkan loyalitas yang tinggi, yang akan membuat karyawan menjadi rela dan murni untuk berkomitmen dalam perusahaan/ organisasi tempat mereka bekerja sekarang (Harthantyo & Rahardjo, 2017).

Dari latar belakang yang peneliti paparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Dampak Mediasi *Job Satisfaction* Dalam Hubungan *Leader-Member Exchange* Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Affective Commitment* Karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap komitmen afektif karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap komitmen afektif ketika dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Bagaimanakah pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif ketika dimediasi oleh kepuasan kerja?



1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan pada Kantor Pusat Bank Nagari Padang adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap komitmen afektif karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang

2. Untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang.
3. Untuk menguji pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang.
4. Untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang.
6. Untuk menguji pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap komitmen afektif karyawan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif karyawan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan di Kantor Pusat Bank Nagari adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, sekurang kurangnya dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi dunia pendidikan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Sebagai masukan untuk jurusan Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam memberikan arahan kepada mahasiswa

terkait Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, *Leader-Member Exchanged*, dan *Perceived Organizational Support*.

- Bagi peneliti diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai ilmu yang baru dalam manajemen sumber daya manusia terkait pengaruh LMX dan POS terhadap komitmen afektif karyawan.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini, diantaranya :

- Sebagai salah satu masukan bagi pihak Karyawan Bank Nagari, Padang, mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan *leader memberexchange*, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, dan komitmen afektif.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis akan membatasi masalah tersebut agar maksud dan tujuan penelitian ini dapat tercapai dengan akurat. Penelitian ini akan mengkaji tentang *Leader-member exchange* dan *Perceived organizational support* (*POS*) sebagai variabel independen (X_1 , X_2), dan variabel dependen (Y) yaitu *affective commitment*, kemudian *job satisfaction* (M) sebagai variable mediasi pada karyawan pada Kantor Pusat Bank Nagari, Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan dan pembahasan penulisan ini terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain seperti yang terlihat pada sistematika penulisan di bawah ini :

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan secara garis besar mengenai latar belakang, perumusan masalah, profile perusahaan, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan bab yang berisikan landasan teori/tinjauan literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Teori meliputi tentang *Leader Member Exchanged (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, *Job Satisfaction (JS)* dan *Commitment Affective (CA)*. Selanjutnya pada bab ini juga membahas tentang penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang terdiri dari metode yang digunakan, populasi, ukuran sampel, sumber dan teknik pengumpulan data, operasionalisasi, pengukuran variabel dan data analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan mengenai hasil penelitian yang didalamnya mencakup respondent profile, analisis deskriptif, data hasil penelitian, dan pengujian hipotesis penelitian, dan justifikasi hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan, implikasi penelitian, saran yang berguna bagi HR management Bank Nagari, Padang, dan keterbatasan penelitian yang terdapat ketika melakukan penelitian ini.

