

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dan bisnis di dunia semakin pesat dan beriringan dengan kemajuan teknologi, banyak perusahaan – perusahaan baru yang bermunculan setiap tahunnya dengan teknologi – teknologi terbaru. Menyebabkan perusahaan – perusahaan lama yang hanya diam di tempat dan tidak melakukan inovasi terutama dalam hal teknologi mengalami ketertinggalan dan bahkan berhenti beroperasi, baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Terlebih pada jaman yang modern ini, perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan perkembangan jaman, sehingga konsumen akan tetap membeli produk atau memakai jasa mereka. Maka sudah seharusnya sebuah perusahaan berusaha untuk melakukan inovasi, mengembangkan diri dengan berbagai kemajuan teknologi yang ada, agar tidak tertinggal dengan perkembangan jaman, dan berakhirnya perusahaan tersebut.

Sudah banyak perusahaan di dunia yang mengalami kebangkrutan karena tidak mempunya berinovasi terutama dalam teknologi sehingga kalah dengan perusahaan lain. Seperti artikel berita yang dikutip dalam [cnbcindonesia.com](http://cnbcindonesia.com), dimana “Perusahaan ritel pakaian *forever 21* mengalami kebangkrutan karena tidak mampu bersaing dengan perusahaan *e-commerce* salah satunya adalah *ritel online amazon*.”

Di Indonesia sendiri perkembangan dunia usaha dan bisnis juga sudah sangat berkembang, banyak perusahaan – perusahaan baru yang menggunakan teknologi terbaru, sehingga menelan perusahaan – perusahaan lama yang bergerak dalam bidang sama namun tidak melakukan inovasi, dan pengembangan dengan berbagai teknologi. Seperti yang dikutip dalam [exabytes.co.id](http://exabytes.co.id), dimana “Media cetak harian bola terpaksa harus menutup bisnisnya karena tingginya biaya cetak koran dan tidak mampu bersaing dengan media *online* seperti [detik.com](http://detik.com).”

Namun, selain teknologi perusahaan juga harus memperhatikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan tersebut, karena SDM adalah aset penting perusahaan, bahkan sebenarnya yang menciptakan teknologi adalah manusia sehingga manusia adalah pusat dari teknologi tersebut. Pada hakikatnya SDM memiliki peranan penting dalam jatuh bangunnya suatu perusahaan serta pencapaian tujuan perusahaan, dikarenakan perannya sebagai penggerak, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga pengendalian atau pengawasan. Namun dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut kerap kali terjadi masalah dalam hal SDM.

Terlebih manusia adalah makhluk hidup yang memiliki perasaan, sehingga tidak jarang melakukan berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan berdasarkan emosi, baik secara sadar maupun tidak. Dimana jika emosi tersebut tidak bisa dikendalikan secara baik akan menimbulkan masalah. Masalah tersebut dapat terjadi baik dengan dirinya sendiri, antar individu, antar kelompok, maupun antar individu dan kelompok di dalam organisasi. Dimana jika hal tersebut sering

terjadi maka akan memperlambat kerja karyawan, dan menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Namun masalah tersebut dapat dicegah dan diatasi dengan mengetahui perilaku individu dan kelompok dalam bekerja. Maka dari itu, terdapat satu konsep keilmuan *organizational behaviour* untuk mempelajari perilaku manusia di dalam organisasi atau perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, sehingga kegiatan perusahaan tetap dapat berjalan dengan lancar dan tujuan perusahaan terpenuhi. Salah satu hal yang kerap kali dipelajari dalam *organizational behavior* adalah komitmen organisasi.

Berdasarkan artikel berita yang dikutip dalam liputan6.com “Pergantian tahun dijadikan momentum tepat untuk membuat resolusi yang ingin dicapai di tahun berikutnya, salah satunya terkait karier. Tidak sedikit karyawan Indonesia yang menargetkan untuk berpindah tempat kerja, 20 persen karyawan berencana pindah tempat kerja, 13 persen mengaku sedang dalam pencarian pekerjaan baru. Sementara, hanya 28 persen karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya.”

Melihat dari fakta di atas bahwa banyak karyawan Indonesia yang berencana untuk pindah tempat bekerja bahkan sudah dalam tahap pencarian tempat kerja baru, maka dapat dikatakan bahwa karyawan di Indonesia memiliki permasalahan komitmen terhadap organisasi. Hal ini dapat terjadi karena banyak faktor yang menyebabkannya, baik dari karyawannya sendiri maupun dari organisasi tempat mereka bekerja. Masih banyak karyawan yang berpikir mereka tidak suka bekerja

di organisasi tersebut, tidak suka dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, atasan, atau pun rekan kerja. Lalu banyak karyawan yang ingin pindah tempat bekerja hingga mereka menemukan yang memang sesuai dengan cita – cita dan keinginan mereka, atau pun banyak karyawan yang memang memiliki keinginan untuk keluar dari tempat bekerja karena tidak suka dengan aturan organisasi, tidak suka diperintah, sehingga ingin membangun usaha sendiri.

Di sisi lain, komitmen memiliki peranan penting dalam organisasi, dikarenakan komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Komitmen yang kuat dapat memberikan dampak positif pada organisasi, seperti menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, serta rendahnya tingkat intensi karyawan untuk keluar. Bisa dibayangkan jika hanya sedikit karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, maka kinerja organisasi akan memburuk, dikarenakan banyak karyawan yang malas untuk datang bekerja, merasa tidak penting untuk terlibat di dalam pekerjaan serta permasalahan organisasi dan bahkan memiliki intensi untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*). Sehingga dapat dikatakan rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu pemicu terjadinya *turnover intention*, absensi, serta rendahnya kinerja perusahaan.

Masalah rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi juga terdapat dalam Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912. Dimana AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi dan menjadi pelopor perusahaan asuransi jiwa di Indonesia, dikarenakan perusahaan ini sudah berdiri sejak 12 Februari 1912. Sebagai perusahaan yang sudah berdiri lama dan

memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia, maka AJB Bumiputera 1912 memiliki karyawan dengan jumlah yang cukup banyak. Peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan AJB Bumiputera dan dari hasil wawancara tersebut karyawan AJB Bumiputera tidak memiliki keyakinan apakah akan tetap bertahan di perusahaan ini atau meninggalkan perusahaan.

Selanjutnya, untuk memperkuat hasil wawancara yang telah dilakukan, berikut ini merupakan data *turnover intention* dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 yang peneliti dapat langsung dari perusahaan AJB Bumiputera 1912.

**Tabel I.1**  
**Data *Turnover Intention* AJB Bumiputera 1912**  
**Tahun 2015 s.d. 2018**

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai Masuk	Pegawai Keluar	Total	Turnover Presentase
1	2015	2842	76	54	2864	2%
2	2016	2864	63	1279	1648	57%
3	2017	1648	110	158	1600	9%
4	2018	1600	56	89	1567	6%

**Sumber:** Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan data tingkat *turnover* di atas dapat terlihat bahwa, tingkat *turnover* karyawan AJB Bumiputera fluktuatif pada setiap tahunnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Fahrizal dan utama, 2017) menyatakan bahwa jika dalam 4 (empat) tahun terakhir rata – rata tingkat *turnover* karyawan melebihi standar 10 %, sudah ternasuk indikasi *turnover* yang tinggi. Data *turnover* karyawan AJB Bumiputera memperlihatkan bahwa dalam 4 (empat) tahun terakhir, yakni tahun 2015 sampai dengan 2018 rata – rata *turnover* karyawan mencapai 18,5 % yang melebihi standar *turnover* karyawan. Kemudian Kalkavan

dll (2018) menyatakan hanya ada sedikit *turnover* di organisasi jika memiliki karyawan yang sangat berkomitmen. Sehingga dapat diindikasikan bahwa terdapat permasalahan komitmen organisasi di perusahaan tersebut.

Agar dapat menyelesaikan permasalahan komitmen organisasi yang ada dalam perusahaan ini, maka diadakan pra riset kepada 30 responden yang merupakan staf AJB Bumiputera 1912 untuk mengetahui faktor apa saja yang paling mempengaruhi komitmen organisasi karyawan dengan hasil seperti tabel I.2

**Table I.2**  
**Hasil Pra Riset faktor- faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan AJB Bumiputera 1912**

No.	Entitas	Jumlah n = 30 (100%)			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Komunikasi	7	23,3	23	76,7
2.	Pengalaman kerja	11	36,7	19	63,3
3.	Lingkungan kerja	8	26,7	22	73,3
4.	Keterlibatan karyawan	10	33,3	20	66,7
5.	Persepsi dukungan organisasi	26	86,7	4	13,3
6.	Kepuasan kerja	25	83,3	5	16,7

**Sumber:** Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan data pada tabel I.2 di atas, dapat dilihat bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, pertama adalah komunikasi yang merupakan bentuk penyampaian informasi antar dua orang atau lebih. Di dalam organisasi komunikasi adalah hal yang penting, karena jika seorang karyawan sulit berbaur di organisasi akan sulit bagi karyawan tersebut untuk berkomitmen dengan organisasi. Kedua, terdapat faktor pengalaman kerja yang di dalamnya terdapat berapa lama seorang karyawan bekerja, dan juga

berapa banyak jenis pekerjaan dan jabatan yang telah dilakukan, dimana jika pengalaman kerja dirasa kurang menyenangkan maka komitmen terhadap organisasi kurang.

Ketiga terdapat faktor lingkungan kerja, yang dapat terdiri dari alat dan bahan dalam bekerja serta metode dan pengaturan kerja, dimana jika lingkungan kerja seorang karyawan kurang baik, akan menimbulkan rasa kurang nyaman karyawan dalam bekerja, sehingga komitmen terhadap organisasi rendah. Ke-empat terdapat faktor keterlibatan karyawan, yang merupakan sebuah proses partisipasi kerja karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Jika seorang karyawan tidak memiliki keterlibatan di dalam organisasi maka dapat diindikasikan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen yang rendah.

Ke-lima terdapat faktor persepsi dukungan organisasi, di dalam setiap organisasi tentunya terdapat dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karayawannya. Hal tersebut adalah sesuatu yang dipersepsikan karyawan yang biasa disebut persepsi dukungan organisasi, yang merupakan bentuk penilaian karyawan terhadap dukungan organisasi yang dirasakannya, apakah organisasi tersebut menghargai kontribusi dan hasil kerjanya atau tidak dan apakah organisasi tersebut peduli terhadap kesejahteraannya atau tidak. Dukungan organisasi sangat dibutuhkan oleh karyawan, terlebih di jaman sekarang yang berkembang semakin cepat dan dinamis, dimana karyawan dituntut untuk bekerja secara cepat dan *multitasking* demi memenuhi target dan tujuan perusahaan.

Sehingga membuat karyawan lebih mudah untuk merasakan stress dan frustrasi, disinilah organisasi berperan untuk memberikan dukungan baik secara materil maupun moril terhadap karyawannya. Seperti diberikannya penghargaan atas suatu pencapaian yang diraih, karyawan akan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kontribusi dan hasil kerja mereka, sehingga karyawan merasa bahwa organisasi tersebut penting untuk kehidupannya, dan komitmen terhadap organisasi pun meningkat. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasakan dukungan organisasi, karyawan akan merasa keberadaannya di dalam organisasi tidak dihargai dan tidak dianggap penting, sehingga karyawan akan merasa malas untuk bekerja dan terlibat dalam kegiatan organisasi, atau membantu menyelesaikan permasalahan yang terdapat di dalam organisasi. Maka, akan berdampak pada kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Lalu, yang ke-enam terdapat faktor kepuasan kerja, sikap kepuasan kerja sangat diperlukan mengingat pekerjaan adalah hal yang terus dilakukan dan dihadapi seorang karyawan setiap harinya di dalam organisasi. Dimana kepuasan kerja merupakan sebuah sikap dan emosi positif seorang karyawan atas evaluasi pekerjaannya. Jika sikap dan emosi yang positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya besar, maka menunjukkan besarnya rasa puas karyawan atas apa yang telah dikerjakannya. Namun sebaliknya, jika sikap dan emosi positif karyawan terhadap pekerjaannya hanya sedikit maka menunjukkan sedikitnya kepuasan kerja seorang karyawan. Jika kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya hanya sedikit maka menunjukkan sedikitnya rasa senang dan ketertarikan karyawan terhadap pekerjaannya, dimana jika hal tersebut terus



terjadi akan memberikan rasa bosan dan jenuh karyawan terhadap pekerjaannya yang bisa mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Berdasarkan tabel I.2 di atas, dapat terlihat bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja adalah faktor paling besar yang mampu mempengaruhi komitmen karyawan AJB Bumiputera 1912 terhadap organisasi. Dimana persepsi dukungan organisasi berhasil mempengaruhi komitmen organisasi karyawan sebesar 86,7 % dan kepuasan kerja sebesar 83,3 %. Lalu, berdasarkan artikel berita yang dikutip dalam lintasterkini.com “Seorang pensiunan karyawan AJB Bumiputera cabang Makassar, almarhum H. Syamsudin tidak mendapatkan pesangon dari perusahaan tersebut. Padahal almarhum telah loyal mengabdikan selama 31 tahun lamanya.”

Sehingga, dapat dikatakan bahwa AJB Bumiputera kurang menghargai kontribusi karyawan dan juga kurang memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Dimana seharusnya AJB Bumiputera memberikan pesangon untuk karyawan tersebut, karena pesangon tersebut adalah salah satu bentuk bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawannya serta memberikan kepuasan kerja terhadap karyawannya, karena apa yang selama ini dikerjakan berbuah hasil dengan pesangon yang sesuai harapan.

Berdasarkan hasil pra-riset yang telah peneliti lakukan, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengangkat judul: **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan AJB Bumiputera 1912.”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan AJB Bumiputera 1912 ?
2. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan AJB Bumiputera 1912 ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan AJB Bumiputera 1912 ?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan AJB Bumiputera 1912 ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah – masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat (sahih, benar, valid) dan dapat dipercaya (dapat diandalkan, reliabel) tentang:

1. Mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan AJB Bumiputera 1912
2. Mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan AJB Bumiputera 1912
3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan di AJB Bumiputera 1912

4. Mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan AJB Bumiputera 1912

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan teoritis**

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan dan wawasan ataupun penelitian lanjutan mengenai persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

##### **2. Kegunaan Praktis**

###### **a. Bagi Peneliti**

Keseluruhan penelitian ini akan peneliti jadikan acuan untuk studi literatur, pengamatan maupun penelitian terkait sumber daya manusia dan perilaku organisasi di masa mendatang.

###### **b. Bagi AJB Bumiputera 1912**

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi untuk AJB Bumiputera 1912, dalam menangani masalah yang terkait dengan persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

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

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai tambahan referensi berupa kajian literature yang dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa yang berminat meneliti masalah ini.

