

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam organisasi, ada berbagai macam lamanya waktu karyawan bekerja dalam organisasi tersebut. Kita sering menjumpai adanya karyawan yang bertahan selama lebih dari lima tahun bahkan puluhan tahun. Akan tetapi, sering juga kita menjumpai adanya karyawan yang hanya bertahan selama kurang dari dua tahun untuk bekerja dalam organisasi tersebut. Tentunya ada berbagai macam hal yang memengaruhi lamanya waktu karyawan bertahan dalam suatu organisasi. Misalnya saat seorang karyawan merasa dihargai dalam organisasi, mendapatkan kesejahteraan, atau mendapatkan rekan kerja yang baik tentunya dapat membuat karyawan bertahan lama dalam organisasi. Namun sebaliknya, jika karyawan merasa tidak dihargai oleh organisasi atau tidak puas terhadap pekerjaannya dapat menyebabkan karyawan meninggalkan organisasi.

Lamanya karyawan bertahan dalam sebuah organisasi erat kaitannya dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu bentuk keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi atau meninggalkan organisasi (Colquitt, Lepine, dan Wesson 2015, 64). Seorang pekerja yang mempunyai komitmen organisasi menganggap dirinya sebagai bagian sejati dari organisasi tersebut (Griffin, Phillips, dan Gully 2020, 26). Oleh sebab itu, meningkatkan komitmen organisasi menjadi hal penting jika organisasi menginginkan karyawan tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

Salah satu jenis dari komitmen organisasi adalah komitmen afektif (*affective commitment*). *Affective commitment* berhubungan dengan kemauan untuk bertahan dalam organisasi karena keterkaitan emosional dan keikutsertaan dengan organisasi tersebut (Colquitt, Lepine, dan Wesson 2015, 65). Indikator dari *affective commitment* diantaranya mengidentifikasi diri terhadap organisasi, menerima nilai dan tujuan dari organisasi, dan sanggup melakukan upaya lebih atas nama organisasi. *Affective commitment* yang mencerminkan ikatan emosional karyawan dengan organisasinya telah terbukti memengaruhi hasil kerja yang penting, termasuk kinerja tugas dan pergantian karyawan (Ampofo 2020, 253).

Dalam sebuah penelitian oleh Emmanuel Twumasi Ampofo (2020, 253) menunjukkan bahwa *affective commitment* karyawan terhadap organisasi memiliki hubungan dengan keterikatan karyawan dengan tempat kerja mereka. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan dari empat hotel bintang empat di Accra ini, didasarkan pada Social Exchange Theory (SET) yang mana SET dapat menjelaskan hubungan antara keterikatan kerja (*job embeddedness*) dengan *affective commitment* karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *job embeddedness* dan *affective commitment* karyawan. Saat karyawan dapat merasakan bahwa organisasi bersedia memberikan penghargaan kepada mereka, dari hal tersebut karyawan akan cenderung mewujudkan *affective commitment* yang lebih tinggi. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Huang et al. (2021, 1) yang menjelaskan bahwa *job embeddedness* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment* karyawan.

Selanjutnya penelitian Emmanuel Twumasi Ampofo (2020, 253) juga menunjukkan bahwa hubungan antara keterikatan organisasi dengan *affective*

*commitment* dimediasi oleh kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasilnya menjelaskan bahwa *job satisfaction* sepenuhnya memediasi hubungan antara keterikatan organisasi dengan *affective commitment*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meningkatnya *job embeddedness* karyawan juga akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan yang juga akan meningkatkan *affective commitment* karyawan.

Selain dipengaruhi oleh *job embeddedness* dan *job satisfaction*, hasil penelitian oleh Astuty dan Udin (2020, 401) menunjukkan bahwa *affective commitment* dipengaruhi oleh *perceived organizational support* (POS). POS telah terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *affective commitment*. Semakin kuat dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka *affective commitment* karyawan akan semakin meningkat. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, Agustian dan Fitria (2020, 52) juga menjelaskan bahwa POS merupakan prediktor signifikan dari *affective commitment*.

Penelitian terdahulu yang telah dijelaskan menunjukkan pengaruh positif antara *job embeddedness*, *job satisfaction*, dan *perceived organizational support* terhadap *affective commitment*. Namun, penelitian oleh Shah et al. (2020, 1-19) mengulas 108 artikel tentang beragam peran *job embeddedness* menjelaskan bahwa belum ada artikel penelitian yang menjelaskan hubungan antara *job embeddedness* dan POS. Oleh sebab itu, muncul ketertarikan penulis untuk meneliti pengaruh dari *job embeddedness* terhadap POS serta peran mediasi POS terhadap hubungan antara *job embeddedness* dan *affective commitment*.

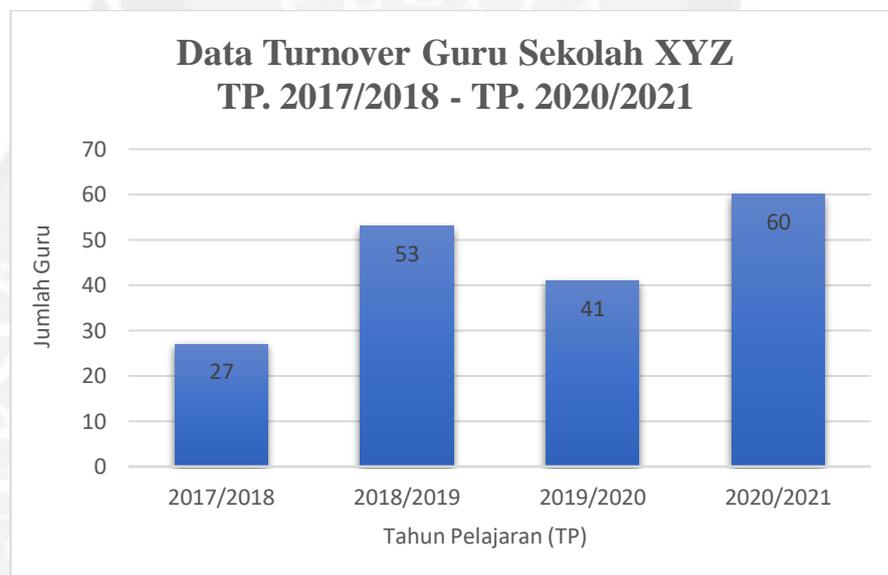
Penelitian terdahulu dilakukan pada berbagai bidang. Penelitian Emmanuel Twumasi Ampofo (2020, 253) dilakukan pada karyawan hotel, penelitian Huang et

al. (2021, 1) dilakukan pada karyawan yang bekerja kurang dari dua tahun dan penelitian Yang (2019, 1) dilakukan pada karyawan *start-up*. Penelitian Astuty dan Udin (2020, 401) dilakukan pada karyawan di The Stone Milling Companies dan penelitian Agustian dan Fitria (2020, 52) dilakukan pada karyawan rumah sakit. Hal ini juga memunculkan ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian di bidang lain yaitu bidang pendidikan. Penelitian ini akan lebih difokuskan pada *affective commitment* guru SMP.

Guru mempunyai peran yang penting di sebuah sekolah. Guru mempunyai peran untuk membuat perencanaan pengajaran, organisasi kelas, melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap siswa, menjaga suasana dan disiplin kelas, serta menjadi sosok pemimpin bagi siswa (Saleem et al. 2020, 2). Keberadaan guru menjadi faktor penentu keberhasilan kegiatan pembelajaran di sekolah. Oleh sebab itu, *affective commitment* guru dan faktor-faktor yang memengaruhinya penting untuk diketahui oleh sekolah atau yayasan agar dapat membuat guru tetap bertahan di suatu sekolah.

Guru yang memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka besar kemungkinan guru tersebut bertahan dalam sekolah yang menjadi tempatnya bekerja. Guru juga dengan kesadaran diri sendiri bersedia untuk memberikan tenaga ekstra untuk bekerja. Hal ini tentunya dapat meningkatkan kinerja guru dalam melayani peserta didik dalam proses pembelajaran dan juga pelayanan guru di luar tugas utamanya sebagai pendidik. Guru yang memiliki *affective commitment* tinggi juga cenderung dapat melaksanakan segala tugas yang diberikan dan bersikap sesuai dengan ketentuan yang diterapkan di sekolah yang menjadi tempatnya bekerja yang tentunya bertujuan untuk mewujudkan visi misi sekolah.

Semua sekolah atau yayasan tentunya menginginkan semua guru memiliki *affective commitment* yang tinggi agar dapat bertahan secara tetap di sekolah tersebut. Namun fakta menunjukkan bahwa tidak semua guru memiliki *affective commitment* yang tinggi. Hal ini dibuktikan melalui hasil observasi yang dilakukan peneliti di Sekolah XYZ. Peneliti menemukan data tentang tingkat keluar masuk guru (*turnover*) selama empat tahun terakhir yaitu tahun pelajaran 2017/2018 sampai dengan tahun pelajaran 2020/2021 yang dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. 1 Data Turnover Guru Sekolah XYZ TP. 2017/2018 - TP. 2020/2021

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Jika dilihat dalam persentase berdasarkan jumlah guru pada setiap tahun pelajaran, yaitu 27 guru pada tahun pelajaran 2017/2018, 53 guru pada tahun pelajaran 2018/2019, 41 guru pada tahun pelajaran 2019/2020, dan 60 guru pada tahun 2020/2021, data *turnover* guru di Sekolah XYZ tersaji pada Gambar 1.2 berikut.



Gambar 1. 2 Persentase Data Turnover Guru Sekolah XYZ TP. 2017/2018 - TP. 2020.2021

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data yang tersaji dalam Gambar 1.1 dan Gambar 1.2, persentase *turnover* guru di Sekolah XYZ selama empat tahun terakhir dapat dikatakan rendah yaitu dibawah 5%. Hal ini dapat diartikan bahwa lebih dari 95% guru di Sekolah XYZ memiliki *affective commitment* yang baik. Hal ini ditandai dengan banyaknya guru yang bertahan di Sekolah XYZ selama empat tahun terakhir.

Berdasarkan uraian tentang pentingnya *affective commitment* guru dan data tentang *turnover* guru selama empat tahun terakhir di sekolah XYZ, maka penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai *affective commitment* beserta hubungannya dengan beberapa variabel yaitu *job embeddedness*, *job satisfaction*, dan *perceived organizational support*. Penulis juga memiliki tujuan untuk melihat pengaruh antar variabel dan peran mediasi variabel yang telah dipilih untuk penelitian ini.

## 1.2 Identifikasi Masalah

*Affective commitment* merupakan satu jenis komitmen organisasi yang paling kuat. *Affective commitment* perlu dimiliki oleh seorang guru dalam suatu sekolah. *Affective commitment* dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain adalah sebagai berikut.

- 1) *Employee engagement* atau keterlibatan kerja para guru membuat guru dapat memiliki semangat, fokus, dan dedikasi terhadap pekerjaannya. Namun tidak semua guru memiliki kemauan untuk selalu terlibat dalam setiap pekerjaan di sekolah.
- 2) *Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaannya yang membuat guru akan semakin senang dalam menjalani pekerjaannya. Akan tetapi masih terdapat guru yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya yang disebabkan oleh berbagai faktor.
- 3) *Perceived organizational support* yang membuat guru dapat merasakan bahwa sekolah memberikan dukungan dalam bentuk penghargaan, perhatian, keadilan, maupun kesejahteraan. Namun, belum semua guru dapat menyadari dan merasakan dukungan yang diberikan oleh sekolah.
- 4) Stres kerja yang dialami oleh guru karena beban pekerjaan yang melebihi kapasitas atau kemampuan guru membuat guru memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya atau sekolah.
- 5) Kurangnya tanggung jawab sosial yang diberikan sekolah terhadap para guru.
- 6) Faktor-faktor yang dapat meningkatkan *job embeddedness* guru dengan sekolah tidak dapat dirasakan dan dimiliki oleh guru sehingga menyebabkan guru kehilangan kekuatan untuk tetap bekerja dalam sebuah sekolah.

- 7) Unsur pimpinan sekolah yang tidak melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan penting di sekolah.
- 8) Implementasi *High-Performance HRM Practice* (HPHRMP) dari manajemen sekolah yang berkaitan dengan komunikasi dan deskripsi pekerjaan yang jelas, pelatihan ekstensif dan partisipasi akan meningkatkan *affective commitment* guru (Alqudah, Carballo-Panela, dan Ruzo-Sanmartin 2022, 1). Namun, terkadang masih Implementasi *High-Performance HRM Practice* (HPHRMP) di sekolah masih tidak jelas.
- 9) Tidak banyak pemimpin sekolah yang mencerminkan *transformational leadership* sehingga motivasi guru dalam mencapai tujuan sekolah tidak terbangun dengan baik.
- 10) *Responsible leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif (Amlan Haque 2019, 45). Namun masih ada pemimpin yang kurang bertanggung jawab terhadap perannya.
- 11) Sekolah belum mengetahui karakteristik personal dari masing-masing guru di sekolah.
- 12) Sekolah belum dapat menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan bagi para guru di sekolah.

### **1.3 Batasan Masalah**

Didasarkan atas hasil identifikasi masalah, diperoleh beberapa variabel yang berpengaruh terhadap *affective commitment*. Penulis tertarik untuk meneliti pengaruh dari *job embeddedness* dan *job satisfaction* terhadap *affective commitment* yang sejalan dengan penelitian Emmanuel Twumasi Ampofo (2020, 253). Selain

itu penulis juga tertarik untuk meneliti pengaruh antara *perceived organizational support* (POS) dan *affective commitment* sesuai dengan penelitian Astuty dan Udin (2020, 401). Dengan demikian, penulis memberikan batasan masalah yang akan diteliti dalam masalah ini yaitu *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta ditinjau dari *job embeddedness*, *job satisfaction*, dan *perceived organizational support*.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Didasarkan atas latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Apakah *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru di SMP XYZ Jakarta?
- 2) Apakah *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta?
- 3) Apakah *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta?
- 4) Apakah *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *perceived organizational support* guru di SMP XYZ Jakarta?
- 5) Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta?
- 6) Apakah *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* melalui *job satisfaction* guru di SMP XYZ Jakarta?

- 7) Apakah *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* melalui *perceived organizational support* guru di SMP XYZ Jakarta?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk menganalisis bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru di SMP XYZ Jakarta.
- 2) Untuk menganalisis bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta.
- 3) Untuk menganalisis bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta.
- 4) Untuk menganalisis bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *perceived organizational support* guru di SMP XYZ Jakarta.
- 5) Untuk menganalisis bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta.
- 6) Untuk menganalisis bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* melalui *job satisfaction* guru di SMP XYZ Jakarta.
- 7) Untuk menganalisis bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap terhadap *affective commitment* melalui *perceived organizational support* guru di XYZ Strada Jakarta.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat. Manfaat tersebut tidak hanya untuk kepentingan penulis, akan tetapi penelitian ini juga diharapkan memiliki manfaat bagi banyak pihak lain.

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis yaitu mampu memberikan sumbangan kepada ilmu pengetahuan khususnya dalam Perilaku Organisasi pada topik komitmen afektif. Selain hal itu, penelitian ini juga diharapkan bisa digunakan sebagai referensi bagi penelitian berikutnya yang berhubungan dengan variabel *job embeddedness*, *job satisfaction*, dan *perceived organizational support* terhadap *affective commitment*.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat praktis yaitu mampu membantu untuk memberikan gambaran kepada guru, kepala sekolah, maupun pihak pengelola Sekolah Yayasan XYZ mengenai *affective commitment* yang terkait dengan keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan guru. Selain itu, informasi tersebut juga diharapkan dapat digunakan dalam usaha Sekolah Yayasan XYZ untuk meningkatkan *affective commitment* para guru yang kemudian akan memiliki ikatan emosional dengan sekolah sehingga dapat bertahan lama menjadi guru di Sekolah Yayasan XYZ.

## **1.7 Sistematika Penelitian**

Penulisan tesis ini tersusun atas lima bab dan dengan adanya perincian pada setiap bab. Pada bab satu, dijelaskan beberapa hal penting tentang latar belakang

diadakannya penelitian. Selanjutnya penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan *affective commitment* guru di sebuah sekolah dan ditemukan beberapa masalah. Dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi, penulis membuat batasan masalah yang akan diteliti yaitu pada variabel *job embeddedness*, *job satisfaction*, *perceived organization support*, dan *affective commitment* guru di SMP XYZ Jakarta. Peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis yang menjadi pengetahuan baru, maupun manfaat secara praktis bagi SMP XYZ Jakarta supaya mampu meningkatkan *affective commitment* guru dengan melihat pengaruhnya dari *job embeddedness*, *job satisfaction*, dan *perceived organizational support* guru.

Landasan teori yang menjelaskan seluruh variabel dalam penelitian ini disajikan dalam bab dua. Kerangka berpikir dan hipotesis penelitian juga dijabarkan secara jelas dalam bab ini, yakni diduga *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, diduga *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, diduga *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, diduga *job embeddedness* berpengaruh terhadap *perceived organizational support*, diduga *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, diduga *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* melalui *job satisfaction*, diduga *job embeddedness* berpengaruh terhadap *affective commitment* melalui *perceived organizational support*.

Penjelasan tentang metodologi penelitian dijelaskan dalam bab tiga. Pada bab ini, diuraikan bahwa penelitian ini dilakukan di sebuah sekolah swasta di Jakarta, yakni SMP XYZ dimana meneliti guru-guru di SMP XYZ. Waktu penelitian

dilakukan pada bulan April tahun 2022. Subyek dalam penelitian ini adalah 214 guru SMP XYZ. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala *Likert* untuk mengukur setiap variabel penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang terdiri atas uji *outer model* serta uji *inner model*. Penghitungan analisis statistik inferensial diolah dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS*.

Bab empat merupakan bagian dimana rumusan masalah yang telah dibuat dalam bab satu akan dijawab secara lengkap dan jelas. Rumusan masalah akan dijawab melalui penjabaran dan pembahasan hasil penelitian yang sudah didapatkan. Pada bab empat, penulis menjelaskan hasil analisis serta interpretasi data dari setiap variabel penelitian yang telah ditentukan yang dihubungkan dengan teori yang telah disusun.

Bab lima tersusun atas kesimpulan, implikasi manajerial serta saran. Dalam bab lima, diberikan penjelasan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*, *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* melalui *job satisfaction*, dan *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* melalui *perceived organizational support*. Sebagai penutup, diberikan saran yang bermanfaat bagi penelitian yang dilakukan selanjutnya.