

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam tercapainya tujuan perusahaan yaitu sebagai penggerak utama suatu perusahaan. Dalam era globalisasi saat ini sangat diperlukan sumber daya manusia yang bermutu, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya.

Kualitas sumber daya manusia ditentukan dari sejauh mana sebuah perusahaan mengelola dan memanfaatkan tenaga kerjanya dalam mencapai tujuan. Semakin baik kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan, maka semakin baik pula hasil yang dicapai suatu perusahaan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia diharapkan dapat berperan aktif dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar terciptanya tujuan dari perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan dapat ditentukan dari komitmen organisasi karyawan pada perusahaannya. Komitmen organisasi merupakan hal yang penting dalam kemajuan perusahaan. Dengan adanya suatu komitmen organisasi dalam diri karyawan, karyawan akan mampu melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Hal ini dilakukan karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan kepada perusahaan.

Komitmen organisasi yang tinggi merupakan kondisi yang selalu diinginkan oleh setiap perusahaan. Namun, pada kenyataannya tidak semua perusahaan mampu menciptakan komitmen organisasi yang tinggi. Apabila perusahaan tidak memperhatikan pentingnya komitmen organisasi, maka karyawan tersebut kurang melibatkan dirinya untuk bertanggung jawab dan berkontribusi penuh pada pekerjaannya. Hal ini menyebabkan hasil pekerjaannya tidak akan optimal. Jika hasil kerja karyawan tidak optimal, maka dapat menghambat dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu suatu perusahaan perlu melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya.

Perusahaan “X” merupakan perusahaan milik negara di bidang perbankan dan keuangan yang berkedudukan di Jakarta. Departemen Transformasi merupakan salah satu departemen yang ada di Perusahaan “X”. Berbeda dengan departemen lainnya yang telah lama ada pada Perusahaan “X”, Departemen Transformasi terbentuk masih relatif baru yaitu sekitar satu tahun. Peneliti diperbolehkan untuk mengambil data-data dengan syarat menyamarkan nama perusahaan, dikarenakan permintaan dari perusahaan tersebut untuk merahasiakan identitas perusahaan yang akan menjadi objek penelitian.

Departemen Transformasi merupakan satuan kerja khusus yang fungsi utamanya membuat program-program baru yang terdiri dari usulan proposal, membuat kajian atau analisa, membuat ketentuan, menyusun teknis ketentuan, dan pelaksanaan ketentuan tersebut. Selanjutnya dilakukan *monitoring* dan evaluasi atas pelaksanaan program baru tersebut, serta memastikan bahwa proses transformasi (perubahan)

dapat diimplementasikan dan berjalan baik di Perusahaan “X”. Departemen Transformasi ini berbeda dengan Departemen Riset yang juga terdapat di Perusahaan “X”. Departemen Riset lebih menekankan pada penelitian tentang pengembangan dari produk di Perusahaan “X”. Sementara untuk melaksanakan perubahan organisasi atau perusahaan yang lebih maju dan efektif, Departemen Transformasi menggunakan jasa konsultan eksternal yang ahli dalam bidangnya.

Program transformasi yang dilaksanakan oleh Departemen Transformasi mencakup berbagai bidang, sehingga karyawan yang ditempatkan berasal dari berbagai departemen lain dengan bidang keahlian yang berbeda pula. Berdasarkan hasil pra riset pertama yang dilakukan oleh peneliti di Departemen Transformasi bagian staf, terdapat indikasi yang menunjukkan adanya komitmen organisasi karyawan yang masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pra riset pertama pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Pra Riset Pertama**

| <b>Pertanyaan</b>                                                                                                   | <b>Ya</b> | <b>Masih<br/>Kurang</b> | <b>Tidak</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------|--------------|
| Apakah Anda sudah merasakan komitmen organisasi yang tinggi untuk bekerja semaksimal mungkin dalam mencapai target? | 40%       | 60%                     | 0%           |

Sumber : Departemen Transformasi pada Perusahaan “X” (data diolah oleh peneliti, 2016)

Berdasarkan hasil dari pra riset pertama yang dilakukan terhadap 15 karyawan bagian staf di Departemen Transformasi menyatakan bahwa 60% karyawan masih kurang merasakan komitmen organisasi yang tinggi. Sementara, 40% karyawan sudah merasakan komitmen organisasi yang tinggi untuk bekerja semaksimal mungkin dalam mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan bagian staf pada Departemen Transformasi diduga masih tergolong rendah.

Untuk memperkuat pernyataan diatas, peneliti melakukan pra riset kedua dengan meminta responden untuk menjawab beberapa pernyataan yang telah disediakan. Hasil pra riset kedua dapat dilihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Pra Riset Kedua**

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                                                              | <b>STS</b> | <b>TS</b>  | <b>N</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------|----------|-----------|
| 1.         | Saya merasa tugas atau pekerjaan yang diberikan sudah jelas.                   | 0%         | <b>50%</b> | 15%      | 20%      | 15%       |
| 2.         | Saya puas dengan umpan balik yang diberikan atas pekerjaan yang saya kerjakan. | 5%         | <b>50%</b> | 25%      | 15%      | 5%        |
| 3.         | Saya biasanya menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.                         | 5%         | <b>50%</b> | 20%      | 15%      | 10%       |
| 4.         | Saya merasa pengalaman kerja saya disini sudah cukup banyak.                   | 15%        | <b>45%</b> | 15%      | 20%      | 5%        |
| 5.         | Suasana kerja saya sudah kondusif.                                             | 15%        | <b>50%</b> | 20%      | 10%      | 5%        |

Sumber : Departemen Transformasi pada Perusahaan “X” (data diolah oleh peneliti, 2016)

Ditinjau dari Tabel 1.2 diatas terhadap 20 karyawan bagian staf di Departemen Transformasi, dapat dilihat sebagian karyawan menjawab persentase “tidak setuju” pada pernyataan di atas lebih besar dibandingkan dengan lainnya. Pada pernyataan kejelasan tugas yang diberikan, karyawan menjawab sebesar 50% dengan pilihan “tidak setuju”. Ini menunjukkan tugas yang diberikan kepada karyawan masih belum jelas sehingga mereka tidak memahami pekerjaannya. Sebagian karyawan juga masih merasa belum puas dengan umpan balik yang diterimanya atas pekerjaan yang telah dilakukan, terlihat dari persentase 50% pada pilihan “tidak setuju”. Penyelesaian tugas yang diberikan pun masih belum diselesaikan tepat waktu yang terlihat dari persentase sebesar 50% pada “tidak setuju”. Hal tersebut menunjukkan karyawan kurang bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

Karyawan juga merasa pengalaman kerja yang didapat di perusahaan masih belum cukup banyak. Hal tersebut terlihat dari jawaban “tidak setuju” sebesar 45%. Selain itu, persentase sebesar 50% pada pilihan “tidak setuju” menunjukkan suasana kerja yang masih belum kondusif. Hasil pra riset kedua ini dapat mengindikasikan komitmen organisasi karyawan bagian staf pada Departemen Transformasi masih rendah. Hasil ini dapat memperkuat pernyataan dari hasil pra riset pertama.

Peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner terlebih dahulu untuk pra riset ketiga. Hal ini dilakukan untuk mengetahui penyebab yang menjadi rendahnya komitmen organisasi karyawan bagian staf di Departemen Transformasi . Hasil pra riset dapat dilihat pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pra Riset Ketiga**

| <b>Faktor</b>               | <b>Persentase Hasil Pra riset</b> |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Kompensasi                  | 27,3%                             |
| Stres Kerja                 | <b>63,6%</b>                      |
| Hubungan Dengan Rekan Kerja | 40,9%                             |
| Mentoring                   | <b>59,1%</b>                      |
| Kerjasama                   | 31,8%                             |
| Jabatan                     | 13,6%                             |
| Pengalaman Kerja            | 27,3%                             |
| Budaya Kerja                | 18,2%                             |

Sumber : Departemen Transformasi pada Perusahaan “X” (data diolah oleh peneliti, 2016)

Berdasarkan hasil pra riset ketiga pada tabel diatas terhadap 22 karyawan bagian staf di Departemen Transformasi, peneliti mendapatkan informasi terkait penyebab diduga komitmen organisasi yang rendah pada departemen tersebut. Pada faktor kompensasi, menunjukkan bahwa sebesar 27,3% karyawan mempunyai masalah pada kompensasi. Faktor stres kerja, menyatakan sebesar 63,6% karyawan mengalami stres kerja yang mengganggu komitmen organisasinya dalam bekerja. Sebesar 40,9% karyawan mengalami masalah hubungan dengan rekan kerja.

Pada faktor *mentoring*, sebesar 59,1% karyawan menunjukkan adanya permasalahan kurangnya *mentoring* pada tempat kerjanya. Kemudian, sebesar 31,8%

karyawan mengalami masalah kerjasama. Untuk faktor jabatan, karyawan hanya 13,6% menjawab tidak memiliki kesempatan untuk naik jabatan. Sebesar 27,3%, karyawan masih merasakan kurangnya pengalaman kerja. Terakhir, hanya 18,2% karyawan memiliki masalah terhadap budaya kerja perusahaan yang mengganggu komitmen organisasinya dalam bekerja.

Dari hasil pra riset ini dapat diketahui dua faktor terbesar yang diduga mempengaruhi komitmen organisasi karyawannya yaitu stres kerja dan *mentoring*. Faktor pertama yang dianggap berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan adalah stres kerja. Berdasarkan hasil pra riset pertama terhadap beberapa karyawan dan wawancara dengan seorang karyawan yang menjabat di level atas, peneliti mendapatkan informasi bahwa stres kerja merupakan salah satu masalah yang terjadi pada Departemen Transformasi. Permasalahan stres kerja disebabkan karena tugas atau pekerjaan yang banyak dan tuntutan waktu penyelesaian secara cepat. Hal ini disebabkan Departemen Transformasi merupakan departemen baru sehingga menuntut banyak kerjaan dan harus diselesaikan dengan cepat.

Proyek pekerjaan yang dikerjakan oleh Departemen Transformasi cukup banyak, sehingga menguras pikiran, tenaga, dan waktu. Akibatnya, terkadang hasil pekerjaan belum optimal karena belum sesuai target dan waktu yang ditentukan. Kondisi ini membuat pekerjaan harus dievaluasi dan direvisi kembali pada pelaksanaan program yang akan datang.

Penyelesaian pekerjaan yang banyak tersebut menyebabkan karyawan harus bekerja lembur, baik melewati jam kantor maupun hari libur (Sabtu dan Minggu).

Seringkali karyawan harus menambah jam kerja 3 hingga 4 jam setelah jam pulang kantor. Hal ini dikarenakan tuntutan kerjaan yang harus dikerjakan dengan cepat. Tuntutan kerja yang banyak dan waktu lembur ini membuat karyawan terkadang menjadi lelah dan jenuh yang dapat mengakibatkan stres kerja.

Karyawan pun mengeluhkan kurangnya acara bebas dan santai untuk *refreshing* para karyawan di tengah banyaknya tuntutan pekerjaan. Selain itu, karena Departemen “Transformasi adalah departemen yang baru terbentuk, sehingga ruang kerja belum memadai. Meja kerja berdekatan antar karyawan yang membuat suasana kerja kurang nyaman. Suasana yang kurang nyaman ini menambah stres kerja karyawan. Permasalahan ini secara tidak langsung akan mempengaruhi kerja karyawan sehingga komitmen organisasi karyawannya dalam berkontribusi kurang optimal.

Selain stres kerja, faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan pada Departemen Transformasi adalah *mentoring*. *Mentoring* merupakan salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada Departemen Transformasi. Peneliti mendapatkan informasi bahwa beberapa karyawan merasa kurang terarah dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini disebabkan karena terkadang perintah dari atasan langsung dan atasan yang lebih tinggi tersebut berbeda, sehingga bawahan harus merevisi pekerjaannya kembali.

Perbedaan perintah tersebut disebabkan karena kesalahan persepsi antara atasan langsung dengan atasan yang lebih tinggi. Atasan langsung kurang memahami perintah yang diberikan oleh atasan yang lebih tinggi, sehingga terjadi kesalahan

pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahannya. Seharusnya dengan adanya *mentoring* yang baik, atasan dapat memahami dengan jelas perintah kerja dari atasannya yang lebih tinggi sehingga tidak salah mengkomunikasikan kepada bawahannya.

Selain itu, informasi dari setiap kepala divisi program tidak tersalurkan dengan baik ketingkat bawahannya (staf). Seringkali, informasi hanya tertahan di level eksekutif (menengah) saja. Karyawan pada level menengah tidak memberikan informasi atau hal-hal penting terkait pekerjaan, sehingga bawahannya tidak memahami dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Masalah lainnya adalah dalam memberikan tugas kepada bawahannya, atasan kurang menjelaskan tentang cara dan tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Terkadang juga pekerjaan yang diberikan tidak didiskusikan bersama dan diberikan bimbingan atau arahan terlebih dahulu. Kondisi ini membuat karyawan menjadi tidak memahami target tujuan dari pekerjaan dan cara menyelesaikannya. Kurangnya penjelasan atasan kepada bawahan ini, menyebabkan tujuan dan hasil kerja tidak tercapai secara optimal.

Peneliti menduga masih rendahnya *mentoring* pada Departemen Transformasi membuat karyawan menjadi kurang berkontribusi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pekerjaan yang diselesaikan sering kali belum memenuhi harapan yang diinginkan perusahaan. Seharusnya dengan adanya *mentoring* yang baik, akan mempengaruhi komitmen organisasi karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, peneliti menduga ada dua faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi pada Departemen Transformasi di Perusahaan “X” yaitu stres kerja dan *mentoring*. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Stres Kerja dan Mentoring Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”.**

### 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti membuat perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran stres kerja, *mentoring*, dan komitmen organisasi secara umum pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”?
3. Apakah *mentoring* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”?
4. Apakah stres kerja dan *mentoring* secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Bersadarkan rumusan masalah yang dijelaskan diatas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran stres kerja, *mentoring*, dan komitmen organisasi yang terjadi pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”
2. Untuk mengetahui apakah stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”
3. Untuk mengetahui apakah *mentoring* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”
4. Untuk mengetahui apakah stres kerja dan *mentoring* secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Departemen Transformasi di Perusahaan “X”

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan atau manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam bidang ekonomi khususnya untuk keilmuan Sumber Daya Manusia (SDM). Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru terkait dengan variabel yang diteliti.

#### 2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Departemen Transformasi pada Perusahaan “X”

Memberikan informasi apakah stres kerja dan *mentoring* berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan bagian staf di Departemen Transformasi. Selain itu, sebagai bahan masukan untuk dapat lebih meningkatkan komitmen organisasi karyawan di masa yang akan datang agar tercapainya tujuan perusahaan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi tambahan bagi penelitian lain yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh stres kerja dan *mentoring* terhadap komitmen organisasi pada karyawan.

c. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya pada program studi Manajemen SDM

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi pembelajaran yang baik untuk memberikan pengetahuan tambahan terutama pada mahasiswa konsentrasi manajemen SDM.