

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Semakin banyak perusahaan dengan berbagai macam bidang yang menjalankan kegiatannya hanya di negaranya masing-masing, menyebabkan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan di suatu negara dalam memperebutkan pangsa pasar. Hal ini telah mendorong timbulnya kebutuhan bagi banyak perusahaan, untuk mengembangkan perusahaannya secara global sehingga pangsa pasar yang dituju menjadi lebih luas.

Kebutuhan mengembangkan kegiatan perusahaan secara global tersebut, telah menyebabkan terjadinya peralihan menuju era globalisasi, dimana batas-batas suatu negara menjadi semakin sempit. Peralihan menuju era globalisasi ini diawali melalui kegiatan ekspor impor. Di sini, sebuah perusahaan mulai menjual dan membeli barang dan jasa dengan perusahaan-perusahaan di negara lain.

Selanjutnya, sebagai dampak dari kegiatan ekspor impor, peralihan tersebut semakin terlihat setelah perusahaan-perusahaan berkembang dan meluas, di mana mereka dapat mengenali peluang untuk mulai menjalankan kegiatan perusahaan di negara-negara lain. Di sini, perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan multinasional. Sebagai perusahaan multinasional, mereka akan memiliki unit kegiatan yang berlokasi di negara-negara asing sebagai daerah operasional. Unit-unit ini bertugas menyediakan barang dan jasa untuk negara-negara di sekitar daerah operasional perusahaan.

Perkembangan selanjutnya, perusahaan-perusahaan tersebut akan menjadi perusahaan global, ketika unit-unit kegiatan perusahaan yang tersebar di beberapa negara digabungkan menjadi satu kesatuan dalam menjalankan kegiatannya sebagai satu perusahaan di seluruh dunia.

Setiap perusahaan, mulai dari perusahaan yang menjalankan usahanya terbatas hanya di lingkup negaranya hingga perusahaan global, membutuhkan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia tersebut merupakan aset utama perusahaan dalam merencanakan, dan sebagai pelaku aktif dari setiap kegiatan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan melaksanakan kegiatan perekrutan karyawan agar kualitas dan kuantitas karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Perekrutan karyawan merupakan langkah awal yang dapat mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Jika perusahaan berhasil mendapatkan karyawan yang kompeten di bidangnya, maka pencapaian tujuan perusahaan relatif mudah dilaksanakan. Sebaliknya, apabila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi ketentuan yang ditetapkan, maka sulit bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, perusahaan biasanya mendasarkan kegiatan perekrutan karyawan pada analisis pekerjaan.

Analisis pekerjaan dilakukan oleh perusahaan agar dapat mendesain perusahaan, serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan di perusahaan tersebut. Dengan melaksanakan analisis pekerjaan, perusahaan akan memperoleh informasi mengenai aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia,

dan alat-alat yang akan digunakan dalam kegiatan perusahaan. Selain itu, pelaksanaan kegiatan perekrutan karyawan yang didasarkan pada analisis pekerjaan ini, juga akan membantu perusahaan dalam menentukan kriteria-kriteria bagi calon karyawannya, terutama untuk mendapatkan karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Mereka akan berusaha memberikan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan karena mereka merasa terikat dengan perusahaan, serta berpihak pada perusahaan karena adanya kesamaan antara tujuan mereka dan tujuan perusahaan. Selain itu, dengan adanya keterikatan dengan perusahaan, karyawan akan merasa berkewajiban bertahan di perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga timbul loyalitas terhadap perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah gaji. Setiap individu memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Salah satu kebutuhan paling mendasar yang harus dipenuhi agar dapat bertahan hidup adalah kebutuhan fisiologis. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut, individu bersedia bekerja bagi perusahaan dengan harapan mendapatkan balas jasa yang lancar atas kontribusinya. Balas jasa yang diharapkan tersebut, salah satunya berupa gaji yang dibayarkan secara teratur.

Umumnya, pemberian kompensasi keuangan langsung yang berupa gaji, dimaksudkan agar perusahaan dapat menarik karyawan dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan, dapat mendorong karyawan agar lebih berprestasi, dan dapat

mempertahankan mereka. Kelancaran dalam pembayaran gaji akan membuat perusahaan dinilai positif oleh para karyawannya. Hal ini akan membuat karyawan bertahan dan berkomitmen pada perusahaan.

Namun, pada kenyataannya, pembayaran gaji seringkali tidak berjalan lancar, seperti terjadinya penundaan pembayaran gaji. Hal ini terjadi karena sistem pembayaran kompensasi yang masih menggunakan sistem manual, di mana gaji para karyawan dibayarkan setiap tanggal yang telah ditentukan langsung kepada karyawan yang bersangkutan. Bila tanggal yang telah ditentukan tersebut jatuh pada hari libur, maka pembayaran gaji akan tertunda beberapa hari sesuai jumlah hari libur yang menyebabkan terhambatnya penyerahan gaji tersebut. Bila keterlambatan pembayaran gaji berlangsung secara terus menerus, maka hal ini akan membuat karyawan merasa dirugikan dari segi ekonomi, yang dapat menyebabkan menurunnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang ditandai dengan terjadinya mogok kerja, yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Selain itu, faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah program pengembangan karir. Setiap karyawan tentu mengharapkan karirnya di perusahaan terus berkembang hingga mencapai target yang telah ditentukannya. Sejak memulai karir di perusahaan, setiap karyawan akan melalui berbagai macam fase perkembangan, mulai dari orientasi, pelatihan, hingga pendidikan. Orientasi merupakan proses yang ditujukan agar karyawan mengenal rekan kerja, dan mengetahui segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan. Pelatihan dan pendidikan merupakan program pengembangan

karyawan. Pelatihan lebih berorientasi pada peningkatan keterampilan pekerjaan saat ini, sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan karyawan di masa depan.

Agar dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas, dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, banyak perusahaan yang bersedia menyediakan dana khusus untuk pengembangan karyawan melalui pemberian pelatihan dan pendidikan kepada para karyawannya. Kesempatan pengembangan karir tersebut merupakan salah satu alasan tetap bertahannya para karyawan di perusahaan. Para karyawan akan merasa dibutuhkan oleh perusahaan karena pihak perusahaan bersedia memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang. Selain itu, para karyawan akan mau bertahan di perusahaan karena mereka tidak ingin kehilangan kesempatan pengembangan karir, serta merasa wajib berada di perusahaan sebagai balas jasa atas kesempatan berkembang yang disediakan oleh perusahaan.

Namun, pada kenyataannya, program pendidikan yang disediakan tidak berjalan dengan efektif dalam mengembangkan karir karyawan, karena para karyawan yang telah menyelesaikan studinya tidak memperoleh kesempatan pengembangan karir ke jenjang yang lebih tinggi. Bahkan mereka kehilangan jabatan terdahulu, dan sebagai gantinya jabatan yang akan mereka terima setelah menyelesaikan pendidikan adalah jabatan yang setara dengan jabatan mereka yang dahulu atau bahkan jabatan yang lebih rendah. Hal ini akan berdampak pada menurunnya komitmen organisasional karyawan. Mereka akan merasa tidak memiliki kewajiban mempertahankan keberadaannya, untuk memberikan balas jasa atas kesempatan memperoleh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, karena

jabatan yang mereka peroleh setelah pendidikan pun tidak meningkat, bahkan cenderung menurun.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah regulasi diri (*self regulation*) karyawan. Regulasi diri merupakan proses kepribadian yang penting dimana seseorang berusaha untuk melakukan kontrol atas pikiran, perasaan, keinginan, dan kinerjanya. Setiap karyawan tidak hanya memiliki aktivitas di perusahaan, mereka juga memiliki aktivitas tersendiri di luar perusahaan, seperti di lingkungan keluarga, dan di lingkungan masyarakat. Segala aktivitas karyawan, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan melibatkan pikiran, perasaan, keinginan dan kinerja. Karyawan yang sedang memiliki masalah akan terganggu pikiran, perasaan, keinginan dan kinerja dalam mengerjakan segala sesuatu. Karyawan yang memiliki regulasi diri yang tinggi, akan berusaha mengontrol pikiran, perasaan, keinginan dan kinerja selama berada di kantor walaupun ia sedang memiliki masalah, karena ia tidak ingin masalah yang dialaminya mempengaruhi hasil pekerjaannya. Masalahnya, banyak karyawan yang regulasi dirinya masih rendah sehingga pikiran, perasaan, keinginan dan kinerjanya tidak bisa dikontrolnya ketika ia berada di kantor, sehingga banyak hasil pekerjaan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Hal ini akan menimbulkan banyaknya kritikan dari rekan kerjanya yang dapat menurunkan komitmen karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Selain itu, efikasi diri (*self-efficacy*) juga dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk menghadapi tugas atau situasi tertentu. Di

perusahaan, setiap karyawan dituntut untuk menguasai tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, mereka juga harus bisa menangani berbagai situasi yang mungkin dihadapi. Oleh sebab itu, mereka diharuskan memiliki kompetensi di bidang masing-masing agar dapat menyelesaikan tugas dan menghadapi situasi tertentu. Selain kompetensi, karyawan juga harus memiliki efikasi diri yang tinggi sehingga ia bisa menghadapi tugas dan situasi tertentu, karena adanya keyakinan dirinya bahwa kemampuannya dapat menyelesaikan tugas dan situasi tersebut. Namun, masih adanya karyawan yang kurang yakin dengan kemampuan mereka sendiri, membuat mereka kesulitan ketika dihadapkan pada suatu tugas atau situasi tertentu yang jarang dihadapinya. Hal ini membuat mereka harus bertanya kepada rekan kerja yang lain yang mereka anggap lebih memahami tugas atau situasi tersebut. Bila keadaan ini terjadi secara terus menerus, maka hal ini akan menyebabkan menurunnya keinginan mereka untuk tetap berada di perusahaan, karena mereka merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan.

Selanjutnya, perlakuan terhadap karyawan menikah dan belum menikah juga merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Setiap karyawan tentu mengharapkan perlakuan yang sama antara dirinya dengan rekan kerjanya, baik yang menikah maupun yang belum menikah. Oleh sebab itu, akan lebih baik jika perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi kedua kelompok yang berbeda status ini agar komitmen organisasional dari kedua kelompok ini tetap terjaga.

Akan tetapi, pada kenyataannya, perusahaan seringkali memberikan perlakuan yang berbeda antara karyawan menikah dan karyawan belum menikah.

Bahkan, pada saat perekrutan karyawan, peluang bekerja bagi calon karyawan belum menikah lebih besar dibandingkan yang sudah menikah. Pihak perusahaan menilai karyawan menikah kurang memiliki komitmen terhadap perusahaan dikarenakan sibuk mengurus keluarga, dan lebih mementingkan urusan keluarga dibandingkan pekerjaan. Sedangkan, karyawan yang belum menikah dianggap lebih berkomitmen karena mereka tidak perlu memikirkan urusan keluarga sehingga lebih fokus dalam bekerja. Penilaian tersebut akan menyebabkan menurunnya komitmen organisasional karyawan menikah, karena merasa dibedakan dengan karyawan belum menikah.

Dari penjelasan di atas, komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu gaji, program pengembangan karir, regulasi diri, efikasi diri, dan perlakuan terhadap karyawan menikah dan belum menikah.

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan. PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Pusat merupakan perusahaan yang bergerak di bidang asuransi sosial, yang kegiatan usahanya memberikan pelayanan asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan umum, dan asuransi tanggung jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga, sehingga untuk melaksanakan kegiatannya tersebut, pihak perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Berdasarkan informasi yang Peneliti peroleh, dalam merekrut karyawan, pihak perusahaan mengharuskan calon karyawannya berstatus belum menikah, karena karyawan belum menikah dinilai lebih fokus dalam bekerja, karena tidak

perlu dibebani urusan keluarga sehingga dapat lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Hal ini membuat Peneliti tertarik meneliti perbedaan komitmen organisasional karyawan menikah dengan belum menikah.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya komitmen organisasional karyawan disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Kurang lancarnya pembayaran gaji
2. Tidak efektifnya program pengembangan karir
3. Rendahnya regulasi diri (*self-regulation*) karyawan
4. Rendahnya efikasi diri (*self-efficacy*) karyawan
5. Adanya perbedaan perlakuan terhadap karyawan menikah dan belum menikah

## **C. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah komitmen organisasional karyawan memiliki penyebab masalah yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki Peneliti dari segi antara lain: dana dan waktu, maka penelitian ini dibatasi hanya masalah: “Perbedaan komitmen organisasional karyawan menikah dengan belum menikah”.

## **D. Perumusan Masalah**

Dari pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut: Apakah terdapat perbedaan komitmen organisasional karyawan menikah dengan belum menikah?

## **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki kegunaan yang meliputi:

1. Kegunaan teoretis, dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai perbedaan komitmen organisasional karyawan menikah dengan belum menikah.

2. Kegunaan praktis, dapat memecahkan masalah guna pengembangan bagi:

### **a. Peneliti**

Sebagai aplikasi dari ilmu yang Peneliti peroleh selama masa perkuliahan untuk menambah wawasan dan pengetahuan.

### **b. PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Pusat**

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merekrut karyawan, khususnya dalam penentuan persyaratan status pernikahan bagi para calon karyawan untuk suatu pekerjaan, sehingga dapat membantu perusahaan dalam merekrut karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan.

### **c. Universitas Negeri Jakarta**

Sebagai bahan referensi untuk menambah literatur pada ruang baca dan perpustakaan tentang perbedaan komitmen organisasional karyawan menikah dengan belum menikah.

### **d. Pembaca**

Sebagai sumber tambahan informasi untuk meningkatkan wawasan tentang perbedaan komitmen organisasional karyawan menikah dengan belum menikah.