

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi adalah suatu sistem sosial di mana sumber daya manusia menjadi faktor utama untuk mencapai efektifitas dan efisiensi (Rad dan Yarmohammadian, 2006). Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi karena sumber daya memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan (Cahyadi, 2015). Berhasil atau tidaknya sebuah tujuan organisasi bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Penelitian tentang *employee performance* telah membawa perhatian akademis ke dalam manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, dan perilaku organisasi (Na-Nan et al., 2018). Penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dapat digunakan untuk mengukur *employee performance*.

Konsep *employee performance* mengacu pada fungsi pengetahuan langsung, kemampuan, keterampilan, dan motivasi dalam perilaku yang ditentukan peran, misalnya dalam tanggung jawab pekerjaan formal (Campbell dan Wiernik, 2015). Menurut Viswesvaran dan Ones (2000), *employee performance* mengacu pada tindakan yang dapat diukur, perilaku dan hasil yang melibatkan karyawan terkait dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Na-Nan (2016) menemukan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku yang ditampilkan oleh karyawan di tempat kerja, mendapatkan hasil yang diinginkan oleh organisasi dalam hal

kualitas pekerjaan, kuantitas, dan waktu. Pengukuran dapat digunakan sebagai masukan untuk perbaikan atau peningkatan *employee performance* terkait.

Pengukuran *performance management* menurut Aguinis (2013:95) memiliki tiga pendekatan yaitu *behavior*, *result*, dan *traits*. Pengukuran berdasarkan *behavior* lebih menekankan pada cara dan sarana untuk mencapai tujuan, bukan pada pencapaian hasil akhir. Menurut Mangkunegara dan Waris (2015) pengukuran berdasarkan *behavior* umumnya dianggap subyektif di mana karyawan dapat secara akurat menguraikan kinerja efektif untuk dirinya sendiri dan untuk rekan kerjanya. Koopmans et al., (2011), membagi *employee performance* metode *behavior* menjadi tiga dimensi, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*. Selain itu, hanya *behavior* dan *result* yang terkait dengan tujuan organisasi yang dilihat sebagai faktor dalam kinerja pekerjaan individu (Campbell et al., 1993).

Untuk setiap organisasi, pengukuran kinerja adalah hal yang sangat penting karena pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam waktu tertentu (Ariyawan et al, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Vosloban (2012) menyatakan bahwa mencapai kinerja ke level tertinggi memiliki lebih banyak tantangan, mengingat adanya pengembangan berkelanjutan dari perusahaan dan peningkatan standar pasar. Organisasi bertugas untuk mengarahkan karyawan agar kinerjanya dapat optimal.

Organisasi tidak hanya menyediakan kualitas layanan dan produk, tetapi juga memiliki karyawan yang berprestasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Peningkatan *employee performance* merupakan tujuan penting bagi

perusahaan untuk mempertahankan kesuksesan bisnisnya (Rusu et al, 2016). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee performance* antara lain yaitu semangat, fasilitas yang diberikan perusahaan, rekan kerja, dan komitmen (Mahmudi, 2015).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *perceived organizational support*. Menurut teori *perceived organizational support* yang ditulis oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* ini mengarah pada hal yang dirasakan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Penelitian yang menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance* dilakukan oleh Arshadi dan Hayavi (2013). Hasilnya menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee performance*. Penelitian yang dilakukan Mursidta (2017) menyatakan persepsi karyawan mengenai dukungan yang diberikan organisasi tempatnya bekerja akan mempengaruhi bagaimana kinerja mereka terhadap organisasi.

Selain berpengaruh terhadap *employee performance*, penelitian lain menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *affective commitment*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyer et al., (2002) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki korelasi paling kuat terhadap *affective commitment*. *Perceived organizational support* secara positif terkait dengan *affective commitment* kepada organisasi karena dapat memenuhi

beberapa kebutuhan sosial-emosional karyawan termasuk harga diri, persetujuan dan afiliasi, dan akibatnya memfasilitasi pembentukan ikatan emosional dengan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Penemuan ini juga konsisten dengan hasil yang dikemukakan oleh Eisenberger et al., (1986) yang menyatakan apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif.

Salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee performance* adalah *organizational commitment*. *Organizational commitment* didefinisikan sebagai sikap psikologis yang melekatkan karyawan ke organisasi dengan cara yang mengurangi niat berpindah dari organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Luthans (2006:249) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, kesediaan untuk bekerja keras sesuai keinginan organisasi, dan kesediaan tertentu untuk menerima nilai dan tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Hanaysha (2016) menyatakan bahwa *organizational commitment* juga memiliki hubungan yang kuat dengan perilaku dan *employee performance*.

Terdapat tiga bentuk komitmen dalam *organizational commitment*, yaitu *affective commitment* yang menyangkut keterikatan emosional pekerja pada identifikasi dengan keterlibatan dalam organisasi, *continuance commitment* yang menyangkut perasaan karyawan terkait biaya dan risiko apabila meninggalkan organisasi saat ini, dan *normative commitment* yang menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan bentuk

tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. (Meyer et al., 1993).

Studi yang dilakukan Meyer et al. (2002) mengungkapkan bahwa di antara tiga komponen komitmen, *affective commitment* memiliki korelasi terkuat dan paling menguntungkan terkait dengan organisasi dan karyawan. Penelitian yang dilakukan Memari et al., (2013) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan *affective commitment* pada *employee performance*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melizawati (2015), diantara ketiga dimensi *organizational commitment*, *affective commitment* yang paling bisa mempengaruhi *employee performance*. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades et al., 2001).

Affective commitment juga terbukti menjadi mediasi antara *perceived organizational support* dengan *employee performance*. Hal ini diungkapkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Casimir et al., (2014) yang menunjukkan bahwa *affective commitment* pada organisasi menjadi perantara antara *perceived organizational support* dengan *performance*. *Perceived organizational support* secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja melalui *affective commitment* kepada organisasi. Karyawan yang menganggap organisasi sebagai pendukung dan peduli cenderung menjadi terikat secara emosional dengan organisasi, karena dukungan dan perhatian dari organisasi menjawab kebutuhan mereka dan menyediakan keterikatan emosional dengan rasa memiliki (Fuller et al., 2006).

Penelitian senada yang dilakukan oleh Guan et al., (2014) menyatakan adanya hubungan antara *perceived organizational support* dan *job performance* dimediasi oleh *affective commitment*. Hasil penelitian dapat memberikan bukti bagi karyawan di universitas China bahwa ketika meningkatkan *perceived organizational support* dapat meningkatkan *job performance*. Choi (2006) menemukan bahwa *affective commitment* adalah mediator parsial dari hubungan antara *perceived organizational support* dan *contextual performance*.

PT X merupakan perusahaan manufaktur berlokasi di Kabupaten Gresik, Jawa Timur yang bergerak di bidang industri karung plastik yang dipasarkan ke dalam dan ke luar negeri. PT X berdiri sejak tahun 1996, hingga saat ini PT X memiliki jumlah karyawan tetap sebanyak 65 orang terdiri dari divisi *Business & Development Department*, *Finance & Accounting Department*, *Marketing Department*, *Supply & Logistic Department*, *Human Resources Department* dan *Production*.

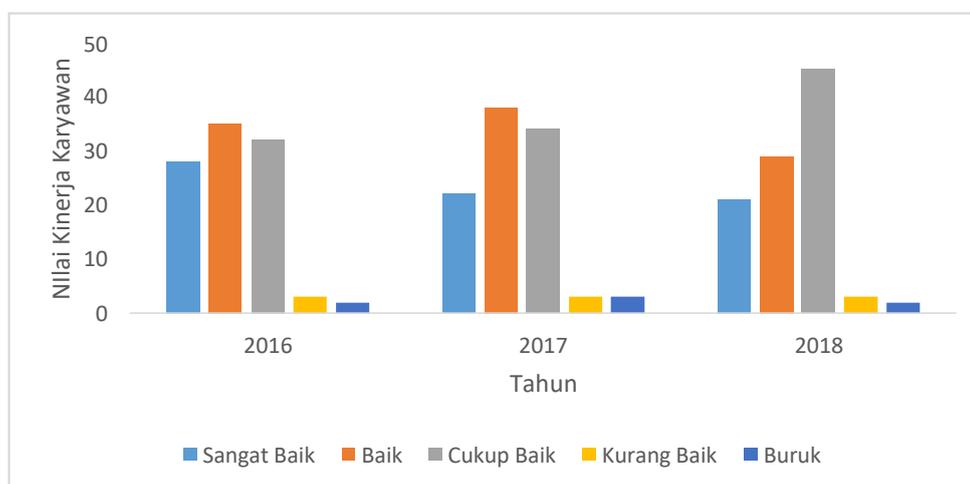
Employee performance merupakan hal yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Diperlukan penilaian *employee performance* yang dilakukan secara berkala oleh internal perusahaan. Penilaian tersebut didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT X seperti yang tercantum dalam tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1
Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance* PT X

No	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja
1	Kehadiran
2	Kecepatan
3	Perencanaan
4	Pengorganisasian
5	Kualitas Pekerjaan
6	Ketepatan Waktu

Sumber: PT X, 2020

Penilaian *employee performance* dilakukan oleh internal perusahaan PT X pada tahun 2016 - 2018 menghasilkan angka yang fluktuatif. Penilaian kinerja dilakukan sebagai upaya perusahaan dalam memperbaiki *employee performance*. *Feedback* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan apabila mendapat kategori sangat baik selama periode tertentu salah satunya adalah bonus tambahan. Berikut grafik penilaian *employee performance* PT X:



Gambar 1. 1 Data Penilaian *Employee Performance* PT X
Periode Tahun 2016-2018
Sumber: PT X, 2019

Dari Gambar 1.1 menunjukkan adanya penurunan *employee performance* dalam kategori “sangat baik” dari tahun 2016 hingga 2018. Kinerja karyawan

dalam kategori “baik” sempat mengalami kenaikan pada tahun 2017 tetapi pada tahun 2018 mengalami penurunan yang signifikan. Kinerja karyawan dalam kategori “cukup baik” mengalami peningkatan dari tahun 2016, tetapi karyawan yang berada dalam kategori “kurang baik” tidak ada penurunan dari tahun ke tahun. Selain itu, masih adanya kinerja karyawan yang berada dalam kategori “buruk” pada tiga tahun terakhir. Jika dilihat pada periode 2018, kinerja karyawan dengan kategori “cukup baik” sangat mendominasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih belum sesuai dengan harapan perusahaan. Kondisi ini tentunya akan menghambat pencapaian *employee performance*.

Faktor lain yang dapat menurunkan *employee performance* yaitu, tidak adanya dukungan dari organisasi. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan terdapat suatu fenomena terkait dengan *perceived organizational support*, karyawan PT X merasa organisasi tidak peduli dengan prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan seperti tidak adanya apresiasi ketika pencapaian target. PT X dianggap tidak memperhatikan tujuan karyawan dalam bekerja. Karyawan PT X merasa organisasi tidak peduli dengan kesejahteraannya, karena karyawan PT X tidak diberikan dukungan fasilitas tunjangan asuransi kesehatan oleh organisasi. Pendapat yang dikemukakan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan juga tidak dihiraukan oleh organisasi. Hal tersebut perlu ditanggapi oleh organisasi karena persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi timbul apabila organisasi berhasil menciptakan kesejahteraan karyawan dengan mendengarkan keluhan dan mendukung karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Perihal *affective commitment* dari karyawan PT X, berdasarkan wawancara

awal yang dilakukan oleh peneliti pada beberapa karyawan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun, diketahui bahwa alasan mereka tetap bekerja pada perusahaan ini adalah karena mereka merasa sudah terikat secara emosional dengan PT X. Tetapi, beberapa karyawan menyatakan bahwa mereka tidak ingin bekerja di PT X hingga pensiun. Beberapa karyawan juga tidak memiliki rasa bangga untuk bekerja di PT X.

Berdasarkan latar belakang inilah, penulis ingin melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance* dimediasi oleh *Affective Commitment* Karyawan PT X”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* karyawan PT X?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* karyawan PT X melalui *affective commitment*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* karyawan PT X.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* karyawan PT X

melalui *affective commitment*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *perceived organizational support*, *employee performance*, dan *affective commitment*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Peneliti berharap hasil penelitian dapat menjadi masukan dan menjadi tambahan informasi bagi perusahaan khususnya PT X, terkait adanya pengaruh *perceived organizational support* dan *affective commitment* terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi alternatif untuk menunjang perusahaan dalam mencapai tujuan, terutama dalam meningkatkan *employee performance*.

1.5 Lingkup Penelitian

Permasalahan yang memiliki persamaan dengan penelitian ini tidak sedikit, oleh karenanya penelitian ini membatasi lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan *employee performance* sebagai variabel dependen; *perceived organizational support* sebagai variabel independen; dan *affective commitment* sebagai variabel mediasi.
2. Subyek yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT X di Gresik Jawa Timur, sejumlah 65 orang.

1.6 Sistematika Tesis

Secara garis besar sistematika penulisan penelitian ini ditetapkan sebagai

berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan gambaran umum yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang kajian pustaka tentang *perceived organization support*, *affective commitment* dan *employee performance*. Dilengkapi dengan penjelasan mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian, pengembangan hipotesis dan model analisis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu alasan pemilihan jenis penelitian, definisi operasional variabel, pengukuran variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data serta teknik analisis terhadap data-data penelitian dalam rangka menjawab rumusan permasalahan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum dari *perceived organization support*, *affective commitment* dan *employee performance* dengan mengambil sampel pada karyawan di PT X. Pada bab ini juga ditampilkan hasil analisis deskriptif, analisis kuantitatif, uji hipotesis dan penjelasan hasil analisis dari penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian yang telah dikembangkan. Berdasarkan kesimpulan yang ada, disajikan pula serta implikasi penelitian sebagai masukan bagi PT X.