

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada jaman revolusi industri 4.0 sekarang ini persaingan organisasi sangatlah ketat, keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran mereka ditentukan oleh bagaimana cara mengelola sumber daya manusianya (Gustyana *et al.*, 2018). Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama pada suatu organisasi, yang di mana berarti sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam persaingan bisnis yang keras di jaman sekarang ini. Untuk mencapai tujuannya, organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan benar sehingga dapat tercipta komitmen dalam diri karyawan.

Menurut Han *et al.*, (2012) Komitmen Afektif adalah bagian dari Komitmen Organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya di dalam sebuah organisasi. Komitmen afektif adalah bentuk komitmen yang paling kuat di antara ketiga dimensi dalam komitmen organisasional, bahkan karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang terbilang kuat cenderung akan setia pada organisasi mereka karena tertanam keinginan untuk bertahan di dalam hati mereka. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan (Han *et al.*, 2012). Menurut Gustyana *et al.*, (2018) Komitmen afektif adalah komitmen karyawan untuk tetap

berada, bekerja, dan berkontribusi bagi organisasi yang muncul dari kesadaran diri sendiri, tanpa adanya campur tangan dari pihak lain dan tidak ada unsur paksaan dari siapa pun. Secara jelas juga sudah dikemukakan bahwa individu yang memiliki komitmen (afektif) sangat dibutuhkan oleh organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Karyawan yang loyal akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan dirinya sendiri. Di beberapa organisasi masih terdapat karyawan yang belum memiliki komitmen afektif terhadap organisasinya. Ciri-ciri dari karyawan yang belum memiliki komitmen afektif terhadap organisasi antara lain karyawan yang masih terlambat masuk kerja, karyawan masih harus disuruh dalam bekerja tidak dengan kesadarannya sendiri, dan beberapa karyawan yang berani menentang atasannya. Terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada pada karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang. Peneliti menemukan indikasi pada organisasi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di wilayah lima Yogyakarta (LLDIKTI) terdapat fenomena dimana karyawan yang mayoritas masa bekerjanya sudah lama di organisasi pemerintahan tersebut kebanyakan mengalami penurunan pada komitmen mereka sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang menurun. Organisasi atau perusahaan perlu untuk meningkatkan komitmen afektif karyawannya dengan cara memberikan dukungan organisasi, karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa keterikatan

secara emosional terhadap organisasi. Hal ini akan meningkatkan komitmen dalam diri karyawan yang akhirnya akan mendorong karyawan untuk mencapai tujuannya. Salah satu bentuk dukungan organisasi dapat adalah perhatian dari atasan terhadap karyawan agar karyawan memiliki rasa nyaman dan memiliki pendirian yang kuat. Dengan mengedepankan gaya kepemimpinan etis maka karyawan akan tetap nyaman dan merasa terikat dengan pekerjaannya secara emosional, sehingga komitmen afektif serta loyalitas dalam keterlibatannya di organisasi bisa meningkat maka akhirnya akan berdampak pada kepuasan karyawan sekaligus meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen afektif karyawan terbilang memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi. Untuk itu teori dukungan juga menyebutkan bahwa, karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli pada kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS) (Han *et al.*, 2012).

Berdasarkan penelitian tentang *Perceived Organizational Support* dan *Komitmen Afektif* yang terdapat di penelitian terdahulu ditemukan adanya gap riset. Penelitian yang dilakukan oleh (Han *et al.*, 2012), (Agustian & Fitria, 2020), (Tjahyono & Christanto, 2017), (Tjandra *et al.*, 2018) mendapatkan hasil bahwa *Perceived Organizational Support* karyawan dapat

mempengaruhi secara signifikan pada tingkat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, dengan cara organisasi perlu memberikan perhatian terhadap karyawan mereka agar persepsi karyawan terhadap organisasi menjadi baik sehingga akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi tersebut. Jadi apabila persepsi dukungan organisasi karyawan meningkat maka, komitmen afektif karyawan juga akan meningkat. Dengan adanya dukungan dari organisasi membuat karyawan berkomitmen dengan sepenuh hati serta memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Kemudian pada penelitian yang dilakukan (Gustyana *et al.*, 2018), mendapatkan hasil bahwa hubungan POS (*Perceived Organizational Support*) dan komitmen afektif ternyata ditemukan bahwa tidak memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan. Menurut (Gustyana *et al.*, 2018) hal ini dapat saja terjadi karena karyawan yang telah bekerja lebih lama di organisasi merasa bahwa dukungan organisasi semakin berkurang serta pada penelitian itu menjelaskan bahwa faktor usia juga memiliki korelasi dengan POS ke arah negatif, karyawan dengan usia yang semakin tua merasa dukungan organisasi berkurang. Oleh sebab itu, masih terdapat kesimpangsiuran dari hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh hubungan *perceived organizational support* terhadap komitmen afektif.

Selain persepsi dukungan organisasi, terdapat aspek lain yang dapat meningkatkan komitmen afektif yaitu gaya kepemimpinan, salah satu bagian dari gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan etis yang di mana gaya kepemimpinan yang etis akan meningkatkan kelayakan karyawan dan

membuat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi meningkat, pernyataan ini didukung oleh beberapa penelitian, seperti (Rabbika & Salendu, 2020), (Sumarjaya & Supartha, 2017), (Franczukowska *et al.*, 2021), (Munajah & E. Purba, 2018). Menurut Rabbika & Salendu, (2020) Pemimpin Etis adalah sebuah faktor fundamental dalam membentuk kerangka moral untuk suatu organisasi. Dengan demikian, Karyawan dapat mempelajari perilaku apa yang diharapkan, dihargai, dan dihukum melalui pemodelan peran. Seorang pemimpin adalah sumber yang penting untuk dijadikan sosok pemodelan peran tersebut. Lebih lanjut, disebutkan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan etis menyebar luas melalui konteks kerja yang pada akhirnya berkontribusi untuk komitmen anggota terhadap organisasinya (Rabbika & Salendu, 2020). Tentu saja perilaku dari pemimpin yang etis akan membuat karyawan nyaman dan merasa terikat dengan pekerjaannya secara emosional, sehingga kesetiaan serta loyalitas dalam keterlibatannya di organisasi dapat semakin meningkat.

Selain dua aspek tersebut, terdapat aspek kepuasan kerja karyawan yang sering digunakan untuk mengetahui seberapa besar komitmen afektif karyawan. Karyawan yang memiliki sikap yang baik pada saat bekerja, biasanya memiliki loyalitas dan dedikasi yang baik terhadap organisasi. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan itu biasanya bersangkutan dengan kepuasan kerja, yang artinya suatu perasaan yang positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya,

sedangkan orang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya (Robins,2017). Hal ini terjadi karena kepuasan kerja yang baik akan mendorong karyawan lebih berkomitmen seperti dijelaskan oleh Gustyana *et al.*, (2018), bahwa komitmen bisa terbentuk dari adanya rasa puas yang berkesinambungan antar karyawan dengan organisasi (tertanam). Jadi, jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka komitmen afektif juga akan meningkat. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa penelitian, seperti (Agustian & Fitria, 2020), (Gustyana *et al.*, 2018), (Harianto, 2016) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap komitmen afektif?
3. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap komitmen afektif?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pada pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen afektif?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen afektif.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif.
6. Menguji dan menganalisis peranan kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif.
7. Menguji dan menganalisis peranan kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen afektif.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi pengembangan ilmu**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dukungan terhadap teori yang sudah ada dan menambah bukti empiris pada persepsi dukungan organisasi, kepemimpinan etis, kepuasan kerja dan komitmen afektif.

## **2. Bagi praktik organisasi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan masukan bagi ilmu pengetahuan terhadap komitmen afektif organisasi, kepuasan kerja, kepemimpinan etis, dan persepsi dukungan organisasi.

## **3. Bagi Pengembangan Riset**

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang membahas tentang persepsi dukungan organisasi, kepemimpinan etis, kepuasan kerja dan komitmen afektif.



