

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) ialah elemen fundamental yang berperan penting dalam mewujudkan visi serta misi sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat Hamali (2017) SDM dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan strategis yang mencakup pengelolaan keterampilan, motivasi, pengembangan, serta penataan sumber daya secara sistematis. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia dirancang untuk meliputi berbagai program yang mendukung terciptanya budaya organisasi yang berkelanjutan, memperjelas serta memperkuat nilai-nilai inti organisasi, sekaligus memastikan tercapainya keberhasilan jangka panjang secara konsisten. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu stabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi dapat dianggap sebagai sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama atau serangkaian tujuan, yang secara sadar bergabung untuk mengorganisir diri dan secara sadar bekerja sama untuk mengoordinasikan kegiatan sehingga dapat menciptakan sesuatu yang bernilai (Gutterman, 2023).

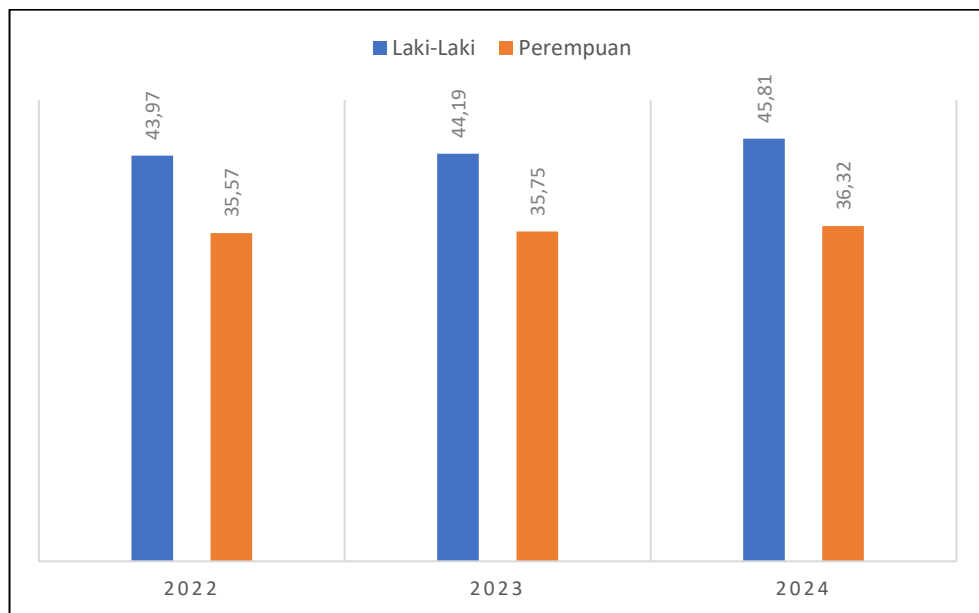
Organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Tanjung Amran Sahputra et al. (2022) didefinisikan sebagai suatu kesatuan sosial yang terbentuk dari sekelompok individu yang saling berinteraksi dan menciptakan pola

hubungan yang tersusun secara sistematis. Pola ini mengatur agar setiap anggota dalam organisasi memiliki peran serta tanggung jawab yang jelas, membentuk suatu kesatuan yang diarahkan pada tujuan tertentu. Selain itu, organisasi juga memiliki batas-batas yang tegas, sehingga dapat dibedakan secara jelas dari lingkungan di sekitarnya, yang menjadikannya entitas yang berdiri secara mandiri dan terstruktur. Peran sumber daya manusia dalam kelangsungan organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia harus mengorganisasikan untuk menciptakan organisasi yang positif dan membangun kepercayaan antara departemen sumber daya manusia dan hubungan organisasi.

Organisasi tentu menginginkan bakat berkualitas tinggi dan integritas tinggi. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan komitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Meyer et al. (1993) komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang mengikat individu kepada organisasi, yang mencakup tiga komponen utama (*Affective Commitment*) yang mencakup keterkaitan emosional bagi suatu organisasi, (*Normatif Commitment*) yang berkaitan dengan rasa tanggung jawab untuk tetap berada di organisasi, (*Continue commitment*) yang berkaitan dengan kesadaran karyawan tentang biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

Organisasi pada dasarnya menginginkan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi khususnya pada hubungan perilaku individu terhadap

organisasi, sehingga pada penelitian ini lebih berfokus pada *affective commitment* organisasi. *Affective commitment* adalah komitmen yang menunjukkan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasi, termasuk keyakinan, motivasi, dan keinginan yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi (Nazir & Islam, 2017).

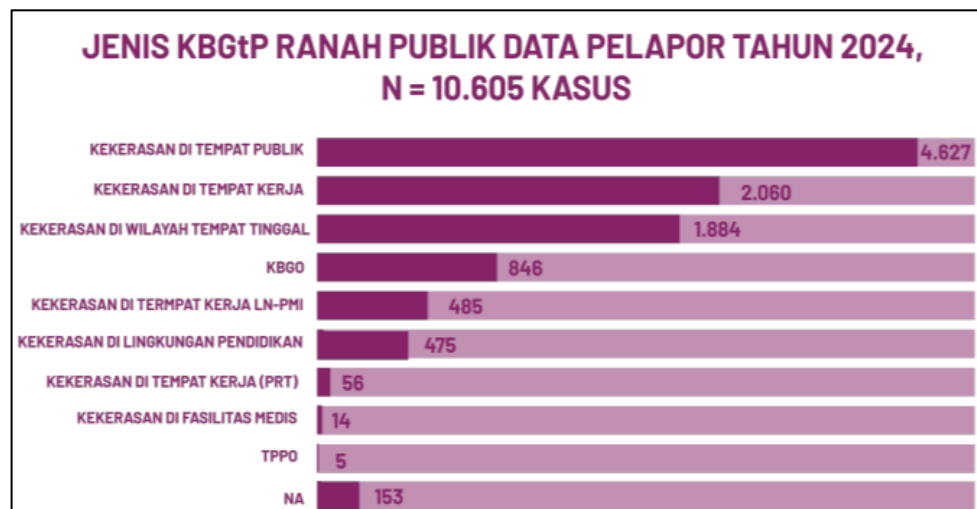


**Gambar 1. 1 Persentase Tenaga Kerja Formal Menurut Jenis Kelamin**

Sumber: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia

Berdasarkan pada gambar 1.1 presentase tenaga kerja formal menurut jenis kelamin dari Badan Pusat Statistik (BPS) Republik Indonesia tahun 2022-2024, terlihat adanya ketimpangan partisipasi tenaga kerja formal antara laki-laki dan perempuan selama tiga tahun terakhir. Partisipasi laki-laki di sektor formal konsisten lebih tinggi dibanding perempuan, yakni selisih 8 (delapan) sampai 10 (sepuluh) poin presentase. Kenaikan partisipasi perempuan tergolong lambat, yaitu hanya sekitar 0,75 poin dalam dua tahun (2022-2024). Kesenjangan ini masih tetap lebar, meskipun

terdapat sedikit peningkatan dari tahun ke tahun. Ketimpangan partisipasi formal ini bukan hanya soal angka, tetapi juga mencerminkan kondisi psikologis dan sosial perempuan di dunia kerja. Meskipun perempuan telah menunjukkan peningkatan partisipasi dalam dunia kerja, data BPS menunjukkan bahwa presentase tenaga kerja formal perempuan di Indonesia masih tertinggal jauh dari laki-laki. Hal ini menandakan bahwa akses, peluang, dan posisi strategis bagi perempuan di sektor formal masih terbatas.



**Gambar 1. 2 Tingkat Kekerasan Terhadap Perempuan**

Sumber: Komisi Nasional Perempuan (2024)

Isu perempuan di Indonesia menjadi hal yang sangat penting untuk dikaji lebih dalam khususnya isu terhadap deskriminasi perempuan di tempat kerja. Dari gambar 2.1 tercatat bahwa kekerasan pada perempuan di tempat kerja menurut laporan tahunan Komisi Nasional Perempuan (Komnas Perempuan) pada tahun 2024 menempati urutan ke 2 (dua) sebanyak 2.060 kasus kekerasan, kekerasan di tempat kerja LN-PMI sebanyak 485 kasus dan kekerasan di tempat kerja (PRT) sebanyak 56 kasus.

Dalam hal ini, dapat diketahui bahwa perempuan kurang dihargai dan kurang mendapatkan perlindungan di tempat kerja yang kemudian dapat berdampak pada *affective commitment* pekerja perempuan.

Meskipun perempuan semakin berpartisipasi dalam sektor formal, pekerja perempuan masih menghadapi tantangan struktural dan kultural di tempat kerja yang berdampak pada kesejahteraan dan loyalitas terhadap organisasi. Catatan Tahunan Komnas Perempuan (CATAHU) 2024 mengungkapkan berbagai bentuk kekerasan dialami oleh pekerja perempuan khususnya pada sektor formal, termasuk PHK karena kehamilan, upah perempuan lebih rendah daripada upah yang diterima pekerja laki-laki dengan beban kerja yang sama, dan tidak membayar penuh upah cuti melahirkan. Selain itu, perempuan juga mendapatkan berbagai bentuk kriminalitas di tempat kerja seperti pelecehan seksual, pelanggaran data privasi dan ketidakadilan dalam prosedur kerja. Akibatnya, perempuan dapat kehilangan ikatan emosional terhadap organisasi dan tidak memiliki motivasi untuk bertahan atau berkembang. Dalam konteks perilaku organisasi, kondisi ini dapat melemahkan *affective commitment*, rendahnya *perceived organizational support*, buruknya *procedural justice*, serta minimnya *employee management* dalam proses kerja yang membuat perempuan merasa tidak aman di tempat kerja, merasa kurang dihargai di tempat kerja, dan merasa tidak memiliki tempat di dalam organisasi.

Faktor yang mempengaruhi *Affective commitment* organisasi seorang karyawan, salah satunya adalah *perceived organizational support*.

*Affective commitment* berkaitan erat dengan persepsi *Perceived Organizational Support* yang berperan dalam pertumbuhan dan peningkatan *Affective commitment* dalam organisasi. Sebagaimana ditunjukkan oleh Bachruddin et al. (2019), karyawan yang memperoleh dukungan lebih besar dari organisasi cenderung membuat *Affective commitment* yang lebih besar. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Owais et al. (2017) menyatakan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung berkinerja lebih baik dan meningkatkan *Affective commitment* terhadap organisasi. Selain itu, *perceived organizational support* juga dapat menarik minat yang cukup besar karena memiliki nilai-nilai yang jelas, fokus pada perspektif karyawan, dan dampak besar terhadap sikap serta perilaku karyawan (Nataly Paramaartha et al., 2019).

*Perceived organizational support* dalam hal ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, artinya karyawan merasa didukung lebih cenderung percaya bahwa tindakan organisasi akan menguntungkan mereka sehingga komitmen dalam diri karyawan akan meningkat karena karyawan merasa nyaman atas pekerjaan mereka. Menurut Solihin et al. (2025) *Perceived organizational support* adalah Persepsi karyawan bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka dapat memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Selain itu, temuan dari Alshaabani et al. (2021) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasinya, dukungan tersebut akan mendorong mereka untuk meningkatkan kontribusi terhadap pekerjaannya.

Selain itu, hal ini memperkuat harapan bahwa kontribusi yang meningkat tersebut akan diperhatikan dan dihargai; akibatnya, memotivasi individu untuk mencurahkan lebih banyak upaya dan waktu dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, manajemen perlu mengambil langkah-langkah untuk mengembangkan dan memperkuat status karyawan guna meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan di organisasi.

Temuan yang dilakukan oleh Elamin (2024); Luturlean et al. (2019); Suryo Sudikno et al. (2022); Usadolo et al. (2022); Solihin et al. (2025); Astuty & Udin (2020); Azelia Almira Islamey & Ayu Tuty Utami (2024); Hngoi et al. (2024); Kosasih et al. (2022); Putri (2023); Rochmi & Hidayat (2019); Silva et al. (2022); Alshaabani et al. (2021) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective commitment*. Namun berbeda dengan temuan oleh Yui-Woon et al. (2017); Gustyana et al. (2018) yang mengindikasikan adanya temuan bahwa dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Affective commitment*. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara dukungan organisasi dapat bermacam-macam tergantung pada konteks organisasi dan faktor-faktor lain (Wong & Wong, 2017)

Terlepas dari *perceived organizational support* karyawan organisasi, faktor lain yang mendukung *affective commitment* salah satunya adalah *employee engagement*. *Employee engagement* dapat meningkatkan motivasi sehingga ikatan emosional terhadap organisasi dapat berkembang dan membentuk loyalitas dan komitmen karyawan. Keterlibatan sering timbul

karena adanya pengakuan, dukungan, dan kepercayaan dari organisasi sehingga menumbuhkan *Affective commitment* individu dalam organisasi.

*Employee engagement* identik dengan partisipasi karyawan, berfungsi sebagai metrik penting untuk menilai tingkat komitmen, kepuasan kerja, dan antusiasme terhadap tanggung jawab profesional individu (Nadeem et al., 2019). Selanjutnya, sejalan dengan temuan Schaufeli et al. (2006) *employee engagement* dikonseptualisasikan sebagai kondisi mental yang menguntungkan dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan, ditandai dengan tingkat kekuatan mental dan ketahanan yang menonjol, komitmen mendalam untuk tugas-tugas yang ada dan keadaan di mana individu sepenuhnya didedikasikan untuk kewajiban profesional.

Temuan yang dilakukan oleh Febria Agustianingsih & Vivin Maharani Ekowati (2024); Jena et al. (2017); Jiatong et al. (2022); Kustiawan et al. (2022); Maulidya (2021); Mustafa & Niazi (2015); Setiabudhi et al. (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Irumba (2025) yang menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif terhadap *Affective commitment* tapi hasilnya tidak signifikan secara statistik. Ini dikarenakan sampel lebih kecil sehingga menyebabkan kesulitan menemukan hubungan signifikan. Selain itu, ada variabel lain yang tidak diukur yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah, kemungkinan disebabkan karena kurangnya keadilan dalam bekerja dikarenakan organisasi gagal mengakui dan menjunjung tinggi hak-hak karyawannya. Akibatnya, situasi ini berdampak buruk pada tingkat *employee engagement* dalam organisasi. Menurut Greenberg (1987) dalam temuannya “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*” Keadilan organisasi mewakili konstruksi yang mencakup persepsi individu tentang keadilan dalam kerangka organisasi. Ini melibatkan penilaian karyawan terhadap keadilan dalam distribusi hasil (*Distributive Justice*), cara karyawan diperlakukan selama proses pengambilan keputusan (*Interaction Justice*), dan keadilan dalam proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut (*Procedural Justice*).

Keadilan yang dicakup oleh *Affective commitment* adalah *procedural justice* yang secara khusus didefinisikan sebagai keadilan organisasi. Menurut Mirna Adriani (2019) *procedural justice* adalah persepsi karyawan mengenai kesetaraan proses pengambilan keputusan yang digunakan dalam organisasi yang mencakup implementasi kebijakan dan prosedur yang konsisten dan merata. *Procedural justice* sebagai suatu keadaan yang mengacu pada keadilan dalam proses yang digunakan untuk membuat keputusan (Oliver, 2016). Hal ini secara signifikan mempengaruhi peningkatan kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi, karena karyawan yang menganggap proses pengambilan keputusan adalah adil

lebih cenderung mengembangkan hubungan emosional dan komitmen untuk tetap bersama organisasi.

Temuan terdahulu yang dilakukan oleh Dhruva Prasad Subedi (2024); Kawaibi et al. (2023); Primawidi & Mangundjaya (2020); Tjahjono et al. (2020) menunjukkan bahwa *procedural justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective commitment*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pathardikar et al. (2023) yang menunjukkan *procedural justice* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *Affective commitment* disebabkan karena karyawan merasa tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan karyawan memiliki persepsi yang berbeda.

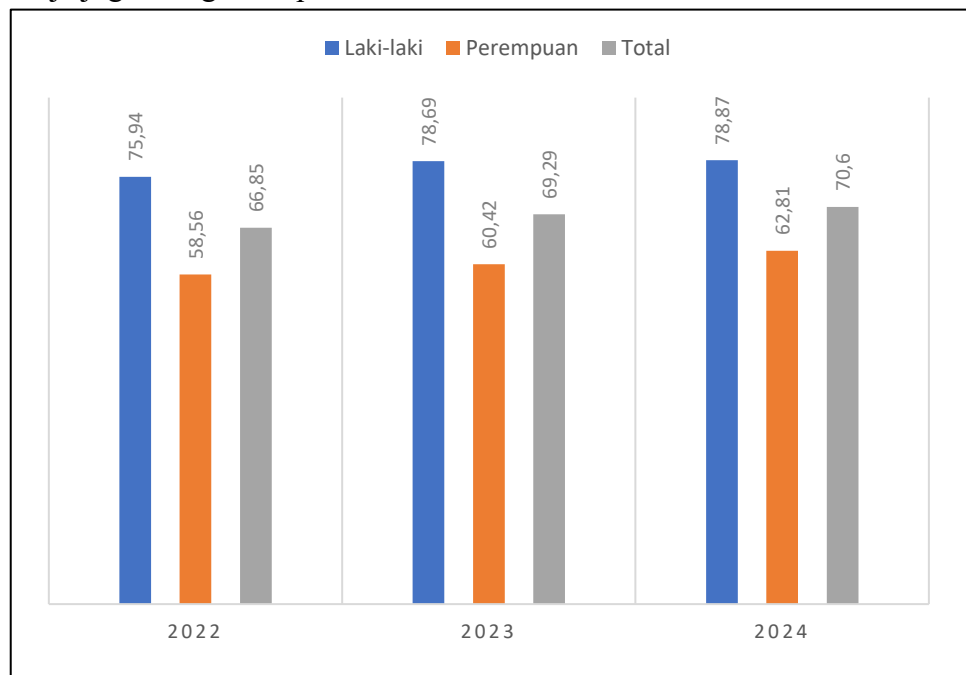
Dimensi/Indikator	Gender	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<b>Kesehatan Reproduksi</b>							
MTF	Perempuan	0,000	0,051	0,039	0,000	0,000	0,000
MHPK20	Perempuan	0,031	0,076	0,096	0,064	0,062	0,050
<b>Pemberdayaan</b>							
Keterwakilan di Legislatif (%)	Laki-laki	66,67	76,67	76,67	76,67	76,67	75,86
	Perempuan	33,33	23,33	23,33	23,33	23,33	24,14
Pendidikan SMA ke Atas (%)	Laki-laki	65,67	71,64	60,28	78,04	75,06	73,54
	Perempuan	49,50	62,88	49,38	71,14	68,89	69,69
<b>Pasar Tenaga Kerja</b>							
TPAK (%)	Laki-laki	78,09	77,32	78,80	75,16	75,94	78,69
	Perempuan	52,20	57,31	59,35	59,31	58,56	60,42

**Gambar 1. 3 Indeks Kesetaraan Gender Kota Madiun**

Sumber: BPS kota Madiun 2024

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) kota Madiun menunjukkan bahwa Indeks Ketimpangan Gender (IKG) yang di rilis pada 3 Juni 2024 mengalami penurunan ketimpangan gender paling tinggi yaitu 0,259 poin

yang disebabkan oleh perbaikan dimensi kesehatan reproduksi dan dimensi pasar tenaga kerja (IKG Kota Madiun, 2024). Pada gambar 1.3 Indeks Kesetaraan gender (IKG) di kota Madiun menunjukkan semakin baiknya kesetaraan gender di kota Madiun. Hal ini dapat dilihat di perbaikan pada dimensi kesehatan reproduksi, dimana menunjukkan bahwa resiko potensial kesehatan reproduksi perempuan di Kota Madiun telah berhasil diminimalkan. Demikian pada dimensi pemberdayaan dan pasar tenaga kerja juga mengalami perbaikan.

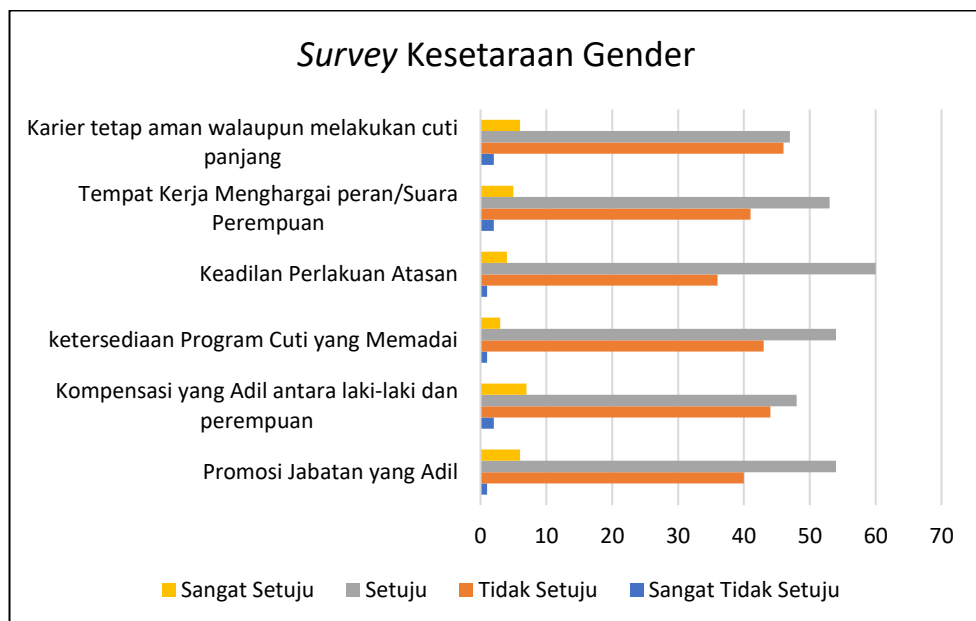


**Gambar 1. 4 TPAK Kota Madiun**

Sumber: BPS Kota Madiun

Dimensi penyusunan IKG pasar tenaga kerja salah satunya di wakili oleh indikator Tingkat Partisipasi Angkatan kerja (TPAK). Pada TPAK kota Madiun dapat dilihat pada gambar 1.4. pada gambar 1.4 terlihat bahwa partisipasi angkatan kerja di kota Madiun mengalami peningkatan secara

konsisten selama tiga tahun terakhir (2022-2024). TPAK perempuan tercatat mengalami kenaikan selama tiga tahun terakhir sebesar 58,56% pada tahun 2022, 60,42% pada tahun 2023, dan pada tahun 2024 TPAK perempuan naik sebesar 62,81%. Namun demikian, angka ini masih rendah dibandingkan TPAK laki-laki yang berada di atas 75% setiap tahunnya. Selisih ini mencerminkan bahwa perempuan masih menghadapi hambatan dalam memasuki dan mempertahankan posisinya di sektor kerja formal. Hambatan tersebut dapat berupa tekanan peran ganda, ketidakadilan dalam perlakuan organisasi, serta keterbatasan akses terhadap dukungan kerja yang layak.



**Gambar 1. 5 Survey Kesetaraan Gender Pekerja Perempuan Kota Madiun 2025**

Sumber: Data Diolah (2025)

Peneliti kemudian melakukan *survey* terkait apakah masih terdapat kesenjangan gender di tempat kerja kepada 101 perempuan yang bekerja di sektor formal kota Madiun berupa kuesioner yang dibagikan melalui *gform*.

Walaupun penilaian terkait IKG kota Madiun kian membaik, hal tersebut tidak menjamin bahwa tingkat kesetaraan gender pada tenaga kerja juga ikut membaik, dilihat pada gambar 1.5 masih terdapat beberapa kesenjangan terkait gender di tempat kerja. Berdasarkan hasil *survey* terhadap pekerja perempuan di sektor formal seperti pemerintahan, kesehatan, pendidikan, dan lain, sebagainya ditemukan bahwa masih terdapat persepsi negatif terhadap kesetaraan gender di tempat kerja. Sebagian responden berusia antara 20-50 tahun dan bekerja dalam status kekaryawanan yang bervariasi, mulai dari karyawan negeri, tenaga kerja kontrak, hingga honorer. Beberapa responden menyatakan ketidaksetujuan terhadap pernyataan bahwa perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan seperti laki-laki, serta bahwa kompensasi yang diterima perempuan sebanding dengan laki-laki dalam pekerjaan yang setara. Hal ini mencerminkan lemahnya *perceived organizational support* yang berpotensi menurunkan *affective commitment* pekerja perempuan terhadap organisasi.

Persepsi lain, yaitu mengenai ketersediaan program cuti yang memadai seperti cuti hamil, fleksibilitas, cuti ayah dan lain-lain serta keadilan perlakuan dari atasan pun masih menunjukkan adanya keraguan mencerminkan bahwa terdapat hambatan dalam membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan. Rendahnya apresiasi terhadap peran perempuan juga dapat mengurangi *employee engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada *affective commitment* karyawan. Penilaian keseluruhan terhadap kesetaraan gender juga sebagian masih berada pada kategori

“kurang”. Temuan ini mencerminkan bahwa meskipun terdapat kemajuan formal dalam kebijakan, implementasi di tempat kerja belum sepenuhnya menjamin kesetaraan bagi pekerja perempuan. Selain itu, data BPS pada Februari 2024 menunjukkan bahwa perempuan masih mendominasi pekerjaan level fungsional tingkat bawah sementara posisi pengambilan keputusan didominasi laki-laki. Fenomena ini menandakan adanya hambatan struktural dalam jenjang karier perempuan, yang berpotensi menurunnya *procedural justice* terutama pada proses promosi jabatan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan dengan permasalahan yang diperoleh dari survei yang dilakukan dan adanya *gap research* yang ditunjukkan oleh temuan terdahulu serta pentingnya *perceived organizational support, employee engagement, procedural justice* dan *affective commitment*, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh *Perceived organizational support, Employee engagement* dan *Procedural justice* terhadap *Affective commitment* Pekerja Perempuan pada Sektor Formal di Kota Madiun”**

## **B. Batasan Masalah**

Berdasarkan permasalahan dan fenomena yang ada berkaitan dengan *affective commitment*, Penulis membatasi penelitian yang dilakukan mengingat perlunya efisiensi waktu, biaya, dan tenaga. Berikut batasan masalah pada penelitian ini :

1. Variabel penelitian akan dibatasi pada masalah yang meliputi: *Perceived organizational support* (X1), *Employee engagement* (X2), *Procedural justice*(X3), dan *Affective commitment* (Y).
2. Penelitian hanya dilakukan pada pada pekerja perempuan di sektor formal yang berusia 20-50 tahun di kota Madiun.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dilakukan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *Affective commitment* pada pekerja perempuan di sektor formal?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *Affective commitment* pada pekerja perempuan di sektor formal?
3. Apakah *procedural justice* berpengaruh terhadap *Affective commitment* pada pekerja perempuan di sektor formal.

### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh yang signifikan antara *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement* dan *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment* Pekerja Perempuan pada Sektor Formal di Kota Madiun.

## E. Manfaat penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)*, *employee engagement*, dan *procedural justice* dapat mempengaruhi *affective commitment*. Studi ini dilakukan pada konteks pekerja perempuan pada sektor formal di kota Madiun. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bermanfaat bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa pada objek, sektor, maupun konteks yang berbeda.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Organisasi

Penelitian ini dibuat dengan harapan semoga dapat bermanfaat dan bisa dijadikan kontribusi dan pertimbangan untuk meningkatkan

*affective commitment* khususnya terhadap pekerja perempuan di sektor formal.

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.