

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Terbitnya era globalisasi kontemporer telah meningkatkan intensitas persaingan antar organisasi di tingkat global. Setiap organisasi dituntut untuk mengoptimalkan performa dan efisiensinya agar mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu komponen yang paling bernilai dan penting bagi setiap organisasi. SDM yang berkualitas dan dikelola dengan baik dapat menjadi kunci utama dalam meraih tujuan organisasi serta menjaga keunggulan kompetitif. Setiap organisasi harus mampu menjawab tantangan global dengan menyediakan dan mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan optimal. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan yang bersifat strategis dalam pengelolaan tenaga kerja. Salah satu tujuan MSDM adalah membuat anggotanya terikat secara psikologis dengan organisasi, sehingga ada kemauan untuk bertahan dan memajukan organisasi.

Organizational commitment atau komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi (Yusuf & Syarif, 2018). Menurut Steers dalam Kuntjoro (2002), komitmen organisasi adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Pakar lain juga berpendapat bahwa komitmen organisasi

adalah rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, dimana karyawan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota, bekerja dan berkontribusi secara maksimal bagi organisasi (Vardaman *et al.*, 2016). Artinya, karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, berusaha keras dalam pekerjaannya, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola komitmen organisasi pada karyawan dengan baik.

Salah satu organisasi yang ada di Kebumen adalah LAZISMU. LAZISMU (Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sadaqah Muhammadiyah) merupakan lembaga zakat tingkat nasional yang mengelola zakat dengan manajemen modern dan menghantarkan zakat menjadi bagian dari penyelesaian masalah (*problem solver*) sosial masyarakat yang terus berkembang. Latar belakang berdirinya LAZISMU sendiri terdiri atas dua faktor. Pertama, fakta bahwa Indonesia yang berselimut dengan kemiskinan masih meluas, serta kebodohan dan indeks pembangunan manusia yang sangat rendah. Hal ini berakibat dan sekaligus disebabkan adanya tatanan keadilan sosial yang lemah. Kedua, zakat diyakini mampu bersumbangsih dalam mendorong keadilan sosial, pembangunan manusia dan mampu mengentaskan kemiskinan. Oleh karena itu, LAZISMU berdiri untuk mengelola dan mendayagunakan potensi zakat yang ada dengan maksimal sehingga dapat memberikan dampak yang signifikan bagi penyelesaian persoalan yang ada.

Berdasarkan wawancara dan observasi di kantor LAZISMU Kebumen, ditemukan bahwa *turnover* masih terjadi pada karyawan, dimana banyak karyawan yang keluar pada masa kontrak 1 tahun karena kurang bisa beradaptasi dan tidak melihat adanya prospek karir yang jelas. Namun, di sisi lain, terdapat fenomena menarik dimana banyak karyawan yang telah mengabdikan selama lebih dari 3 hingga 5 tahun. Jika dibandingkan dengan usia organisasi yang telah berdiri selama lebih dari 20 tahun, masa kerja 3-5 tahun memang tidak terlihat sebagai angka yang besar. Namun, dalam konteks organisasi non-profit yang umumnya memiliki keterbatasan dalam jangka karir, bertahannya karyawan selama 3-5 tahun dapat dianggap sebagai indikator tingginya komitmen organisasi, terutama komitmen afektif. Artinya, meskipun belum adanya prospek karir yang jelas, banyak karyawan yang tetap mau bertahan dan berkontribusi dengan baik untuk organisasi. Oleh karena itu, fenomena tersebut menunjukkan bahwa terdapat komitmen organisasi pada karyawan LAZISMU Kebumen. Karena karyawan yang bertahan cukup lama dalam organisasi cenderung memiliki komitmen afektif yang kuat, yaitu perasaan emosional positif terhadap organisasi mereka.

Selain itu, kurangnya prospek karir yang jelas juga berpengaruh pada keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa tidak ada prospek karir yang jelas dalam organisasi cenderung memilih untuk tidak lebih terlibat dengan organisasi. Namun, di sisi lain, terdapat fenomena pada LAZISMU dimana banyak karyawan yang mau dengan sukarela mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan organisasi meskipun di luar jam kerja. Misalnya, aktif

sebagai kader Muhammadiyah dan mengikuti kegiatan yang tidak termasuk dalam pekerjaan mereka seperti pengajian rutin yang diadakan satu bulan sekali pada Minggu ketiga. Keaktifan ini menunjukkan adanya komitmen normatif, dimana karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk berkontribusi dan tetap setia kepada organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai mereka. Oleh karena itu, tingginya komitmen organisasi ini sangat penting dalam LAZISMU dan manajemen perlu melakukan upaya untuk terus meningkatkannya.

Dalam meningkatkan komitmen organisasi, manajemen harus memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya. Salah satu faktor yang semakin mendapat perhatian adalah *workplace friendship* atau persahabatan di tempat kerja. Nielsen *et al.* (2000) menemukan bahwa *workplace friendship* dapat memengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasi secara positif. Lynch (2022) juga membuktikan bahwa *workplace friendship* berhubungan positif dengan komitmen organisasi. *Workplace friendship* mengacu pada hubungan sosial yang dibangun di antara karyawan di tempat kerja yang melampaui hubungan kerja formal.

Menurut Berman *et al.* (2002), *workplace friendship* adalah hubungan kerja noneklusif secara sukarela yang melibatkan rasa saling percaya, keinginan timbal balik dan minat serta nilai bersama. Artinya, adanya *workplace friendship* atau persahabatan di tempat kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. *Workplace friendship* di LAZISMU Kebumen didukung dengan adanya pertemuan rutin baik formal

maupun non-formal setiap bulan. Dalam LAZISMU, semua karyawan memiliki hubungan kerja yang erat, terutama bagi karyawan baru yang sulit beradaptasi dengan budaya kerja berbasis sosial. Namun, adanya pertemuan ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk saling mengenal lebih dekat, berbagi pengalaman, dan membangun hubungan yang lebih personal.

Selain itu, perbedaan latar belakang individu dapat menimbulkan kelompok-kelompok kecil dalam organisasi, yang berpotensi menciptakan komunikasi yang kurang efektif antar karyawan. Oleh karena itu, LAZISMU juga mengadakan arisan bulanan yang diadakan secara bergilir di rumah masing-masing karyawan. Kegiatan ini tidak hanya menjadi ajang untuk berkumpul dan bersosialisasi, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan dan persahabatan di antara karyawan. Hubungan interpersonal yang baik ini sangat penting dalam membangun budaya kerja yang positif dan kooperatif. Dengan demikian, *workplace friendship* dapat menjadi komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi karena karyawan yang memiliki teman di tempat kerja cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Selain *workplace friendship*, *perceived organizational support* atau dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi. Dalam penelitian Pratiwi dan Muzakki (2021) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dukungan organisasi yang sering dikenal dengan istilah *perceived organizational support*

merupakan suatu konsep yang penting dalam literatur perilaku sebuah organisasi dimana dukungan organisasi dapat memberikan penjelasan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. *Treatment* yang dilakukan organisasi dijadikan sebagai stimulus yang ditangkap oleh karyawan yang diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi tersebut.

Robbin & Judge (2017) mendefinisikan *perceived organizational support* sebagai suatu tingkatan dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Tingkat dukungan organisasi di LAZISMU Kebumen dapat dikategorikan tinggi. Hal ini tercermin dari berbagai bentuk dukungan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan. Pimpinan secara aktif menunjukkan apresiasi terhadap kontribusi karyawan secara adil, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dukungan yang konsisten dari pimpinan tersebut tidak hanya menunjukkan bahwa organisasi percaya pada karyawannya, tetapi juga memupuk rasa kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Tingkat kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dari organisasi dapat membuat karyawan merasa dihargai. Hal tersebut didasarkan pada penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang tinggi dapat berpengaruh pada peningkatan komitmen karyawan dan juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena karyawan cenderung merasa puas ketika mereka merasa dihargai.

Cahaya & Rahyuda (2019) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* atau kepuasan kerja. Menurut Sunyoto (2012:210), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Persepsi tersebut mencerminkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi salah satu faktor untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dimana ketika karyawan merasa puas dalam bekerja, maka mereka akan berusaha dengan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal. Salah satu faktor yang ditemukan, yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah *perceived organizational support*. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan dukungan dari organisasi atau *perceived organizational support* dimana konsekuensinya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Maksudnya, dukungan yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Dalam penelitiannya, Cahayu & Rahyuda (2019) juga menyatakan terkait hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Studinya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Begitu juga menurut Winarsih & Fariz (2021), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi rasa kepuasan yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk berkomitmen pada organisasinya.

Selain berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi bagi *workplace friendship* dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi. Chao (2018) menemukan penelitian yang menyebutkan bahwa hubungan interpersonal yang positif kondusif untuk meningkatkan hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan kinerja organisasi, dan secara efektif mengurangi tingkat pergantian karyawan. Artinya, *workplace friendship* dapat membantu karyawan untuk merasa lebih puas dan termotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Selain itu, dalam penelitian Cahayu & Rahyuda (2019) menyebutkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional. Persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan berusaha untuk melakukan hal yang menguntungkan bagi organisasi.

Dalam konteks LAZISMU Kebumen, tingginya kepuasan kerja pada karyawan didukung oleh berbagai indikator positif yang mencerminkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Pertama, lamanya masa kerja karyawan yang telah disebut diatas, mengindikasikan bahwa karyawan

merasa nyaman dan puas dengan lingkungan kerjanya. Kedua, hubungan yang terjalin dengan baik antar karyawan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa didukung dan dihargai oleh rekan-rekan kerja mereka. Kemudian, dukungan dari pimpinan juga berkontribusi terhadap tingginya kepuasan kerja karyawan. Adanya karyawan yang memiliki kepuasan kerja di LAZISMU ditunjukkan oleh berbagai sikap positif karyawan dalam bekerja. Seperti, bekerja dengan ikhlas dan penuh dedikasi, rajin mengikuti kegiatan keagamaan di organisasi, saling menolong dan bekerjasama dengan rekan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial di luar jam kerja. Secara keseluruhan, berbagai faktor ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada karyawan di LAZISMU Kebumen cukup baik, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, penulis ingin mengetahui lebih jauh apakah *workplace friendship* dan *perceived organizational support* dapat berpengaruh terhadap *organizational commitment* dengan perantara *job satisfaction*. Maka, penulis bermaksud untuk mengambil judul **“Pengaruh *Workplace Friendship* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment* melalui *Job Satisfaction* (Studi pada karyawan LAZISMU Kebumen)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena terkait komitmen organisasi di LAZISMU Kebumen, dimana komitmen organisasi yang tinggi didukung oleh keaktifan karyawan diluar jam kerja serta

keterikatan mereka pada organisasi berdasarkan lamanya masa kerja yaitu 3-5 tahun, meskipun disisi lain tidak sedikit juga dari karyawan yang memilih keluar setelah masa kontrak 1 tahun. Adanya komitmen tersebut dapat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan karena budaya *workplace friendship* yang kuat dan adanya dukungan dari organisasi. Maka, dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *workplace friendship* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen?
3. Apakah *workplace friendship* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan LAZISMU Kebumen?
4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan LAZISMU Kebumen?
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan LAZISMU Kebumen?
6. Apakah *workplace friendship* berpengaruh terhadap *organizational commitment* melalui *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen?
7. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational commitment* melalui *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini terhindar dari pembahasan yang terlalu luas, maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada karyawan LAZISMU Kebumen.
2. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* melalui *job satisfaction*. Untuk menghindari meluasnya bahasan pada variabel, maka penulis membatasinya dengan:

1. *Workplace Friendship*

Berman, *et al.* (2002) mendefinisikan *workplace friendship* sebagai hubungan di tempat kerja yang melibatkan rasa saling percaya, keinginan timbal balik dan minat serta nilai bersama. Indikator *workplace friendship* menurut Nielsen, Steven, dan Gray (2015) dalam penelitian ini dibatasi pada:

- a. Peluang persahabatan
 - 1) Saya memiliki kesempatan untuk mengenal rekan kerja saya
 - 2) Saya dapat bekerja dengan rekan kerja saya untuk memecahkan masalah secara kolektif
 - 3) Komunikasi antar karyawan didorong oleh organisasi saya

4) Pembicaraan informal ditoleransi oleh organisasi saya selama pekerjaan selesai

b. Pravelansi persahabatan

1) Saya telah membentuk persahabatan yang kuat di tempat kerja

2) Saya bersosialisasi dengan rekan kerja di luar tempat kerja

3) Saya dapat curhat di tempat kerja

4) Saya merasa dapat mempercayai banyak rekan kerja

2. *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *perceived organizational support* merupakan persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan karyawannya, serta kesediaan organisasi untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan. Indikator *perceived organizational support* menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam penelitian ini dibatasi pada:

a. *Fairness* (Keadilan)

b. *Supervision support* (Dukungan atasan)

c. *Organizational reward and job conditions* (Penghargaan dan kondisi kerja)

3. *Job Satisfaction*

Menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Indikator *job satisfaction* menurut Widodo (2015) dalam penelitian ini dibatasi pada:

- a. Isi pekerjaan
- b. Organisasi dan manajemen
- c. Kesempatan untuk maju
- d. Gaji dan keuntungan dalam bidang *financial*
- e. Rekan kerja
- f. Kondisi pekerjaan

4. *Organizational Commitment*

Menurut Steers dalam Kuntjoro (2002), komitmen organisasi adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Indikator *organizational commitment* menurut Kuntjoro (2002) dalam penelitian ini dibatasi pada:

- a. *Organization identification* (Identifikasi organisasi)
- b. *Job involvement* (Keterlibatan kerja)
- c. *Organization loyalty* (Loyalitas organisasi)

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* pada karyawan LAZISMU Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada karyawan LAZISMU Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* pada karyawan LAZISMU Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* melalui *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen.
7. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* melalui *job satisfaction* pada karyawan LAZISMU Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, kontribusi pemikiran, dan khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang *workplace friendship*, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, masukan, serta bahan pertimbangan yang berguna bagi LAZISMU Kebumen dalam upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan *organizational commitment* pada karyawan melalui *workplace friendship*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction*. Selain itu, bagi pihak lain penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi untuk pengkajian yang berkaitan dengan topik penelitian.

