

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini, beragam jenis bisnis swasta semakin berkembang di Indonesia. Beragam alternatif bisnis, baik itu produk atau jasa terus dikembangkan masyarakat sebagai upaya menciptakan lapangan pekerjaan secara mandiri. Misalnya saja dalam bisnis lembaga bimbingan belajar (bimbel). Bisnis pendidikan ini terus berkembang pesat di negeri ini, khususnya di ibukota Jakarta.

Di satu sisi, persoalan lembaga bimbel menjadi sebetulnya persoalan pendidikan di negeri ini. Akan tetapi, di sisi lain peluang bisnis ini cukup dianggap menjanjikan bagi masyarakat yang ingin mendirikan usaha mandiri. (<http://ekonomi.kompasiana.com/wirusaha/2013/12/08/lesbimbingan-belajar-usaha-rumahan-yang-menjanjikan-617410.html>). Banyaknya siswa sekolah yang membutuhkan sarana pendidikan tambahan di luar sekolah menjadi peluang para pelaku bisnis ini berupaya mengembangkan usahanya.

Layaknya organisasi bisnis lainnya, lembaga bimbel bisa berkembang dan maju tak lepas dari peran manusia didalamnya. Segala pengorbanan karyawan, baik itu tenaga, waktu, dan *skill* menjadi modal bagi organisasi untuk terus menjaga eksistensi dan kinerjanya di dunia bisnis. Oleh karena, persaingan bisnis di era kekinian tak mungkin dibendung. Demikian halnya dengan bisnis bimbel, persaingan bisnis menuntut setiap lembaga untuk bertahan bahkan

bisa melebarkan sayap dengan mendirikan cabang-cabang di berbagai wilayah. Lebih dari itu, beragam jenis bimbel kini cukup berkembang di Jakarta. Berdasarkan jenis fokusnya, lembaga bimbel dapat dibagi menjadi tiga yakni:

1. Lembaga kursus yang fokus memberi pengayaan materi pendidikan yang disampaikan di sekolah.
2. Lembaga kursus yang membantu mengembangkan keahlian tertentu, seperti kemampuan bahasa misalnya.
3. Tempat kursus yang mewedahi pengembangan hobi, seperti musik dan melukis. (<http://www.neraca.co.id/article/23052/Ragam-Pilihan-Bimbel>)

Berdasarkan pembagian jenis fokusnya, lembaga bimbel yang fokus pada pengayaan materi pendidikan yang disampaikan di sekolah ialah jenis yang paling banyak diminati oleh pelaku usaha. Hal ini terbukti dengan banyaknya jenis lembaga bimbel yang didirikan oleh para pengusaha swasta di Jakarta, diantaranya dapat dilihat dalam tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1
Daftar Nama Lembaga Bimbingan Belajar di Jakarta

No.	Nama Bimbel	No.	Nama Bimbel
1.	Primagama	11.	Learning Solution
2.	Ganesha Operation	12.	Makara Insani
3.	Prosus Inten	13.	GIA Centre
4.	Nurul Fikri	14.	Bintang Pelajar
5.	Teknos Genius	15.	SMART
6.	Bimbingan Belajar Test Alumni (BTA) Group	16.	Bimbingan Belajar VISI
7.	Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar Bintang Solusi Mandiri	17.	Bimbingan Belajar WIN
8.	Salemba Group	18.	Sony Sugema College (SSC)
9.	Quantum Student	19.	Bimbingan Belajar GAMA UI
10.	Bimbingan Belajar Islami (BBI) Salemba Plus	20.	Bimbingan Belajar Quantum Institute (QUIN)

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2014

Beragam lembaga bimbel yang tertera pada tabel 1.1, kini terus melakukan ekspansi di beberapa wilayah di Jakarta dan sekitarnya. Lembaga Pelatihan

dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri menjadi salah satu lembaga bimbel yang tengah memperluas usahanya dengan mendirikan cabang di berbagai wilayah di Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jadetabek). Sebagai lembaga bimbel yang memfokuskan diri pada target pasar di kalangan masyarakat bawah menjadi tantangan tersendiri untuk berpikir keras bagaimana mempertahankan karyawan-karyawan yang dimiliki.

Permasalahan sumber daya manusia yang seringkali dialami lembaga bimbel berkaitan dengan perilaku organisasi dari karyawan, salah satunya mengenai komitmen organisasional. Dalam lembaga bimbel, komitmen organisasional bisa ditunjukkan dengan tingkat keterlibatan karyawan dalam kegiatan lembaga bimbel, banyak-tidaknya alternatif kegiatan, cepat-tidaknya *turnover* karyawan, dan kedisiplinan karyawan untuk datang tepat waktu.

Berdasarkan beberapa indikator komitmen tersebut, LPBB Bintang Solusi Mandiri termasuk lembaga bimbel yang memiliki tingkat *turnover* cepat, khususnya pada tenaga pengajar atau disebut tutor. Dari empat belas kepala cabang yang peneliti wawancarai menyatakan bahwa paling cepat tutor *resign* sekitar tiga sampai enam bulan. Padahal, umumnya karyawan di lembaga bimbel ini berstatus mahasiswa tingkat pertama atau kedua yang idealnya bisa bertahan hingga kurang lebih dua tahun di lembaga. Namun, ada beberapa tutor yang keluar dari LPBB Bintang Solusi Mandiri kurang dari setahun.

Pada umumnya tutor *resign* karena hal-hal berikut ini:

1. Padatnya jadwal kuliah,
2. Kegiatan PPL (Pengalaman Kerja Lapangan) / PKL (Praktik Kerja Lapangan) / skripsi,
3. Amanah organisasi yang bertambah,

4. Mendapat pekerjaan yang lebih baik, atau
5. Tidak cocok dengan budaya di Bimbel

Jika ditelisik lebih dalam, umumnya, tutor keluar dari lembaga karena adanya kegiatan lain dan ketidakcocokan dengan budaya di lembaga bimbel. Hal ini menjadi salah satu indikasi dari dimensi-dimensi komitmen organisasional yakni komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Komitmen tutor rendah karena disebabkan oleh banyaknya alternatif kegiatan dapat dikatakan komitmen kontinyunya rendah sehingga mengurangi keberadaan tutor di lembaga bimbel hingga memutuskan untuk *resign*. Ada juga beberapa tutor yang keluar karena tidak cocok dengan budaya di lembaga bimbel atau dengan kata lain komitmen afektifnya rendah.

Ketika seorang tutor memutuskan untuk *resign*, kepala cabang harus segera mencari tutor pengganti, karena jika tidak demikian, kondisi seperti ini akan mengganggu aktivitas pembelajaran. Apalagi, jika jumlah dan waktu pengajar yang ada tidak sesuai dengan jumlah shift (kelas) yang tersedia. Mungkin saja, untuk sementara, kepala cabang atau staf akademik dan administrasi bisa mengganti untuk mengisi kelas, tapi jika dibiarkan seperti itu, akan mengganggu aktivitas lain karena setiap bagian memiliki *job description* masing-masing.

Permasalahan lainnya yang tampak dalam lembaga bimbel ini, keterlambatan kedatangan tutor pada beberapa cabang masih menunjukkan intensitas sedang, artinya dalam sebulan ada saja tutor yang mengalami keterlambatan sekitar sepuluh hingga lima belas menit setelah waktu masuk

kelas. Hal ini menyebabkan kelas harus dimulai setelah tutor datang, jika tidak ada yang bisa menggantikan.

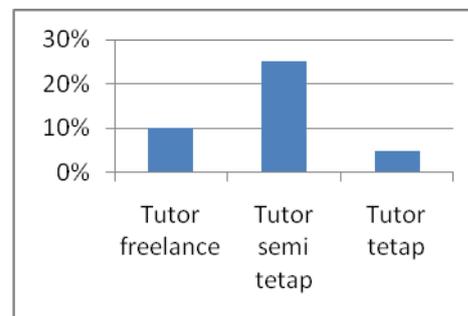
Hal lainnya yang juga menjadi indikator komitmen yakni keterlibatan tutor dalam kegiatan lembaga bimbingan. Dalam LPBB Bintang Solusi Mandiri, tutor dapat melibatkan diri dengan mengisi konsis (konsultasi siswa) per hari, mengikuti acara seminar motivasi, dan *upgrading/evaluasi* tutor per semester. Pada beberapa cabang yang peneliti wawancarai, terkadang ada saja tutor yang berhalangan hadir pada kegiatan-kegiatan di lembaga bimbingan. Padahal, peran mereka di sana cukup penting, misalnya dengan mengisi konsis, tutor bisa lebih dekat dengan siswa, ketika *upgrading*, tutor bisa memberitahukan kondisi para peserta didiknya, menginfokan sejauh mana materi yang telah diajarkan, atau menceritakan masalah yang mungkin mengganggu aktivitas pembelajaran sehingga bisa dicarikan solusinya bersama.

Pada dasarnya, kondisi tutor dari masing-masing cabang amat menentukan kualitas lembaga bimbingan secara keseluruhan. Jika kualitas pengajar tidak lekas membaik, para konsumen (siswa) lambat laun akan semakin berkurang dan nantinya akan mempengaruhi tingkat pengembalian lembaga bimbingan. Dalam lembaga bimbingan, pengajar termasuk karyawan sentral yang harus dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya.

Dalam LPBB Bintang Solusi Mandiri terdapat tiga macam tutor yakni tutor tetap, semi tetap, dan *freelance*. Perbedaan ketiganya tampak pada kontribusi waktu yang diberikan untuk mengajar. Pada tutor tetap, umumnya memiliki kesempatan mengajar sekitar lima puluh shift/kelas per bulannya,

kemudian tutor semi tetap memiliki sekitar dua puluh lima shift/kelas untuk mengajar per bulannya. Sedangkan, tutor *freelance* kurang dari itu sesuai dengan kontribusi waktu yang bisa diberikan.

Dari ketiga macam tutor yang ada dan dari setiap cabang yang ada, masalah keterlambatan dan keterlibatan tutor umumnya terjadi pada tutor semi tetap seperti yang dapat dilihat pada gambar 1.1. Pada tutor semi tetap, keterlambatan terjadi karena adanya kegiatan lain seperti masih ada jam kuliah, kegiatan organisasi, dan terkadang karena macet atau akses rumah yang jauh. Berbeda dengan tutor tetap yang jarang memiliki kegiatan lain, sehingga bisa hadir tepat waktu.



Gambar 1.1
Tingkat Keterlambatan Tutor

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Salah satu faktor penting untuk menjaga komitmen organisasional ialah faktor *person-organization fit*. Faktor ini berkaitan dengan sejauh mana karyawan memahami tujuan tempat ia bekerja dan nilai-nilai yang dijunjung lembaga yang akan memudahkannya untuk beradaptasi, memiliki kecocokan, serta kenyamanan kerja. Dalam hal ini, LPBB Bintang Solusi Mandiri termasuk lembaga yang menekankan nilai-nilai dan budaya tertentu untuk

seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai organisasi yang dimiliki Bimbel Solusi yakni nilai spiritual (agamis), visioner, integritas, kepercayaan (*trust*), dan kualitas (*quality*) serta berupaya membangun budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun). Nilai-nilai dan budaya tersebut diimplikasikan secara beragam di setiap cabang, diantaranya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.2
Nilai dan Budaya di Beberapa Cabang Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri

No.	Nama Cabang	Implementasi nilai atau budaya
1.	Kalisari	Budaya 5S, kekeluargaan, sholat berjamaah
2.	Kp. Melayu	Keikhlasan, ketulusan, mengayomi, mengaji
3.	Cilincing	Mengajak siswa berdoa sebelum dan sesudah belajar, budaya 5S
4.	Kp. Melayu	Budaya islam terbangun
5.	Cipinang	Wanita memakai rok dan berjilbab, pria sholat di masjid, terlambat: infak dua ribu/menit, melanggar aturan: denda dua ribu
6.	Pisangan	Memakai jilbab (wanita), sholat di masjid (pria), ketika adzan (isya) diminta <i>break</i> kelas dulu 10 menit untuk sholat.
7.	Kayumanis	Budaya 5S
8.	Johar Baru	Perempuan memakai jilbab dan rok, selalu salam, shalat tepat waktu, sholat di masjid (pria), datang lima belas menit sebelum mengajar, sesama tutor memiliki sapaan 'kak' agar diikuti siswa, pria memakai kemeja, tidak boleh ada <i>affair</i> antara siswa-tutor
9.	Pulomas	Menghafal alquran, Jum'at wajib memakai jilbab, budaya 5S, kalau sudah masuk waktu sholat diingatkan
10.	Kp. Tengah	Budaya 5S

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Nilai-nilai dan budaya tersebut pada dasarnya telah diperkenalkan saat proses seleksi tutor. Bahkan saat mencari calon tutor, beberapa nilai menjadi syarat diterimanya bekerja di lembaga ini, seperti beragama islam, menutup aurat, dan sopan. Akan tetapi, hingga kini, berdasarkan wawancara dengan beberapa kepala cabang, ada saja tutor yang belum sepenuhnya mengimplementasikan nilai dan budaya lembaga.

Selain itu, faktor motivasi bisa mempengaruhi komitmen organisasional seseorang terhadap organisasinya. Keterkaitan antara motivasi dan komitmen

organisasional ini menunjukkan pentingnya suatu lembaga untuk memperhatikan bentuk motivasi yang diperlukan guna mempertahankan karyawan-karyawan yang dimiliki. Berkaitan dengan hal tersebut, LPBB Bintang Solusi Mandiri memiliki cara untuk memotivasi karyawannya melalui berbagai sarana yakni mengadakan kegiatan *sharing-sharing*, menanyakan kondisi tutor, atau mendorong tutor agar bisa berkembang, misalnya dengan tawaran jenjang karir menjadi Staf Akademik dan Administrasi maupun sebagai Kepala Cabang. Namun, ketidakhadiran tutor dalam agenda motivasi ini menjadi kendala untuk membangun keterikatan dengan para tutor.

Melihat fenomena sebelumnya bahwa kurangnya komitmen organisasional di LPBB Bintang Solusi Mandiri tampak pada tutor semi tetap, maka penelitian ini dikhususkan pada bagian tersebut. Kemudian, untuk wilayah yang diteliti, penelitian ini memfokuskan pada tutor semi tetap yang berada di cabang-cabang Jakarta Timur dan Pusat karena berdasarkan wawancara sebelumnya dengan para kepala cabang, penyebaran jenis tutor semi tetap lebih banyak berada pada dua wilayah ini.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut terkait komitmen organisasional di lembaga tersebut dan memberi judul penelitian ini: “Pengaruh *Person-Organization Fit* dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional pada Tutor Semi Tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri Jakarta.”

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana analisis deskriptif tentang *person-organization fit*, motivasi, dan komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri?
2. Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri?
4. Bagaimana pengaruh *person-organization fit* dan motivasi terhadap komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui deskripsi tentang *person-organization fit*, motivasi, dan komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh *person-organization fit* terhadap komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri.

3. Untuk mengetahui adanya pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh *person-organization fit* dan motivasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasional pada tutor semi tetap di Lembaga Pelatihan dan Bimbingan Belajar (LPBB) Bintang Solusi Mandiri.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti di bidang pengelolaan sumber daya manusia.
2. Bagi tempat yang diteliti, penelitian ini dapat menjadi masukan untuk meningkatkan komitmen organisasional agar menjadi lebih baik.
3. Bagi masyarakat umum, penelitian ini dapat menjadi pengetahuan dan referensi berkaitan dengan komitmen organisasional.
4. Bagi program studi S1 Manajemen, penelitian ini dapat menambah hasil penelitian untuk digunakan sebagai dasar bagi penelitian berikutnya.
5. Bagi Dunia akademis, penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.