

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai visi dan misinya dapat terlihat dari hubungan baik kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hubungan baik yang tercipta antara atasan dan bawahan dapat dilihat dari kemampuan menggunakan pengaruh jabatan dan memotivasi individu atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan bawahan dalam mencapai hasil kerja. Seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku bawahan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Wang dan Law (2005) menyatakan bahwa terdapat dua perspektif dalam kepemimpinan di dalam organisasi. Pertama adalah *leader focus* yang menjelaskan individu, kelompok dengan mengidentifikasi dan menguji perilaku pemimpin secara langsung, perspektif yang kedua yaitu yang mengedepankan *relationship-based*, yang memusatkan bagaimana hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Melihat pengaruh kepemimpinan yang begitu besar terhadap suksesnya suatu organisasi atau perusahaan, maka antara atasan dan bawahan

harus ada hubungan timbal balik di dalam suatu organisasi tersebut (*leader member exchange*).

*Leader member exchange* didefinisikan sebagai kualitas pertukaran antara atasan dan bawahan, yang berarti bahwa atasan dan bawahan membangun hubungan timbal balik dan mengembangkan tingkat saling menghormati dan saling mempercayai. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), yang menjadi dasar dalam membangun hubungan pada *leader member exchange* ada tiga, yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya (*trust*) dengan orang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja (*obligation*).

Liden dan Maslyn (1998), menyatakan bahwa *leader member exchange* memiliki empat dimensi, yaitu *affect* (afeksi), *contribution* (kontribusi), *loyalty* (loyalitas), dan penghormatan profesional. *Leader member exchange* diyakini dapat menjadikan karyawan memiliki kepuasan tersendiri dalam melakukan suatu pekerjaan dan dapat menjadikan suatu acuan untuk meningkatkan suatu kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Ringgo (1990), menyatakan bahwa interaksi antara atasan dan bawahan memiliki kualitas yang tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan terhadap atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih kepada perusahaan.

Evaluasi kerja mingguan, bulanan, dan tahunan merupakan bentuk *leader member exchange* yang seringkali muncul dalam organisasi. Dalam evaluasi tersebut terdapat *feedback* atas kinerja bawahan. *Feedback* yang ada bukan hanya berupa *reward* atas sebuah prestasi, namun juga *punishment* atas kinerja yang rendah. Karyawan dan pimpinan memahami *feedback* berupa *punishment* tersebut sebagai sebuah pembelajaran dan bukan sebuah hukuman. Hal tersebut disebabkan dalam *punishment* ada arahan dan solusi yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pendekatan yang ada diatas, maka karyawan akan merasa puas atau tidak puas dan hal ini dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini biasa disebut dengan komitmen organisasional (*organizational commitment*). Perusahaan tentunya ingin memiliki karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang positif. Arthur (1994), Wood dan de Menezes (1998) dalam Whitener (2001) menyatakan bahwa organisasi dengan komitmen karyawan yang tinggi dapat meningkatkan keseluruhan efektifitas dari organisasi dengan menciptakan kondisi dimana karyawan akan terlibat dalam organisasi dan akan bekerja dengan lebih keras dalam rangka mencapai tujuan organisasi sehingga mempengaruhi *organizational commitment*.

*Organizational commitment* akan timbul dari proses pemahaman karyawan yang berkelanjutan tentang perusahaan dimana mereka bekerja sehingga perlu bagi seorang atasan untuk selalu bersifat peduli dan mendorong penciptaan iklim organisasional yang kondusif dalam mewujudkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen itu sendiri menurut Meyer dan Allen

(1998) dalam Konja *et al.*, (2012) dibagi menjadi tiga, yaitu : komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normative (*normative commitment*), dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan (*trust*). Tanpa adanya kepercayaan (*trust*) dari masing-masing anggota kelompok atau organisasi maka akan sulit juga tercipta sebuah *organizational commitment* terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Pada dasarnya nilai kepercayaan dapat muncul melalui adanya perlakuan-perlakuan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sehingga karyawan dapat membalas perlakuan tersebut melalui nilai-nilai kepercayaan atas organisasi mereka.

*Trust* dapat didefinisikan sebagai kesediaan untuk bergantung pada pihak lain serta harapan bahwa pihak lain akan membalas hal yang sama jika seseorang bekerja secara kooperatif (Meyer *et al.*, 1995). Perilaku yang interaktif dapat memperkuat dan meningkatkan kualitas hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Pada akhirnya, *trust* akan menjadi komponen yang bernilai untuk menciptakan sebuah hubungan yang baik. Menurut Mayer *et al.*, (1995) dalam Starnes *et al.*, (2012), faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap orang lain ada tiga yaitu: kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*), dan integritas (*integrity*). Kepercayaan (*trust*) tersebut juga mengurangi risiko dalam sebuah hubungan dan membangun hubungan jangka panjang serta meningkatkan komitmen organisasional.

Melihat dampak hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang begitu besar terhadap suksesnya suatu organisasi serta adanya *trust* yang

dirasakan karyawan di dalam suatu perusahaan yang sangat berpotensi dalam membangun suatu *organizational commitment*, maka perusahaan akan membutuhkan seorang atasan yang mempunyai karakter yang kuat dan sangat berpengaruh karena hal tersebut berguna bagi atasan untuk membina hubungan yang baik dengan bawahannya yang mempunyai keberagaman karakter dan sifat.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, sumber daya manusia merupakan asset yang berharga, yang mana dapat membawa dampak yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara sumber daya manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan adanya seorang pemimpin yang ikut berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia tersebut. Pada umumnya, atasan memiliki peran yang sama dalam memperlakukan bawahannya. Namun dalam kenyataannya, perlakuan atasan terhadap bawahan yang satu dengan yang lainnya berbeda. Di dalam unit kerja, atasan mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Konsekuensinya, atasan dengan sepuluh bawahan akan memiliki sepuluh hubungan *leader member exchange* yang berbeda. Pada gilirannya ke depan, jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan, hubungan ini bisa terwujud dalam bentuk dukungan dari atasan kepada karyawan, kepercayaan yang diberikan dan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Permasalahan yang ada saat ini yaitu kurangnya hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan sehingga berpotensi untuk menimbulkan rendahnya

kepercayaan bawahan terhadap atasannya dan dapat mempengaruhi komitmen yang ada pada karyawan pada organisasi, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan lamanya masa kerja yang ada saat ini sehingga atasan hanya mempercayai bawahan yang mempunyai masa kerja lebih lama. Kurangnya kepercayaan atasan pada bawahan tersebut juga mengakibatkan pula kurangnya kepercayaan bawahan kepada atasan yang dapat berimbas ke komitmen bawahan pada organisasi menjadi berkurang. Permasalahan yang ada pada perusahaan tersebut dijadikan sebagai penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi *organizational commitment*. Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan komitmen suatu organisasi.

Sehubungan dengan betapa pentingnya hubungan atasan dan bawahan serta *trust* bagi suatu organisasi, maka penelitian ini mengambil judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Trust* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Trust* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.

2. Apakah *Trust* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.
3. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.
4. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Trust* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* secara signifikan terhadap *Trust* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Trust* secara signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* secara signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Trust* pada karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Surabaya.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

##### **1. Bagi pihak lain**

Sebagai masukan dan bahan referensi secara teoritis dalam mengembangkan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *leader member exchange*, *trust* dan *organizational commitment* sehingga dapat dijadikan perbandingan dalam melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang.

##### **2. Bagi Instansi atau Perusahaan Yang Bersangkutan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk sumber daya organisasi yang berkaitan dengan peningkatan kualitas *leader member exchange*, *trust*, dan *organizational commitment*.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Pada bagian ini akan dijelaskan sistematika penulisan pada penelitian kali ini, yaitu :

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini secara ringkas menjelaskan hal-hal yang menjadi alasan pentingnya dilakukan penelitian ini. Bab ini meliputi latar belakang



masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini menjelaskan teori-teori yang relevan tentang teori *leader member exchange*, *trust* dan *organizational commitment* yang telah diperoleh penulis selama perkuliahan maupun dari literatur–literatur dan penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman penulisan skripsi, serta hipotesis dan model analisis.

## **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian, berisi tentang identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel agar dapat diamati dan diukur. Bab ini juga berisi cara pengumpulan data, sumber data, penentuan sampel diikuti oleh teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data.

## **BAB IV Hasil dan Pembahasan**

Bab ini berisi pernyataan singkat yang dijabarkan dari hasil penelitian, pembahasan hipotesis, gambaran umum objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengajuan hipotesis serta pembahasan hasil penelitian.

## **BAB V Simpulan dan Saran**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis data yang telah dilakukan dengan penjelasan hipotesisnya serta saran yang merupakan implikasi hasil penelitian bagi perusahaan.