

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia berperan sebagai penggerak berbagai aktivitas dan proses kerja yang mendukung operasional perusahaan (Sholekah, 2019). Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan untuk membentuk tenaga kerja yang berkualitas, sehingga proses bisnis dapat berjalan secara optimal (Abdurrahman, 2025). Sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten menjadi aset penting bagi perusahaan dalam memberikan pelayanan yang optimal (Husni, 2022). Selain itu, karyawan juga diharapkan memiliki komitmen yang kuat terhadap institusi di mana mereka bekerja, karena komitmen tersebut menjadi salah satu faktor yang mendukung efektivitas organisasi serta pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan (Islamey & Utami, 2024).

Aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah komitmen karyawan atau *affective commitment* terhadap organisasi. Komitmen sebuah organisasi adalah kerelaan karyawan untuk tetap berada dan menjadi anggota dari tempat mereka bekerja (Andriani & Sudibjo, 2022). Sedangkan menurut Wati (2023), *affective commitment* merupakan kondisi ketika seorang karyawan memiliki kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi serta merasa dirinya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan. Sejalan dengan Faitaahumi (2023), *affective*

commitment menggambarkan keterikatan yang terjalin antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Husna & Wahyuningsih (2025) karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Sejalan dengan (Akhimien et al., 2022) pada sektor keuangan menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan sehingga mampu mendorong loyalitas dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Organisasi di seluruh dunia berfokus pada fenomena hubungan emosional dan komitmen karyawan kepada organisasi. Laporan Gallup (2025) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan global pada tahun 2024 hanya 21% sedangkan 62% pekerja dianggap tidak terlibat, dan 17% lainnya dianggap tidak terlibat secara aktif. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di seluruh dunia masih belum memiliki hubungan emosional kuat dengan pekerjaan mereka dan kurangnya ikatan ini berisiko menurunkan loyalitas, kesetiaan, dan semangat kerja, dan meningkatkan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan di berbagai negara masih menghadapi kesulitan dalam membangun *affective commitment* mereka kepada perusahaan mereka.

Fenomena serupa juga terjadi di Indonesia, perubahan lingkungan kerja, meningkatnya tuntutan pekerjaan, serta tekanan kerja yang semakin tinggi menyebabkan banyak karyawan mengalami kondisi psikologis yang

kurang baik sehingga berdampak pada menurunnya keterikatan terhadap organisasi. Menurut Alessandrina (2023), berdasarkan laporan *Health on Demand Report 2023* yang dirilis oleh *Mercer Marsh Benefits*, sebanyak 45% karyawan Indonesia mengaku pernah bekerja dalam kondisi mental yang tidak sehat. Berdasarkan Yulianto et al., (2025), ketika pekerja sebagai pelaku usaha mandiri yang dibantu oleh pekerja berbayar atau tidak berbayar, memiliki kemungkinan sebesar 82% lebih tinggi mengalami masalah emosional dan perilaku daripada pekerja dengan status buruh atau karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang menghadapi tekanan psikologis dalam pekerjaan sehingga berpotensi memengaruhi loyalitas ataupun komitmen terhadap organisasi

Mengingat pentingnya *affective commitment* bagi keberlangsungan organisasi, perusahaan perlu berupaya meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Jufrizen et al., 2023). Karyawan yang memiliki komitmen emosi yang tinggi cenderung mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ateeq et al., (2025), menemukan bahwa *affective commitment* berperan sebagai mekanisme yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan harus memahami dan mengelola berbagai komponen yang dapat memengaruhi komitmen, termasuk dukungan organisasi, keyakinan terhadap pemimpin, dan lingkungan kerja yang mendukung (Ozcan, 2024).

Salah satu komponen yang diduga memengaruhi *affective commitment* adalah *perceived organizational support*. Aldabbas et al., (2025) mendefinisikan bahwa *perceived organizational support* merupakan seberapa besar karyawan merasakan bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Asrunputri (2017), menyatakan ketika karyawan merasa bahwa perusahaan mereka memberi perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap kebutuhan mereka, mereka lebih cenderung mengembangkan hubungan emosional yang lebih kuat dengan organisasi dan menunjukkan sikap positif. Kim et al., (2021) menjelaskan bahwa berbagai praktik organisasi yang positif mampu meningkatkan *affective organizational commitment* karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono et al., (2020) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang dirasakan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen afektif yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Jehanzeb (2020) dan Khaerunnisa (2026) bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*. Mulachela & Satrya (2024) juga menyatakan bahwa *perceived organizational support* berkontribusi secara signifikan terhadap *affective commitment* karyawan. Yang et al., (2026) dan Zona (2025) *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alshaabani et al., (2021) yang memposisikan *affective commitment* sebagai variabel

mediator antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior*, bukan sebagai variabel dependen utama seperti dalam penelitian ini.

Perceived organizational support yang dirasakan, *trust in leader* atau kepercayaan terhadap pemimpin juga menjadi salah satu faktor dari *affective commitment*. Menurut Jun et al., (2024), *trust in leader* sebagai keyakinan karyawan bahwa pemimpin memiliki niat baik, integritas, konsistensi, dan kompetensi dalam memimpin. Hal ini menjadi fondasi dari kepercayaan agar anggota tim menunjukkan komitmen emosional terhadap organisasi. Kasalak et al., (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan sikap positif karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan pada pemimpin sangat penting karena mereka adalah orang pertama yang berinteraksi langsung dengan karyawan mereka, memberikan arahan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan sehari-hari.

Penelitian oleh Safitri & Zona (2022) menunjukkan bahwa *trust in leader* berpengaruh signifikan positif terhadap *affective commitment*. Hasil yang ditemukan oleh Mtsweni & Mhlana (2025) Resa & Sandi (2026) *trust in leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Namun, Rai & Koodamara (2025) menemukan hasil yang berbeda, dimana *trust in leader* terbukti tidak memiliki dampak langsung yang signifikan pada *affective commitment*, melainkan harus dimediasi secara penuh oleh faktor perilaku karyawan lainnya. Adanya perbedaan menunjukkan bahwa hubungan antara kepercayaan pada pemimpin dan

komitmen afektif tidak selalu bersifat langsung, terutama ketika diuji pada karakteristik sektor, budaya, atau generasi karyawan yang berbeda. Penelitian yang secara khusus menguji pengaruh *trust in leader* terhadap *affective commitment* pada industri perbankan syariah, khususnya PT BPRS Magetan, masih relatif terbatas.

Objek penelitian ini adalah PT BPRS Magetan yang adalah salah satu institusi keuangan syariah milik pemerintah daerah yang bergerak di bidang jasa perbankan. Jenis kegiatan PT BPRS mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk deposito dan tabungan, kemudian menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Perbankan Syariah No. 21 tahun 2008. Pilihan topik penelitian di bidang perbankan, khususnya di PT BPRS Magetan, didasarkan pada fakta bahwa lembaga keuangan syariah ini bertanggung jawab untuk menjaga kepercayaan masyarakat dengan sistem keuangan syariah dan memberikan layanan pelanggan yang baik. Komitmen organisasi karyawan bank sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, terutama gaya kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung (Hong et al., 2023).

Tantangan internal dalam membangun *affective commitment* karyawan, PT BPRS Magetan juga menghadapi persaingan yang semakin ketat dari sesama BPRS, BPR, bank umum, dan layanan perbankan digital. Penelitian Sambodo (2023), menunjukkan bahwa pendapatan PT BPRS Magetan relatif lebih kecil dibandingkan beberapa BPR atau BPRS lain di Kabupaten Magetan yang memiliki aset di atas Rp50 miliar. Kondisi ini

menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan daya saingnya. Oleh karena itu, manajemen perbankan perlu menyelaraskan pencapaian target kerja dengan penghormatan terhadap batasan pribadi karyawan serta meningkatkan kebijakan dukungan organisasi guna mempertahankan komitmen karyawan (Telagawathi, 2026) .

Penghargaan yang diterima PT BPRS Magetan tidak hanya mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai target. Prestasi yang diraih tersebut menjadi bukti bahwa peran karyawan sangat penting dalam membawa perusahaan memperoleh pengakuan dan kepercayaan dari pihak eksternal. PT BPRS Magetan dalam beberapa tahun terakhir berhasil memperoleh berbagai penghargaan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja perusahaan. Adapun penghargaan yang berhasil diraih PT BPRS Magetan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1. 1 Penghargaan Pada PT BPRS Magetan

No	Penghargaan	Tahun
1	Kinerja dengan predikat “Sangat Baik” dari Infobank Awards	2015-2017
2	Kinerja dengan predikat “ <i>Excellent</i> ” dari Infobank Awards	2018-2019
3	Kinerja selama September 2018-2019 dengan predikat “ <i>excellent</i> ” dari <i>The Asian Perceived Organizational Support</i>	2020
4	Kinerja dengan predikat “Bintang 4” sebagai TOP BUMD dari Top <i>Bussines</i>	2020-2023
5	Meraih penghargaan predikat “ <i>The Best</i> ” dari Infobank awards kategori BPR Syariah Milik Pemda	2022
6	Menerima penghargaan predikat “ <i>The Best Bank</i> Perekonomian Rakyat Syariah 2024 ” dari Infobank	2023
7	Kinerja dengan predikat “ <i>Inovative Corporate 2024</i> ” dari Radar Madiun	2024

No	Penghargaan	Tahun
8	Penghargaan dengan kategori <i>Top Banking Service</i> pada puncak perayaan HUT Radar Madiun di Hotel Aston Madiun	2025
9	Meraih penghargaan TOP BUMD Awards yang diselenggarakan oleh Majalah <i>Top Bussines</i>	2026

Sumber : PT BPRS Magetan

Berdasarkan tabel 1.1 PT BPRS Magetan telah menerima berbagai penghargaan dari tahun 2015 hingga 2026. Namun, sistem penghargaan yang digunakan masih umum dan belum secara khusus ditujukan untuk memberikan penghargaan langsung kepada karyawan. Penghargaan diberikan secara formal atas nama perusahaan, tetapi pencapaian ini tidak akan terjadi tanpa bantuan dan kontribusi organisasi terhadap karyawan.

Tabel 1. 2 Pra Survei *Affective Commitment*

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan PT BPRS Magetan.	10,5%	15,8%	31,6%	42,1%	0%
2	Saya bangga menjadi bagian dari PT BPRS Magetan.	0%	15,8%	15,8%	57,9%	10,5%
3	Saya bersedia memberikan usaha lebih demi kemajuan PT BPRS Magetan.	10,5%	15,8%	10,5%	57,9%	5,3%

Sumber : Data data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra survei pada table 1.2 tersebut, diketahui bahwa pada pernyataan keterikatan emosional masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju dengan hasil 15,8% dan sangat tidak setuju sebesar 10,5%. Pada pernyataan bangga menjadi bagian dari PT BPRS Magetan juga masih ditemukan responden menjawab dengan tidak setuju sebesar 15,8%. Selanjutnya, pada pernyataan bersedia memberikan usaha

lebih demi kemajuan PT BPRS Magetan terdapat responden yang menjawab tidak setuju sebesar 15,8% dan sangat tidak setuju sebesar 10,5%.

Data tersebut menunjukkan bahwa *affective commitment* karyawan PT BPRS Magetan belum terbentuk secara optimal. Masih adanya karyawan yang belum merasa mempunyai hubungan emosional yang kuat, belum bangga menjadi bagian dari perusahaan, serta belum bersedia memberikan usaha lebih menandakan bahwa hubungan emosional karyawan dengan organisasi masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini menggambarkan bahwa *affective commitment* di lingkungan kerja PT BPRS Magetan belum sepenuhnya kuat. Rendahnya *affective commitment* tersebut diduga juga dipengaruhi oleh *perceived organizational support* yang belum dirasakan secara optimal oleh sebagian karyawan.

Tabel 1. 3 Pra Survei *Perceived Organizational Support*

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Kontribusi kerja yang saya berikan mendapatkan pengukuran dari perusahaan.	0%	21,1%	21,1%	57,9%	0%
2	Keluhan yang disampaikan karyawan mendapatkan perhatian dari perusahaan.	15,8%	10,5%	31,6%	42,1%	0%
3	Perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.	5,3%	15,8%	31,6%	42,1%	5,3%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3, diketahui bahwa kontribusi kerja yang diberikan mendapatkan pengukuran dari perusahaan masih menunjukkan respon tidak setuju sebesar 21,1%. Selain itu, pada pernyataan keluhan yang disampaikan karyawan mendapatkan perhatian

dari perusahaan terdapat respon tidak setuju sebesar 10,5% dan sangat tidak setuju sebesar 15,8%. Selanjutnya, pada pernyataan perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan masih terdapat respon tidak setuju sebesar 15,8% dan sangat tidak setuju sebesar 5,3%.

Data tersebut menunjukkan *perceived organizational support* di PT BPRS Magetan belum dirasakan secara optimal oleh seluruh karyawan. Masih adanya karyawan yang menilai kontribusinya belum sepenuhnya dihargai, keluhannya belum ditangani dengan baik, dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan masih kurang menjadi gambaran bahwa dukungan organisasi di lingkungan kerja PT BPRS Magetan belum terbentuk secara maksimal.

Tabel 1. 4 Pra Survei *Trust In Leader*

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahannya.	5,3%	15,8%	31,6%	36,8%	10,5%
2	Pemimpin menepati janji yang telah disampaikan kepada karyawan,	10,5%	10,5%	31,6%	42,1%	5,3%
3	Pemimpin bersikap konsisten dalam mengambil keputusan.	10,5%	21,1%	26,3%	36,8%	5,3%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.4 tersebut, diketahui bahwa masih terdapat karyawan yang menilai pemimpin belum sepenuhnya menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan, belum konsisten dalam menepati janji kepada karyawan, serta belum sepenuhnya bersikap konsisten dalam mengambil keputusan. Pada pernyataan pemimpin

menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahannya, masih terdapat respon tidak setuju sebesar 15,8% dan sangat tidak setuju sebesar 5,3%. Selanjutnya, pada pernyataan pemimpin menepati janji yang telah disampaikan kepada karyawan, masih terdapat respon tidak setuju sebesar 10,5% dan sangat tidak setuju sebesar 10,5%. Adapun pada pernyataan pemimpin bersikap konsisten dalam mengambil keputusan, masih ditemukan respon tidak setuju sebesar 21,1% dan sangat tidak setuju sebesar 10,5%.

Data tersebut menunjukkan *trust in leader* di PT BPRS Magetan belum terbentuk secara optimal. Seperti yang terlihat dari keberadaan karyawan yang belum sepenuhnya mempercayai pemimpin, baik dari sisi kepedulian, konsistensi, maupun pemenuhan janji. Hubungan kerja yang kurang didasari rasa percaya menjadi hambatan serius dalam mengikat emosi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, serta mengurangi kenyamanan kerja dan kesediaan mereka mendukung kebijakan pimpinan. Jika dibiarkan, keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi berpotensi semakin melemah.

Keterikatan emosional atau *affective commitment* pada karyawan PT BPRS Magetan idealnya terlihat dari loyalitas, kebanggaan, dan kesiapan untuk tetap memberikan kontribusi terbaik, bukan semata dari lamanya masa kerja. Meskipun banyak karyawan memilih untuk tetap bekerja di PT BPRS Magetan, keputusan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan keterikatan emosional yang mendalam. Fenomena ini menunjukkan bahwa

bertahannya karyawan tidak selalu berbanding lurus dengan munculnya *affective commitment* yang optimal, sesuai dengan hasil pra survei yang menunjukkan nilai rendah pada indikator-indikator terkait.

Melemahnya *affective commitment* ini berakar dari dua aspek utama. Pertama, dari sisi *perceived organizational support* meskipun PT BPRS Magetan telah meraih berbagai penghargaan atas kinerja institusionalnya, penghargaan tersebut belum sepenuhnya dirasakan sebagai bentuk dukungan personal yang nyata oleh karyawan. Kurangnya bentuk apresiasi langsung yang menyentuh kontribusi individu, serta masih adanya keluhan yang kurang direspons dengan cepat membuat karyawan merasa kurang dihargai secara personal, yang pada akhirnya menghambat pertumbuhan *affective commitment*.

Dari aspek *trust in leader*, kapasitas operasional pemimpin PT BPRS Magetan belum sepenuhnya diikuti oleh kepercayaan interpersonal karyawan akibat inkonsistensi pengambilan keputusan dan belum terpenuhinya beberapa komitmen. Kondisi ini menurunkan rasa aman emosional karyawan dan mendorong peneliti mengkaji **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Trust in Leader* terhadap *Affective Commitment* pada Karyawan PT BPRS Magetan.”**

B. Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini perlu diberikan batasan agar pembahasan tidak terlalu luas serta tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, batas-batas masalah penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya akan dilaksanakan kepada pegawai PT BPRS Magetan.
2. Variabel Penelitian dibatasi *dengan Perceived Organizational Support, Trust In Leader dan Affective Commitment.*

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan mengenai latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* pada karyawan PT BPRS Magetan?
2. Apakah *Trust in Leader* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* pada karyawan PT BPRS Magetan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk membuktikan secara empiris Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Trust in Leader* terhadap *Affective Commitment* pada karyawan PT BPRS Magetan.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya terkait dengan topik yang diteliti, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis bagi pihak-pihak terkait masukan, pertimbangan, dan evaluasi dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu manajemen membuat kebijakan yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Adapun keuntungan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan *Perceived Organizational Support*, *Trust in Leader*, dan *Affective Commitment*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan kepada PT BPRS Magetan mengenai pentingnya *Perceived Organizational Support* dan *Trust in Leader* dalam meningkatkan *Affective Commitment* karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan

dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan keterikatan emosional, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan bahan kajian bagi mahasiswa maupun peneliti yang tertarik pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Perceived Organizational Support*, *Trust in Leader*, dan *Affective Commitment*.