

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar mampu untuk bertahan dan berkembang. Banyak perusahaan besar yang dulunya berjaya pada zamannya tidak mampu mempertahankan eksistensinya dalam bersaing. Agar dapat bersaing dalam dunia bisnis, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten tak terkecuali di dunia perbankan syariah. Akan tetapi pengetahuan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan di Indonesia masih sangat minim (Ebtina, 2017).

Mengingat sumber daya manusia merupakan aset berharga dalam perusahaan yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan kegiatan dan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan, maka diperlukan sebuah sistem internal dari perusahaan yang dapat mendukung kinerja karyawan. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin dari perusahaan tersebut diharapkan dapat tercipta kepuasan dari karyawan. Untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada di perusahaan maka seorang pemimpin harus bisa memberikan rasa puas terhadap karyawan tersebut. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya diharapkan dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Hal ini sesuai teori *social exchange* yang mengatakan bahwa karyawan

akan membalas dukungan dari organisasi dengan memberikan kontribusi yang tinggi bagi organisasi.

Kondisi saling menguntungkan ini dapat dibentuk dari internal perusahaan, salah satunya dengan memaksimalkan peran pemimpin. Pemimpin dapat menentukan arah dan perilaku dari setiap karyawannya yang sesuai dengan tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin juga dapat menciptakan komitmen afektif karyawannya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan lebih melibatkan diri, memiliki keinginan untuk mewujudkan tujuan organisasi dan berusaha mempertahankan keanggotannya di dalam organisasi tersebut (Rhoades dkk, 2001) salah satu peran dari pemimpin yang dapat meningkatkan komitmen adalah *leader member exchange* (LMX).

Menurut Yukl (2012) LMX adalah hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, LMX tidak hanya melihat perilaku atasan atau bawahan saja namun lebih memfokuskan pada kualitas hubungan yang terbentuk dari interaksi antara keduanya. Casimir (2015) dalam (Harthantyo dan Rahardjo, 2017) menyatakan bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan akan meningkat apabila adanya peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Penelitian mengenai faktor LMX dan komitmen organisasi afektif telah banyak diteliti oleh para peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Wijanto dan Sutanto (2013) menyatakan bahwa LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan jarak hubungan pemimpin dengan bawahan yang lain juga dapat mempengaruhi pemimpin dalam

menilai kinerja dan kepuasan kerja bawahan itu sendiri (Arsintadiani dan Harsono, 2002).

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan variabel yang banyak dijadikan sebagai variabel *output* (Tania dan Sutanto, 2013; Han *et al.*, 2012; Taurisa dan Ratnawati, 2012). Robbins dan Judge (2016: 46) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitupula sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 153) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai perusahaan tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu atau kelompok (Mansur, 2009). Melihat pentingnya kinerja dan kepuasan kerja karyawan, maka peneliti akan meninjau faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, serta variabel penghubungnya.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan sudah banyak diteliti oleh beberapa ahli. Robbins dan Judge (2016: 51) mengemukakan bahwa faktor gaji sering muncul saat orang-orang membahas kepuasan kerja, terlebih untuk masyarakat ekonomi menengah ke bawah atau hidup di negara berkembang, gaji benar-benar berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Elarabi dan Johari (2014) dalam Ardana dan Sari (2016: 476) menjelaskan bahwa rasa nyaman,

perawatan kerja, gaji dan insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain faktor-faktor tersebut, peneliti ingin melihat faktor-faktor lainnya seperti LMX dan komitmen organisasi afektif sebagai variabel.

Menurut Umam (2012: 260) komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologi yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Robbins dan Judge (2016: 101) membagi tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Ketiga komitmen tersebut memiliki definisi tersendiri, namun Boon, dkk (2006) dalam Harthantyo dan Rahardjo (2017) menyatakan bahwa komitmen afektif dinilai lebih baik dibandingkan dengan bentuk komitmen yang lain. Rhoades, dkk (2001) menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif akan berkeinginan dalam melibatkan diri, memiliki keinginan untuk mewujudkan tujuan organisasi dan berusaha mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Objek pada penelitian ini adalah BMT Bina Ikhsanul Fikri Yogyakarta dan keseluruhan kantor cabang yang masih berdomisili di Yogyakarta. Kantor-kantor cabang dari BMT BIF ini merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Didalamnya terdapat seorang *teller*, *marketing*, *customer servive* dan *account officer*.

*Leader Member Exchange (LMX)* yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan itu sendiri yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen kepada karyawannya dengan menanamkan visi, misi dan tujuan dengan baik guna membangun loyalitas dan rasa percaya diri dari karyawannya. Komitmen afektif diindikasikan menjadi pemediasi pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di BMT Bina Ikhsanul Fikri Yogyakarta, karena BMT Bina Ikhsanul Fikri sendiri memiliki 11 cabang yang tersebar di lima kabupaten dan kota di provinsi DIY ([bmtbif.co.id](http://bmtbif.co.id)). selain itu melihat pentingnya pertukaran atasan-bawahan, kepuasan kerja, kinerja dan komitmen afektif dalam menentukan keberhasilan kinerja karyawan BMT Bina Ikhsanul Fikri Yogyakarta maka peneliti tertarik untuk mengambil judul, “**Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Afektif sebagai Variabel Intervening pada BMT Bina Ikhsanul Fikri Yogyakarta**”

## **B. Rumusan Masalah**

Adanya komunikasi yang baik antara pemimpin-bawahan dan pemahaman satu sama lain, akan berpengaruh bagi karyawan terhadap atasannya dan seorang bawahan

yang dekat dengan atasan akan merasa lebih puas dalam bekerja. Alikasari dan Suharnomo (2017) mengatakan, hubungan LMX yang memiliki kualitas tinggi dilihat dari hubungan yang memiliki rasa percaya antara atasan dan bawahan dengan atasan percaya kepada bawahannya untuk turut ikut serta dengan kegiatan yang diadakan di organisasi tersebut, adanya rasa tanggung jawab masing-masing, saling menghormati satu sama lain, serta memberikan timbal balik yang baik antara atasan dan bawahan. Ini membuktikan bahwa LMX berkualitas tinggi memiliki peran penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan.

Peran pemimpin juga akan menciptakan komitmen afektif karyawannya sehingga berkeinginan untuk mewujudkan tujuan organisasi dan berusaha mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Han (2012) mengatakan bahwa kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatkan keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai organisasi dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif memiliki peran penting dalam mengoptimalkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah LMX berpengaruh positif terhadap komitmen afektif?
2. Apakah komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening?
7. Apakah LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan rumusan masalah seperti yang dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap komitmen afektif.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah secara akademis dan praktis, yaitu:

1. Secara Akademis

Secara akademis yaitu dapat menambah informasi dan wawasan terkait dengan Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel *Intervenning* pada BMT BIF Yogyakarta.

2. Secara Praktis

Data penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan khususnya di bidang MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) terkait dengan Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasional Afektif sebagai Variabel *Intervenning*.