

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis di era modern saat ini merupakan hal yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi harus terus bertumbuh dan berfokus pada pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dapat menjadi asset yang berharga dan berperan penting bagi perusahaan jika memiliki visi dan misi yang selaras dengan tujuan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk terus melakukan pembinaan kepada karyawan agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang kompeten. Apabila perusahaan memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas, perusahaan akan mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi karyawan.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas dan keberpihakan seseorang dalam proses mencapai tujuan bersama. Komitmen organisasi secara langsung akan mempertahankan keanggotaan pekerjanya dalam sebuah organisasi. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen dalam dirinya untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Namun, dalam membangun komitmen organisasi, hal tersebut ikut dipengaruhi oleh berbagai aspek lain di tempat karyawan bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Sedangkan, komitmen organisasi yang rendah akan mencerminkan hilangnya rasa tanggung jawab dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya.

Penjelasan teoritis mengenai komitmen organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Colquitt *et al.*, (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Karyawan yang tidak berkomitmen pada organisasi akan menunjukkan serangkaian tindakan maupun sikap yang tidak bertanggung jawab terhadap perusahaan. Sehingga, hal tersebut dapat berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Colquitt *et al.*, (2018) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam

tiga perspektif yaitu: (1) komitmen afektif, yaitu kondisi dimana karyawan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya keterikatan secara emosional dan keterlibatan dengan organisasi, (2) komitmen kontinuans, kondisi dimana karyawan memiliki beberapa alasan untuk memutuskan untuk menetap atau meninggalkan organisasi, (3) komitmen normatif, kondisi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena memiliki tanggung jawab terhadap organisasi. Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan keputusan individu untuk menetap karena keinginan diri sendiri, sedangkan komitmen kontinuans merupakan keputusan untuk menetap karena kebutuhan atas dirinya dan komitmen normatif merupakan keputusan untuk menetap karena sebuah keharusan.

Dalam kehidupan berorganisasi, pemahaman mengenai komitmen organisasi menjadi isu penting untuk dapat dipahami oleh anggota organisasi. Kondisi kerja pada sebuah organisasi harus kondusif agar perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan produktifitas dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak berpihak pada organisasi. Namun, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor demografi, kompensasi dan kepuasan kerja. Faktor demografi merupakan faktor kependudukan individu yang meliputi berbagai aspek seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, etnis, kewarganegaraan, latar belakang bahasa, tingkat pendapatan, agama dan tingkat pendapatan.

Faktor demografi inilah yang dapat menunjukkan bagaimana pola berpikir dan cara pengambilan keputusan seseorang apabila dihadapkan pada permasalahan bisnis. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang baik, akan lebih sigap dan dapat berpikir praktis jika dihadapkan pada permasalahan yang membutuhkan pengambilan keputusan dengan cepat. Selain itu, peran dan hubungan gender juga semakin berkembang seiring dengan majunya perkembangan teknologi, biologi, ekonomis maupun kendala sosial lainnya. Sebuah studi dari Credit Suisse Research Institute World Bank (2013)

membandingkan kinerja saham dari perusahaan-perusahaan dengan nilai total saham diatas \$10 milyar dalam enam tahun terakhir. Studi tersebut menemukan bahwa perusahaan yang memilih perempuan sebagai anggota direksi memiliki kinerja 26 persen lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya memiliki anggota laki-laki sebagai direksi. World bank dalam program Women on Boards di Indonesia, mendapati bahwa setengah tenaga kerja di Indonesia adalah perempuan. Namun, hanya sekitar enam persen perempuan yang menjabat sebagai anggota direksi World Bank (2013). Perusahaan perlu melakukan pemberian pelatihan untuk memperkuat kemampuan perempuan dalam menduduki posisi puncak agar memperoleh manfaat yang lebih banyak dengan adanya kesetaraan gender.

Kompensasi juga memegang peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Kompensasi merupakan penghargaan atas kontribusi yang sudah diberikan oleh karyawan selama bekerja di perusahaan. Adanya pemberian kompensasi akan meningkatkan motivasi kerja yang lebih baik sehingga dapat mencapai target yang diharapkan perusahaan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Setiap individu tentu memiliki kebutuhan, keinginan dan perasaan yang jika terpenuhi dengan baik maka mereka akan bekerja secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem pemberian kompensasi merupakan sistem yang kompleks karena perlunya beragam pertimbangan untuk menentukan besaran kompensasi karyawan yang sesuai agar bersifat adil. Ukuran besar-kecilnya kompensasi yang diberikan pada karyawan akan bergantung pada beragam faktor, seperti tingkat jabatan, tingkat pendidikan dan masa kerja karyawan. Pemberian kompensasi juga perlu disesuaikan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Perusahaan perlu melakukan *adjustment* biaya kompensasi untuk menjamin daya saing organisasional dan memberikan penghargaan terbaik dan adil kepada karyawan atas dedikasi, tanggung jawab, keterampilan dan kinerjanya pada perusahaan.

Kompensasi dan komitmen organisasi dinilai memiliki hubungan yang saling berkaitan sehingga manajemen perusahaan diharapkan mampu memberikan kompensasi terbaik dan adil bagi pekerjanya. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan *compensation system* untuk meminimalisasi kesalahan dalam penetapan besaran kompensasi karyawan. Kesalahan yang fatal dalam pemberian kompensasi dapat merugikan perusahaan itu sendiri sehingga menurunkan komitmen organisasi karyawan. Tidak dapat dipungkiri bahwa pemberian kompensasi karyawan merupakan hal yang saling berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja seseorang. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyana *et al.*, (2020) dengan judul Mencari Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Riade Sumber Energi. Pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial dinilai mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja anggota organisasi PT. Riade Sumber Energi.

Faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasi adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional dimana individu menyukai dan bahagia dengan apa yang dikerjakannya. Kepuasan kerja merupakan aspek yang perlu diperhatikan karena tidak dapat muncul dengan sendirinya tanpa adanya usaha dari kedua belah pihak. Sehingga, kepuasan kerja memerlukan adanya peran dari pihak perusahaan maupun kemauan anggota organisasi. Menurut Colquitt *et al.*, (2018), kepuasan kerja adalah hal yang meliputi perasaan karyawan mengenai hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan lebih ringan dalam mengerjakan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah. Karyawan dengan kepuasan kerja rendah tentu tidak ingin berkontribusi banyak dalam mencapai target perusahaan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga terbentuk atas unsur-unsur yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaji, promosi, supervisi atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, keterampilan, status kepegawaian dan perilaku saling membantu di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan juga perlu

mengupayakan kepuasan kerja karyawan dengan membangun lingkungan dan situasi kerja yang nyaman dan kondusif. Dengan begitu, karyawan dapat menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan. Teori ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspitawati dan I Gede (2014) dengan menyebarkan kuesioner kepada 166 karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurzaini (2015) yang membahas tentang pengaruh faktor kepemimpinan transformasional, *psychological empowerment* dan faktor demografi terhadap komitmen organisasi. Nurzaini (2015) menyebarkan kuesioner kepada 180 karyawan Jawa Pos Indonesia. Dari 180 kuesioner yang didistribusikan, dapat disimpulkan bahwa faktor demografi tidak disetujui sebagai faktor yang berpengaruh dalam komitmen organisasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, variabel yang secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi adalah komunikasi inspirasional, kepemimpinan suportif, pengakuan personal, *meaning*, dan *self determination*. Variabel faktor demografi yang terdiri dari usia, jenis kelamin, masa jabatan dan pendidikan tidak ditemukan adanya pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Arta dan Ida (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention* pada Agent Pru Megas. Kuesioner diberikan kepada karyawan di cabang PT. Prudential Life Assurance dan menghasilkan 65 tanggapan yang dapat diteliti lebih lanjut. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Prudential Life Assurance. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Pratama *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasi dengan hasil penelitian yang menunjukkan positif signifikan antara kedua variabel.

Penelitian yang dilakukan oleh Akbar *et al.*, (2016) bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan komitmen organisasi karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Penelitian

Akbar *et al.* (2016) menghasilkan 75 tanggapan yang dapat digunakan untuk diteliti lebih lanjut. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa pekerja yang mendapat kepuasan kerja lebih berkomitmen terhadap organisasi sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja dapat mendorong terciptanya komitmen organisasional.

Berdasarkan fenomena mengenai pengaruh faktor demografi, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang telah dijelaskan oleh beberapa peneliti terdahulu, masih terdapat perbedaan hasil dari penelitian terdahulu lainnya yang dapat dilihat pada tabel *research gap* sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Research Gap

No.	Kesenjangan Penelitian	Judul Penelitian	Hasil	Peneliti
1.	Faktor Demografi terhadap komitmen organisasi	Pengaruh Karakteristik Demografis (Usia, Gender, Pendidikan), Masa Kerja dan Kepuasan Gaji Terhadap Komitmen Afektif	Karakteristik demografi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif	Hutagalung dan Mirwan (2016)
		Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Psychological Empowerment dan Fako Demografi Terhadap Komitmen Organisasi	Faktor demografi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Nurzaini (2015)
2.	Kompensasi terhadap komitmen	Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional dan	Kompensasi berpengaruh positif terhadap	Arta dan Ida (2017)

	organisasi	Turnover Intention pada Agent Pru Megas	komitmen organisasional	
		Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Jufrizen (2015)
3.	Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	Akbar <i>et al.</i> , (2016)
		Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Jufrizen (2015)

Sumber: Dibuat untuk penelitian ini

Faktor demografi, kompensasi dan kepuasan kerja merupakan dua variabel yang menjadi proyeksi variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ yang berlokasi di Jakarta, yaitu salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. Komitmen organisasi karyawan PT. XYZ mengalami penurunan disetiap tahunnya. Hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang tidak disiplin dalam perihal jam masuk kantor. Sehingga hal ini menyebabkan terhambatnya proses koordinasi pekerjaan. Indikasi rendahnya komitmen organisasi karyawan PT. XYZ dapat dilihat dari tingkat absensi pada tabel berikut:

Tabel 1. 2 Tingkat Absensi Karyawan PT. XYZ

Tahun	Jumlah Karyawan	Keterangan		Total (%)
		Terlambat	Absen	
2017	154	11	7	11%
2018	155	9	5	9%
2019	155	10	7	11%
2020	152	12	8	13%

Sumber: Dibuat untuk penelitian ini oleh HRD PT. XYZ

Berdasarkan tabel diatas, tingkat absensi karyawan PT. XYZ bersifat fluktuatif. Jumlah karyawan yang terlambat dan tidak hadir pada tahun 2017 sebesar 11%, tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 3% menjadi 9%, tahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 11%, dan tahun 2020 mengalami peningkatan kembali menjadi 13%. Faktor keterlambatan pegawai sangat beragam dimulai dari alasan yang masih dapat ditoleransi oleh manajemen sampai telah mendapat peringatan, baik secara lisan maupun tulisan. Disamping itu, industri perbankan merupakan industri yang bergerak dibidang pelayanan yang seharusnya dapat melayani orang lain dengan cepat dan tanggap.

Faktor demografi, kompensasi dan kepuasan kerja merupakan tiga variabel yang menjadi proyeksi variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini. Berdasarkan latar belakang dan penelitian yang telah dilakukan pada tabel 1.2

terdapat perbedaan hasil dari penelitian tersebut atas pengaruh dari variabel faktor demografi, kompensasi, kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi sehingga hal tersebut mendorong untuk dilakukan pengujian kembali pada perusahaan perbankan yaitu PT. XYZ mengenai **“Pengaruh Faktor Demografi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Yang Memediasi Komitmen Organisasi PT. XYZ”** yang mana penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Mohammad Ali Ashraf pada tahun 2020 dengan judul **“Demographic Factors, Compensation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Private University: An Analysis Using SEM”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh faktor demografi terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh faktor demografi terhadap kompensasi?
3. Apakah terdapat pengaruh faktor demografi terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah terdapat pengaruh kompensasi yang memediasi hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi?
8. Apakah terdapat pengaruh kompensasi yang memediasi hubungan antara faktor demografi dan kepuasan kerja?
9. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja yang memediasi hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasi?
10. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja yang memediasi hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel untuk membuktikan komitmen organisasi karyawan yaitu faktor demografi, kompensasi dan kepuasan kerja.
2. Penelitian hanya dilakukan untuk mengetahui pengaruh faktor demografi terhadap komitmen organisasi karyawan kementerian, pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan kementerian dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT. XYZ.

1.4. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan permasalahan yang telah disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh faktor demografi terhadap komitmen organisasi.
2. Mengetahui pengaruh faktor demografi terhadap kompensasi.
3. Mengetahui pengaruh faktor demografi terhadap kepuasan kerja.
4. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja .
5. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi.
6. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
7. Mengetahui pengaruh kompensasi yang memediasi hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi.
8. Mengetahui pengaruh kompensasi yang mediasi hubungan antara faktor demografi dan kepuasan kerja.
9. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja yang memediasi hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasi.
10. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja yang memediasi hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan oleh penulis diharapkan dapat memiliki manfaat baik di bidang akademik dan sosial. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan pandangan lain dan memperkaya wawasan mengenai pengaruh faktor demografi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk PT. XYZ dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan dalam sudut pandang demografi, pemberian kompensasi yang adil dan jelas serta menumbuhkan kepuasan kerja.

b. Bagi Peneliti

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti dapat menerapkan ilmu manajemen yang telah dipelajari dan memperkaya pemahaman mengenai faktor demografi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

c. Bagi Akademisi

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat menjadi bahan kajian dan referensi bagi peneliti selanjutnya serta dapat dijadikan referensi sebagai pembanding bagi penelitian sejenis yang berhubungan dengan komitmen organisasi.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi menjadi lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan penjabaran mengenai landasan teori yang berkaitan dengan penelitian variabel. Memuat pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, faktor demografi, kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan metodologi penelitian yang terdiri dari metode penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bagian yang berisi hasil penelitian aktual dan hasil pengujian yang dilakukan.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan penutup dalam penelitian yang memuat kesimpulan, implikasi teoritis, implikasi manajerial dan saran dari penelitian yang sebelumnya telah dilakukan.