

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah komponen strategis yang tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan suatu perusahaan. Perannya sangat vital sebagai penggerak utama, pencetus gagasan, serta perancang strategi dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus berupaya mengembangkan mutu sumber daya manusia yang ada agar karyawan mampu memberikan kontribusi yang maksimal. Selain itu, peningkatan kualitas SDM juga diharapkan dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi tentu berharap agar individu yang menjadi bagian darinya memiliki loyalitas dan rasa tanggung jawab terhadap tempat mereka bekerja (Azelia & Ayu, 2024).

Menurut penelitian dari Saleh & Nisar (2020) Pengembangan mutu sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat krusial, mengingat kebutuhan organisasi akan individu yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki loyalitas dan komitmen tinggi *terhadap* perusahaan. Komitmen karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan bentuk keterikatan emosional yang ditandai dengan kesediaan untuk terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, menunjukkan kinerja

optimal, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Islamey & Ayu, (2024) Organisasi dituntut untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung, menerapkan sistem apresiasi yang seimbang, serta menyediakan peluang karir yang terstruktur, guna mendorong terbentuknya komitmen yang kuat di kalangan karyawan. Tanpa komitmen dari sumber daya manusia, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam membangun budaya kerja yang produktif dan dalam menjaga stabilitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Salah satu indikator kualitas sumber daya manusia yang unggul terlihat dari tingginya komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini dapat menjadi landasan utama dalam membangun kinerja yang optimal dan keberlangsungan organisasi. Komitmen afektif sebagai faktor utama dalam menentukan tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan.

Menurut Rhoades *et al.*, (2001) komitmen afektif mencerminkan ikatan emosional individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen afektif melibatkan perasaan positif yang mendalam terhadap organisasi, seperti rasa bangga, rasa percaya, dan identifikasi diri dengan nilai pribadi dan tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif

yang tinggi cenderung menggambarkan rasa kepemilikan pada organisasi, terlibat lebih dalam dalam aktivitas organisasi, memiliki motivasi yang kuat untuk memperoleh mendukung pencapaian visi organisasi, serta menunjukkan tekad yang kuat untuk terus menjadi bagian dari lingkungan kerja tersebut.

Pada konteks organisasi, keberadaan individu yang memiliki komitmen afektif memegang peranan krusial karena berpotensi menimbulkan pengaruh langsung terhadap efektivitas dan produktivitas. Sejalan dengan pendapat Andriani & Sudibjo (2022) karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi umumnya menunjukkan loyalitas yang mendalam serta memiliki keinginan kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang. komitmen afektif dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling kuat dan memiliki kontribusi besar terhadap keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Komitmen afektif menggambarkan sejauh mana individu secara emosional terhubung, merasa memiliki, dan mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

PT. BPR Mulyo Raharjo adalah salah satu lembaga keuangan berbentuk Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang dikelola sesuai ketentuan OJK dan termasuk dalam program penjaminan simpanan oleh Otoritas Jasa Keuangan (LPS). Berlokasi di Kabupaten Magetan, Jawa Timur. Didirikan pada tanggal 15 Oktober 1991, PT. BPR Mulyo Raharjo awalnya beroperasi dalam bentuk koperasi dan kemudian mengalami transformasi kelembagaan menjadi

Perseroan Terbatas (PT) pada 26 Mei 2009, yang memperkuat legalitas dan profesionalisme operasionalnya.

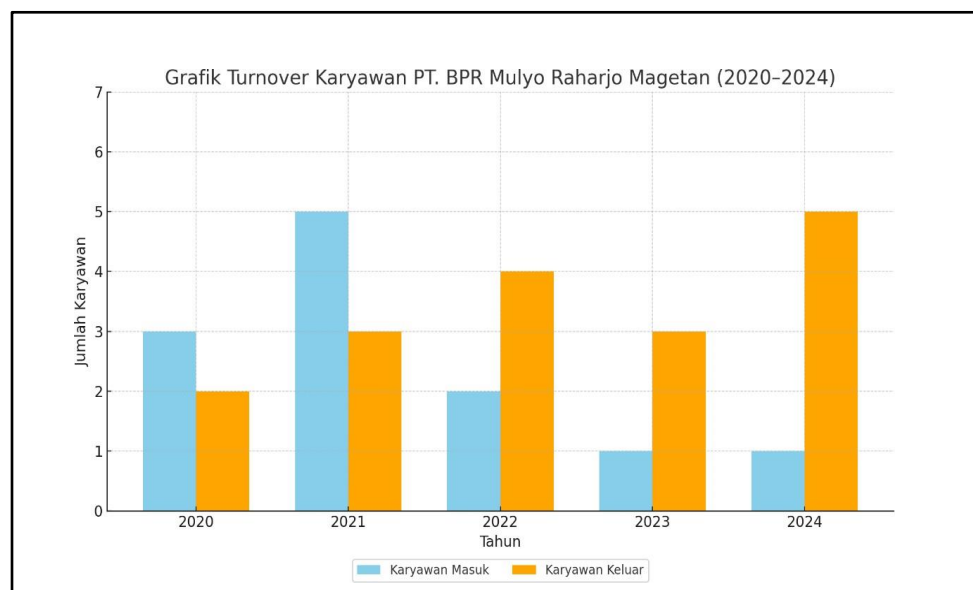
Bank Perkreditan Rakyat Mulyo Raharjo Magetan, sebagai salah satu lembaga keuangan mikro yang berfokus pada pelayanan masyarakat lokal, memegang peran penting dalam mendukung perputaran ekonomi daerah. Oleh karena itu, kualitas dan loyalitas karyawan sangat menentukan keberhasilan operasional dan daya saing bank tersebut. Salah satu tantangan yang kini mulai dirasakan oleh manajemen PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan adalah menurunnya keterikatan emosional sebagian karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan, ditemukan sejumlah permasalahan yang mencerminkan rendahnya komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Komitmen afektif sendiri merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap tempat mereka bekerja, yang ditandai dengan rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan hal sebaliknya.

Salah satu indikator yang mencolok adalah meningkatnya intensi untuk keluar (*turnover intention*), yang tercermin dari data karyawan keluar dalam lima tahun terakhir. Selain itu, banyak karyawan yang memiliki masa kerja singkat, minimnya partisipasi aktif dalam tugas, serta lemahnya inisiatif dalam bekerja. Hal ini turut diperkuat dengan banyaknya keluhan

nasabah terkait kualitas pelayanan yang kurang maksimal. Tingkat kedisiplinan karyawan pun menunjukkan penurunan, yang dapat dilihat dari banyaknya keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan.

Berikut data *turnover* Karyawan PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan pada tahun 2020-2024 :



Gambar 1.1 Grafik Data Turnover Karyawan

Sumber: PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan

Berdasarkan grafik diatas, terdapat fenomena yang terjadi di PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan selama lima tahun terakhir menunjukkan fenomena yang dapat mengindikasikan lemahnya komitmen afektif sebagian karyawan. Berdasarkan data dari HRD, tercatat terjadinya kenaikan angka turnover karyawan dalam lingkungan perusahaan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, terdapat 3 (tiga) karyawan masuk dan 2 (dua) karyawan *resign*, sedangkan pada tahun 2021 terdapat 5 (lima) karyawan masuk, dan 3 (tiga) karyawan keluar. Pada tahun 2022, terdapat 4 (empat)

karyawan keluar dan hanya 2 (dua) yang masuk. Tahun 2023, 3 (tiga) karyawan keluar dan hanya 1 yang direkrut. Kondisi semakin memburuk di tahun 2024, di mana jumlah karyawan keluar mencapai 5 (lima) orang, sedangkan karyawan baru yang direkrut hanya 1 (satu) orang. Alasan keluarnya karyawan beragam, mulai dari berakhirnya masa kontrak dan tidak diperpanjang, pensiun, hingga mengundurkan diri karena telah diterima di perusahaan lain.

Hasil wawancara dengan pihak HRD PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan menunjukkan bahwa data frekuensi keterlambatan di perusahaan BPR biasanya mengalami fluktuasi setiap tahunnya, yang mencerminkan adanya penurunan komitmen afektif karyawan. Pada tahun 2020, frekuensi keterlambatan tercatat sebesar 14,47%, disebabkan oleh proses adaptasi pasca pandemi. Tahun 2021 menurun menjadi 5,43% berkat penerapan absensi digital dan pengawasan disiplin. Tahun 2022 mengalami lonjakan signifikan menjadi 39,28% akibat peningkatan beban kerja dan perubahan manajemen. Tahun 2023 sempat membaik menjadi 12,40% setelah adanya program coaching dan evaluasi kinerja. Namun demikian, pada tahun 2024 kembali meningkat menjadi 28,42%, dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti jarak tempat tinggal, kemacetan, dan kelelahan kerja

Dengan demikian, keterlambatan bukan semata-mata soal pelanggaran aturan, tetapi mencerminkan kedalaman hubungan emosional karyawan terhadap organisasinya. Semakin tinggi komitmen afektif,

semakin kecil kemungkinan pegawai untuk melakukan pelanggaran kedisiplinan seperti datang terlambat atau tidak hadir tanpa keterangan.

Salah satu faktor yang diduga menjadi penyebab lemahnya komitmen afektif karyawan adalah rendahnya *perceived organization support*. Konsep ini merujuk pada tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai setiap kontribusi yang mereka berikan, serta turut memperhatikan aspek kesejahteraan dan kebutuhan personal mereka. Sejalan dengan penelitian Susanto *et al.*, (2021) yaitu ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian dan dukungan yang memadai, secara psikologis akan tumbuh rasa memiliki dan tanggung jawab moral untuk turut membantu organisasi mencapai tujuannya. Dukungan yang dirasakan ini dapat mempererat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya komitmen afektif yang lebih mendalam.

Menurut Andriani & Kusmiyanti (2024) *Perceived organization support* yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasional pegawai. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi secara tulus mengakui nilai dari kontribusi yang mereka berikan serta memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, maka akan muncul rasa keterikatan emosional dan tanggung jawab moral untuk terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Persepsi ini menciptakan dorongan internal bagi karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal dan menjaga keberlangsungan organisasi.

Perceived organization support dapat tercermin dalam berbagai bentuk nyata, seperti pemberian gaji dan tunjangan yang sesuai, adanya kesempatan pengembangan karir, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, serta pembentukan interaksi kerja yang selaras antara pimpinan dan bawahan. Lingkungan kerja yang kondusif dan penuh perhatian dari organisasi akan membentuk persepsi positif dalam diri karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh Hendriatno & Marhalinda (2020) Persepsi positif atas dukungan organisasi tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Hal ini juga didukung dengan penemuan penelitian terdahulu oleh (Jang & Juliana, 2020 ; Indra, 2020 ; Nurhalimah, 2022 ; Shabrina *et al.*, 2023 ; Andriani & Sudibjo, 2022 ; Islamey & Utami, 2024) yang mengemukakan bahwa *Perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka komitmen afektif cenderung meningkat. Namun disisi lain terdapat temuan yang mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan (Yusuf & Prakoso, 2022).

Dalam beberapa tahun terakhir, PT BPR Mulyo Raharjo Magetan mengalami fenomena organisasi yang cukup kompleks, terutama dalam

aspek pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Sebagai lembaga keuangan mikro yang berfokus pada pelayanan masyarakat lokal, BPR ini sangat bergantung pada kualitas, loyalitas, dan komitmen karyawannya untuk menjalankan operasional harian yang efisien dan membangun kepercayaan nasabah. Namun, berdasarkan observasi awal serta hasil wawancara HRD perusahaan, terdapat indikasi bahwa tingkat komitmen afektif karyawan belum mencapai tingkat yang diharapkan.

Salah satu faktor yang diduga kuat menjadi penyebab utama dari rendahnya komitmen afektif tersebut adalah minimnya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (*perceived organization support*). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung memperlihatkan rasa kepemilikan pada organisasi, terlibat lebih dalam dalam aktivitas organisasi, memiliki motivasi yang kuat untuk memperoleh tujuan organisasi, serta menunjukkan tekad kuat untuk terus menjadi bagian darinya.

Karyawan merasa bahwa kontribusi mereka kurang mendapatkan apresiasi yang layak. Misalnya, masih minimnya penghargaan terhadap kinerja unggul, kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, penurunan kinerja perusahaan, tingkat kedisiplinan yang menurun serta minimnya kesempatan pengembangan karir atau promosi jabatan. Hal ini menimbulkan persepsi bahwa organisasi kurang peduli terhadap kebutuhan dan harapan personal karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi. Berikut tabel 1.2 data

jumlah karyawan yang mendapat promosi jabatan selama 5 (lima) tahun terakhir :

Tabel 1.1 Daftar Jumlah Karyawan yang dipromosikan

Tahun	Unit Kerja	Jumlah yang dipromosikan
2020	Operasional, Pemasaran	2
2021	Kredit	1
2022	Keuangan, Operasional	2
2023	Operasional	1
2024	Kredit	1
TOTAL		7

Sumber: PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan

Berdasarkan tabel 1.1 hasil wawancara dengan pihak PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan mengenai data promosi jabatan karyawan di PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan selama lima tahun terakhir menunjukkan adanya penurunan yang signifikan. Pada tahun 2020, hanya 2 (dua) karyawan yang dipromosikan yaitu unit operasional dan pemasaran, sedangkan pada tahun 2021 menurun menjadi 1 (satu) karyawan yaitu bagian unit kredit. Pada tahun 2022, sebanyak 2 (dua) karyawan memperoleh promosi jabatan yaitu pada unit keuangan dan operasional, namun pada tahun berikutnya jumlah tersebut menurun menjadi hanya 1 (satu) karyawan pada bagian operasional pada tahun 2023, adapun pada tahun 2024 hanya ada 1 (satu) karyawan yang dipromosikan yaitu pada bagian unit kredit.. Kondisi ini mengindikasikan berkurangnya kesempatan pengembangan karir bagi karyawan di dalam organisasi.

Penurunan jumlah promosi ini menjadi fenomena yang memprihatinkan karena promosi jabatan ialah salah satu wujud nyata dari dukungan organisasi terhadap pengembangan karir karyawan. Ketika karyawan tidak lagi melihat adanya peluang untuk naik jabatan atau kemajuan karir, mereka cenderung merasa tidak diperhatikan dan kurang dihargai oleh perusahaan. Situasi ini berpotensi menimbulkan perasaan stagnasi, menurunnya motivasi kerja, serta melemahnya keterikatan emosional atau komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

Faktor *self efficacy* memegang peran penting dalam membentuk komitmen afektif karyawan. Menurut Arif & Fauzan (2022), efikasi diri diartikan sebagai keyakinan individu terhadap kredibilitas dirinya dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pekerjaan, pegawai dituntut memiliki kemampuan menyelesaikan tugas secara mandiri, percaya diri dalam menghadapi hambatan, serta mampu memotivasi diri untuk terus bertahan dalam berbagai kondisi kerja dengan penuh kepuasan. Semakin besar tingkat kepuasan dan semangat kerja individu, maka akan semakin meningkat pula tingkat efikasi dirinya. Dengan demikian, *self efficacy* tidak hanya berperan dalam kinerja individual, tetapi juga berkontribusi besar terhadap penguatan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi.

Menurut Dohaq *et al.*, (2022), Efikasi diri dipahami memiliki tiga komponen utama yang saling melengkapi. Pertama adalah *magnitude*, yang merujuk pada sejauh mana individu meyakini kemampuannya untuk menyelesaikan tugas berdasarkan tingkat kesulitan yang dihadapi. Kedua,

strength, menggambarkan seberapa kuat dan konsisten keyakinan seseorang dalam menghadapi serta menuntaskan pekerjaan tertentu. Ketiga, *generality*, yaitu sejauh mana individu merasa percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengerjakan berbagai tugas yang berbeda namun masih berada dalam konteks atau bidang yang saling berkaitan.

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketika seorang pegawai memiliki keyakinan dan kepercayaan diri terhadap kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, maka ia akan cenderung lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Tingkat efikasi diri yang tinggi mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat dan konsentrasi tinggi demi meraih hasil terbaik. Sebaliknya, individu dengan efikasi diri yang rendah cenderung kurang termotivasi, sehingga berpotensi memberikan hasil kerja yang kurang maksimal bagi perusahaan.

Menurut Putri (2021) menjelaskan *Self-efficacy* merupakan elemen penting dalam pembentukan identitas diri, karena memengaruhi usaha, ketahanan terhadap kegagalan, serta tingkat stres yang dialami individu. Makin kuat keyakinan individu terhadap kemampuannya, makin tinggi pula dorongan untuk meraih hasil kerja yang optimal.

Efikasi diri mendorong individu mengenali potensi dan menjalankan tugas dengan percaya diri, baik secara individu maupun dalam tim. Keyakinan ini berpengaruh pada pengambilan keputusan dan kemampuan mengatasi hambatan di tempat kerja. Pegawai dengan efikasi diri rendah

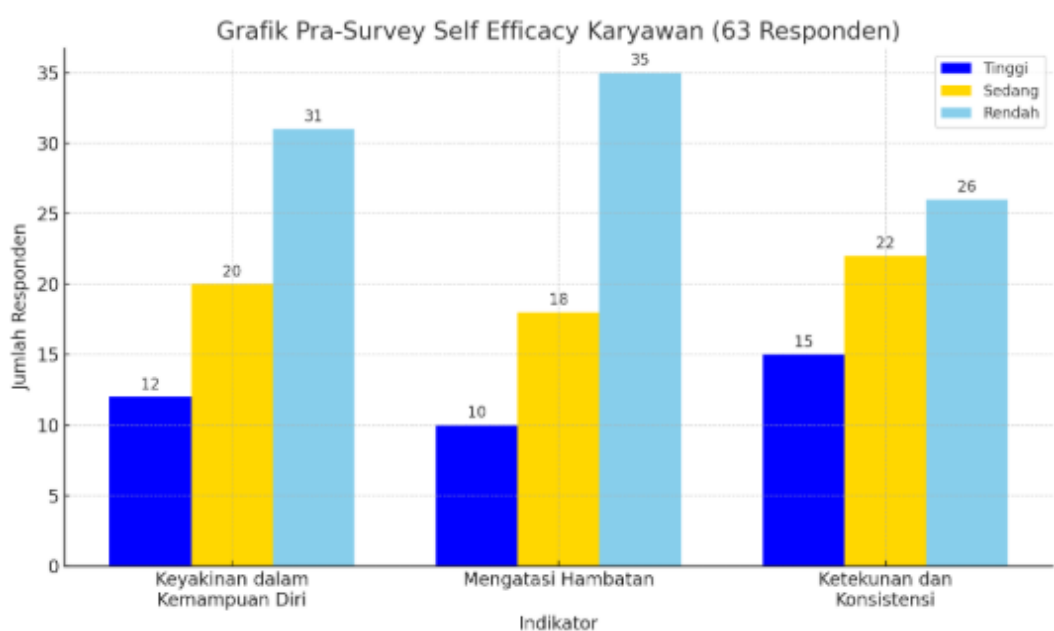
cenderung ragu menghadapi tantangan baru. Sebaliknya, mereka yang memiliki efikasi tinggi lebih fokus, solutif, dan tidak mudah menyerah. Efikasi diri yang kuat juga mendorong inisiatif dan ketekunan dalam bekerja. Hal ini berdampak positif pada peningkatan kinerja dan komitmen terhadap organisasi.

Hal ini juga didukung dengan penemuan penelitian terdahulu oleh (Fung *et al.*, 2020, Rustam *et al.* (2023) ; Verina & Mohammad (2024) ; Saputra *et al.*, (2023) ; Anggraini & Fauzan, 2022) yang mengemukakan bahwa *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Hal ini semakin baik *self efficacy* yang dilakukan maka akan meningkatkan komitmen afektif karyawan. Namun disisi lain terdapat temuan dari Arif & Fauzan, (2022) dan Putri (2021) yang mengemukakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

Dari hasil observasi awal dan wawancara informal dengan beberapa karyawan di PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan, diketahui bahwa sebagian karyawan masih menunjukkan tingkat *self efficacy* yang rendah. Hal ini terlihat dari sikap ragu-ragu saat diberi tugas baru, terutama yang membutuhkan inisiatif atau keputusan cepat. Beberapa di antaranya tampak kurang percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dan lebih memilih menunggu arahan atasan meskipun permasalahan yang dihadapi masih tergolong rutin. Mereka juga cenderung menghindari tantangan, dan enggan mengambil risiko atau tanggung jawab lebih. Kondisi ini turut serta

memengaruhi kualitas pelayanan kepada nasabah, karena keterlambatan dalam merespons masalah atau ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan ketidakpuasan. Akibatnya, dalam beberapa waktu terakhir, terjadi sejumlah komplain dari nasabah yang merasa pelayanan tidak cepat, tidak solutif, atau kurang profesional.

Dampak kondisi rendahnya *self efficacy* ini tidak hanya memengaruhi efektivitas kerja, tetapi juga berdampak pada semangat dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Ketika rasa percaya diri dan keterlibatan menurun, loyalitas terhadap perusahaan pun ikut melemah, begitu pula keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang. Kondisi ini menggambarkan bahwa peningkatan *self efficacy* merupakan faktor krusial dalam menjaga kualitas layanan serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Berikut Grafik gambar 1.2 Pra Survey mengenai tingkat self efficacy karyawan PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan:



Berdasarkan hasil pra-survey terhadap 63 karyawan BPR Mulyo Raharjo Magetan menunjukkan bahwa tingkat self efficacy karyawan masih cenderung rendah. Pada indikator keyakinan dalam kemampuan diri, sebagian besar responden (49,2%) berada pada kategori rendah, menandakan kurangnya kepercayaan diri karyawan dalam penyelesaian pekerjaan dan menghadapi tantangan. Kondisi ini semakin terlihat pada indikator kemampuan mengatasi hambatan, di mana lebih dari separuh karyawan (55,6%) memiliki self efficacy rendah, yang menunjukkan kelemahan dalam mengelola tekanan dan mencari solusi saat menghadapi kesulitan. Sementara itu, indikator ketekunan dan konsistensi relatif lebih baik, meskipun masih terdapat 41,3% karyawan pada kategori rendah, namun sudah ada 23,8% karyawan yang menunjukkan tingkat self efficacy tinggi.

Secara keseluruhan, hasil pra-survey ini menunjukkan bahwa self efficacy karyawan masih tergolong rendah, sehingga diperlukan program pengembangan yang lebih terarah melalui pelatihan, pemberian motivasi, serta pemberdayaan karyawan agar mereka dapat lebih percaya diri, memiliki strategi yang efektif dalam mengatasi hambatan, serta mampu menjaga konsistensi dan ketekunan dalam bekerja.

Temuan ini menegaskan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat keyakinan diri dan kemampuan menghadapi tantangan yang masih lemah, sehingga dibutuhkan intervensi berupa pelatihan motivasi, manajemen stres, serta penguatan budaya kerja untuk meningkatkan rasa percaya diri, ketekunan, dan kemampuan problem solving karyawan.

Kondisi ini tentu berdampak negatif terhadap citra dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, upaya peningkatan self-efficacy menjadi aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, agar karyawan mampu bekerja secara lebih efektif, bertindak cepat dan menunjukkan sikap profesional dalam menyampaikan layanan yang bermutu.

Tingkat self efficacy yang rendah mencerminkan tantangan dalam pelayanan yang berkaitan dengan kemampuan personal karyawan, seperti pengelolaan tekanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan komponen inti dari *self-efficacy*. *Self-efficacy* yang tinggi mendorong interaksi positif dengan nasabah dan memperkuat komitmen afektif, sementara *self-efficacy* yang rendah cenderung menurunkan kepercayaan diri, loyalitas, dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Pelatihan kerja merupakan salah satu komponen strategis dalam pengelolaan SDM yang difokuskan pada pengembangan kompetensi, peningkatan produktivitas, serta penguatan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi modern, komitmen afektif karyawan menjadi sangat penting karena mencerminkan keterikatan emosional, rasa memiliki, serta keterlibatan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung meningkatkan probabilitas karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan berupaya memberikan kinerja optimal demi mendukung pencapaian tujuan bersama. (Muleya *et al.*, 2022).

Menurut Maryanto & Hadiyanti (2020), pelatihan kerja bukan hanya merupakan kegiatan pengembangan keterampilan, tetapi juga bagian integral dari manajemen organisasi modern yang mampu membentuk dan memperkuat komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui upaya peningkatan kompetensi, mereka menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi yang kemudian tercermin dalam loyalitas dan komitmen jangka panjang. Oleh karena itu, Berdasarkan hasil yang ada, pelatihan kerja terbukti memegang peranan strategis dalam memperkuat komitmen afektif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi.

Rahmad & Nidea (2024) berpendapat bahwa salah satu elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berperan krusial dalam mendorong peningkatan komitmen terhadap organisasi. Saat karyawan merasakan adanya perhatian perusahaan terhadap kemajuan karier mereka, melalui program-program yang terstruktur, seperti promosi jabatan, rotasi kerja, coaching, dan mentoring, maka hal tersebut dapat menciptakan perasaan dihargai dan diakui.

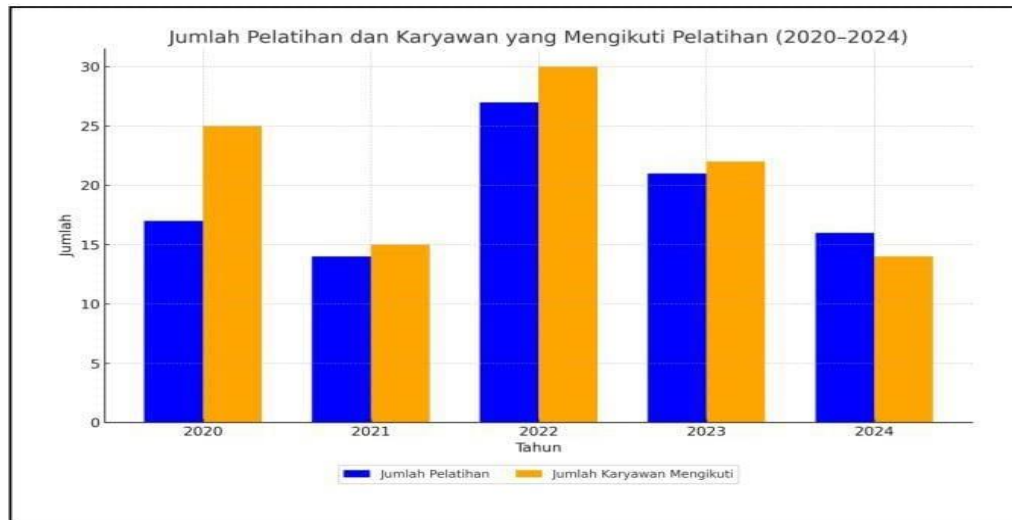
Pemberian penghargaan memiliki dampak langsung dalam memperkuat komitmen afektif, yang tercermin melalui keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi. Di sisi lain, kualitas pelatihan kerja yang semakin baik akan mendorong terbentuknya komitmen organisasi yang lebih kuat dan positif dalam diri karyawan. Dengan adanya penghargaan dan pelatihan yang berjalan beriringan, karyawan tidak hanya terdorong untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga merasa dihargai, didukung, serta memiliki kesempatan untuk berkembang.

Adapun fenomena lain yang terjadi di PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan adalah tingginya angka turnover karyawan karena rendahnya keterikatan emosional terhadap organisasi. Salah satu permasalahan yang muncul adalah banyak karyawan yang merasa tidak berkembang atau stagnan dalam pekerjaannya karena kurangnya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, pelatihan yang tidak merata dan tidak tepat sasaran, dan pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan yaitu materi pelatihan tidak relevan dengan tugas atau bidang kerja karyawan yang dapat menurunkan kualitas pelayanan nasabah.

Karyawan yang tidak pernah mendapatkan pelatihan cenderung merasa tidak diperhatikan, kurang dihargai, dan akhirnya memilih untuk mengundurkan diri atau tidak menunjukkan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi. Kondisi tersebut secara tidak langsung berdampak pada menurunnya produktivitas kerja secara keseluruhan, meningkatnya beban kerja bagi karyawan lain yang harus menutupi kekurangan, serta melemahnya komitmen afektif dalam lingkungan kerja. Ketidakseimbangan ini berpotensi menciptakan tekanan tambahan dan mengganggu stabilitas tim, sehingga karyawan merasa kurang dihargai dan tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi.

Berikut grafik gambar 1.3 Rekapitulasi jenis & jumlah pelatihan yang diikuti karyawan PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan periode tahun 2020- 2024:

Gambar 1.3 Grafik Data Jumlah Pelatihan



Sumber: PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan

Berdasarkan gambar 1.3 di atas, pelaksanaan pelatihan di PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan menunjukkan fluktuasi selama tahun 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020, terdapat 17 (tujuh belas) pelatihan yang diikuti oleh 25 (dua lima) karyawan, kemudian menurun di tahun 2021 menjadi 14 (empat belas) pelatihan dengan 15 (lima belas) peserta. Peningkatan tajam terjadi di tahun 2022 dengan 27 (dua tujuh) pelatihan dan 30 (tiga puluh) karyawan sebagai peserta, menandakan perhatian organisasi terhadap pengembangan SDM. Namun, tren ini kembali menurun di tahun 2023 21 (dua puluh satu) pelatihan dengan 22 (dua puluh dua) peserta dan mencapai titik terendah pada tahun 2024, dengan hanya 16 (enam belas) pelatihan dan 14 (empat belas) peserta.

Fluktuasi pelatihan berdampak pada komitmen afektif karyawan. Pelatihan yang konsisten dan relevan membuat karyawan merasa dihargai dan terikat secara emosional, sementara penurunan pelatihan dapat melemahkan keterikatan tersebut dan menurunkan komitmen afektif.

Hal ini diperkuat oleh temuan Medya & Ratnawati (2023) yang menyebutkan bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang rendah cenderung memiliki risiko hampir empat kali lipat lebih tinggi untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan individu yang berpendidikan lebih tinggi. Melalui pelatihan yang efektif, karyawan dapat meningkatkan keterampilan, memperluas wawasan, serta membangun rasa percaya diri yang pada akhirnya menciptakan keterikatan emosional dengan organisasi.

Menurut pendapat Safitri & Afifa (2021) menjelaskan bahwa peran karyawan sangat krusial bagi kelangsungan dan kesuksesan organisasi. Tanpa kontribusi aktif dan komitmen dari karyawan, visi dan misi perusahaan tidak akan tercapai secara optimal. Salah satu strategi penting untuk membangun komitmen tersebut adalah melalui penyediaan pelatihan kerja yang sistematis dan sesuai kebutuhan.

Pelatihan yang diberikan tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa didukung dan difasilitasi oleh perusahaan dalam pengembangan dirinya, mereka akan lebih terdorong untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Program pelatihan yang terencana dengan baik dapat menciptakan kepercayaan diri, dan memperkuat keterampilan interpersonal, serta membuka peluang karier yang lebih luas, sehingga karyawan merasa memiliki masa depan yang jelas bersama perusahaan.

Wu et al. (2025) menyatakan bahwa pelatihan yang terarah dan relevan memberikan efek positif terhadap pembentukan komitmen afektif, karena karyawan yang merasa diperhatikan dan difasilitasi pengembangannya

cenderung memiliki rasa memiliki, bangga terhadap organisasi, dan ingin turut berkontribusi secara maksimal. Pelatihan yang sesuai kebutuhan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa dihargai dan keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan karier karyawan. Kondisi ini pada akhirnya memperkuat ikatan emosional, menumbuhkan loyalitas, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik demi kemajuan organisasi.

Hal ini juga diperkuat dalam temuan penelitian sebelumnya oleh (Dzakwantoro *et al.*, (2023) ; Medya & Ratnawati (2023) ; Lutfiana *et al.*, 2023) ; Wu *et al.*, (2025); Muleya *et al.*,(2022) menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Adapun berbeda dengan penemuan Pinangkaan *et al.*, (2020) & Al-refaei *et al.*, (2021) yang mengemukakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan yang bertentangan dengan penelitian ini.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut guna memahami sejauh mana *Perceived Organizational Support*, *Self-Efficacy*, dan Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, khususnya dalam konteks PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan.

Temuan dalam studi ini diharapkan memberikan landasan empiris bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan strategis di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dalam meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengangkat topik ini dalam sebuah penelitian dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Self-Efficacy*, dan Pelatihan terhadap Komitmen Afektif Karyawan PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan.”

B. Batasan Masalah

Penelitian yang dilakukan hanya membatasi pada inti permasalahan guna menjaga arah penelitian tetap jelas. Batasan masalah dalam kajian ini telah ditetapkan yaitu:

1. Penelitian hanya akan dilakukan pada karyawan PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan.
2. Variabel penelitian akan dibatasi pada masalah yang meliputi: *Perceived organization support* (X1), *Self efficacy* (X2), dan Komitmen Afektif (Y).

C. Rumusan Masalah

Dengan merujuk pada uraian latar belakang serta batasan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah *perceived organization support* berpengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan?

3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan?
4. Apakah *perceived organization support*, *self efficacy*, dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh *perceived organization support* terhadap komitmen afektif karyawan pada PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh *self efficacy* terhadap komitmen afektif karyawan pada PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh pelatihan terhadap komitmen afektif karyawan pada PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh *perceived organization support*, *self efficacy* dan pelatihan terhadap komitmen afektif karyawan pada PT. BPR Mulyo Raharjo Magetan.

E. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian memberikan kontribusi positif bagi beragam pihak yang terkait. Oleh karena itu, manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam berkontribusi bagi peneliti dan tambahan ilmu pengetahuan khususnya mengenai *perceived organization support*, *self efficacy*, pelatihan dan komitmen afektif karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian serupa yang akan dilakukan di masa mendatang, baik dalam konteks pengembangan teori maupun penerapan praktis di lapangan. Dengan adanya penelitian ini, peneliti berikutnya dapat memperoleh gambaran awal, membandingkan temuan, serta mengidentifikasi keterbatasan yang masih ada untuk kemudian dikaji lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dibuat dengan harapan dapat memberikan manfaat yang nyata, khususnya sebagai kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik di bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan

b. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat untuk memberikan kontribusi dan digunakan sebagai sumber referensi pada pengembangan pembelajaran dan sebagai sumber wawasan, serta rujukan dalam penelitian selanjutnya untuk variabel terkait.