

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Organisasi adalah perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang kemudian bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu sistem (Hasibuan, 2014). Organisasi merupakan suatu wadah bagi individu untuk mendapatkan perasaan aman, status, penghargaan terhadap diri (*self esteem*), keterikatan (*affiliation*) dan kekuasaan dengan berbagai tujuan, harapan, dan kepentingan (Saputra, 2015). Pada organisasi terdapat suatu pola kerja yang kompleks, sehingga didalamnya terdapat unsur – unsur yang berguna untuk kelancaran organisasi yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia biasa di sebut dengan karyawan (Putri, 2014).

Menurut Hasibuan (2014) karyawan merupakan asset utama dalam suatu perusahaan memiliki peranan penting karena sebagai perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. UU RI No.13 Tahun 2003 & Peraturan Pemerintah RI Tahun 2015 Tentang Ketenagakerjaan Bab I pasal 1:

“ (2) Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan.”

“(3) Pekerja/ buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.”

Kemudian disimpulkan oleh Hasibuan (2014) bahwa karyawan merupakan orang yang menjual jasa berupa tenaga dan pikiran yang kemudian mendapatkan kompensasi sesuai yang ditetapkan sebagai imbalannya.

Perusahaan membedakan posisi karyawan menjadi dua yaitu karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan), karyawan manajerial merupakan orang yang memiliki hak untuk memerintah bawahan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaannya. Karyawan manajerial ini dibedakan menjadi dua yaitu manajer staff dan manajer lini (Hasibuan, 2014). Pada tingkat manajemen suatu organisasi terjadi supervisi, dan disebut Supervisor (Winardi, 2015), tugas supervisor berbeda dengan tugas manajer lain karena yang disupervisi berbeda. Tugas utama supervisor adalah mengatur dan mengawasi pekerja tingkat terbawah sebuah organisasi (Winardi, 2015).

Tantangan supervisor dalam pengelolaan manajemen seringkali merupakan pekerjaan yang keras dan tak mengenal balas budi. Selain memiliki tugas untuk menyusun dan membuat laporan, berurusan dengan prosedur-prosedur birokrasi, serta menangani berbagai dokumen, supervisor harus dihadapkan dengan beraneka karakter orang dan dituntut menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang terbatas. Selain itu, supervisor juga dituntut untuk memotivasi para pekerja yang menjadi anggotanya ditengah situasi yang kacau dan penuh dengan ketidakpastian. Semua hal yang sudah dipaparkan ini merupakan permasalahan yang menantang bagi supervisor (Robbins & Coulter, 2010).

Organisasi menghendaki agar supervisor dalam organisasi memiliki nilai, sikap, dan tujuan yang sama. Hal ini semata-mata untuk memelihara kesatuan dan kelangsungan organisasi, akan tetapi setiap individu memiliki tujuan dan kepentingan yang bermacam-macam ketika masuk kedalam organisasi dengan

harapan mendapat imbalan suatu kepuasan secara ekonomis dan psikologis (Saputra, 2015). Hal ini dipertegas kembali oleh Djastuti (2011) mengatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi akan berhasil jika melibatkan sumber daya manusia dengan melakukan pengorganisasian dengan baik dan sesuai dengan rencana, sehingga diperlukan kreativitas, peluang, dan terobosan baru dalam memanfaatkan sumber daya manusia dengan memperhatikan rancangan pekerjaan dan komitmen organisasi.

Menurut Cholil dan Riani (dalam Oktariani, Hubeis, & Sukandar, 2017) keberhasilan organisasi tergantung pada kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi kearah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sehingga agar dapat berpartisipasi dalam kemajuan organisasi, maka seorang supervisor harus mampu memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Putri, 2014).

Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi dalam konteks psikologi organisasi merupakan karakteristik hubungan antara karyawan dengan organisasinya yang memiliki pengaruh terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaanya dalam organisasi tersebut. Allen dan Meyer (1990) membagi komponen-komponen komitmen organisasi menjadi tiga yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2015) pada karyawan Aditya Beach Resort Lovina Singaraja menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki kategori sangat tinggi 4%, kategori tinggi 19%, kategori sedang 43%, kategori rendah 22%, dan yang termasuk dalam kategori sangat

rendah sebesar 12%. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan dapat di kategorikan sedang dengan presentase 43%.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti secara online pada hari Rabu 18 Desember 2019 dengan 10 (tujuh) orang supervisor terkait dengan komitmen organisasi, komponen dari komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hasil wawancara diperoleh bahwa delapan dari sepuluh orang supervisor menunjukkan adanya gejala-gejala komitmen organisasi yang rendah. Pada aspek *affective commitment*, delapan supervisor merasa kurang memiliki minat terhadap kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan. Salah satu kegiatan tersebut adalah “royongan”, kegiatan royongan ini merupakan istilah dari kerja bakti untuk menuntaskan anjak panen atau barisan pohon kelapa sawit yang akan dipanen oleh pemanen namun tidak terselesaikan. Penuntasan ini terkait dengan pembersihan lahan dan proses panen. Menurut subjek kegiatan ini mengganggu kegiatan subjek yang lain, selain mengganggu subjek merasa bahwa kegiatan ini tidak menguntungkan untuk subjek. Delapan orang supervisor ini terkadang lebih memilih untuk menyibukan diri atau menolak mengikuti kegiatan ini, namun terkadang subjek juga melakukan meskipun dengan terpaksa.

Pada aspek *continuance commitment*, terdapat delapan orang supervisor merasa kurang puas dengan hasil atau kompensasi yang didapatkan. Ketidakpuasan ini subjek pendam karena mereka merasa jika melakukan protes akan cenderung sia-sia. Ketidakpuasan ini hanya subjek tunjukan dengan melakukan pekerjaan sesuai yang diperlukan saja, tanpa mau tahu permasalahan

yang sedang terjadi dibawah kepemimpinan subjek. Sebagai contoh ada salah satu karyawan yang dibawah kepemimpinan subjek melakukan tindakan indiscipliner, dan supervisor tersebut membiarkan permasalahan itu terjadi berlarut-larut tanpa mengambil tindakan untuk menyelesaikannya.

Pada aspek *normative commitment*, terdapat delapan orang supervisor memiliki keinginan untuk berhenti dan berpindah pekerjaan, hal ini dipicu dari permasalahan akan tuntutan pekerjaan yang tinggi dan jam kerja yang tidak menentu serta hasil yang didapatkan tidak sebanding dengan pekerjaan yang sudah subjek lakukan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa delapan dari sepuluh supervisor *continuence commitment* pada supervisor adalah rendah, karena merasa kurang puas terhadap hasil yang di dapatkan. Keinginan berpindah karena tekanan dan tuntutan pekerjaan mengakibatkan *normative commitment* dari supervisor rendah, hal ini juga mempengaruhi *affective commitment* supervisor sehingga kontribusi dalam perusahaan menurun. Menurunnya komitmen organisasi pada supervisor berdampak pada menurunnya kualitas dan kuantitas produksi perusahaan, hal ini berdasarkan data dokumentasi perusahaan yang menunjukan *losses* atau kelapa sawit yang tidak terpanen meningkat dari tahun sebelumnya.

Djastuti (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi sangat diperlukan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dapat mendorong karyawan untuk mendukung perusahaan dan bekerja lebih efektif. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan berorientasi pada pekerjaan serta

merasa dekat dengan organisasi sehingga bersedia untuk mengerahkan segala upaya demi perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan dukungan karakteristik pekerjaan (Djastuti, 2011). Hal ini sependapat dengan Bangun (2012) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi menciptakan rasa cinta dan kasih pada perusahaan. Mereka akan memiliki loyalitas pada perusahaan dan hal tersebut akan tercermin pada sikap mereka atas pekerjaannya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Namun, rendahnya komitmen organisasi pada karyawan memiliki berbagai dampak negatif salah satunya adalah intensi *turnover*. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Satwasari, Musadieg, dan Afrianty (2016) diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, yang artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah intensi *turnover* pada karyawan, begitu pula sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula intensi *turnover*-nya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah akan memiliki keinginan untuk keluar dari organisasinya. Hal tersebut didukung juga oleh penelitian yang dilakukan Setiyanto dan Hidayati (2017) bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seseorang terhadap perusahaan, maka *turnover intention* akan semakin rendah yang artinya sangat penting sebuah komitmen terhadap perusahaan tersebut, karyawan menganggap bahwa perusahaan atau pekerjaan mereka merupakan hal yang penting untuk kehidupannya.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Steers (1977) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah a) karakteristik jabatan yang meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan peran yang tidak jelas, b) pengalaman kerja yang meliputi keterandalan organisasi, perasaan dianggap penting, realisasi harapan, sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi, persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras, dan c) karakteristik personal meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, dan kepribadian. Kepribadian merupakan kombinasi dari pola emosional, pikiran, dan perilaku yang mempengaruhi respon seseorang terhadap suatu situasi dan berinteraksi dengan orang lain (Robbins & Coulter, 2010).

Menurut Hadjam (2003) kepribadian dalam diri individu diidentifikasi menjadi kemandirian, harga diri, serta kepribadian yang tahan banting. Karakteristik individu yang unik ini yang kemudian dimodifikasi dalam usaha untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah-ubah (Krech & Crutchfield dalam Kuntjojo, 2009). Kemampuan adaptasi secara positif untuk menahan kesulitan dan bangkit dari kesulitan secara sehat dalam keilmuan psikologi disebut sebagai resiliensi (Ekasari & Andriyani , 2013). Wagnild dan Young (dalam Resnick dkk, 2011) mengatakan bahwa ketahanan atau disebut juga resilien merupakan kemampuan individu untuk mengatasi perubahan situasi atau ketidakberuntungan. Berdasarkan uraian diatas peneliti memilih faktor karakteristik personal yang didalamnya terdapat resiliensi.

Pemilihan resiliensi sebagai faktor dari komitmen organisasi karena resiliensi tidak hanya dipandang sebagai karakteristik individu yang secara umum diinginkan, tetapi juga sebagai atribut penting yang dimiliki karyawan, manajer, dan organisasi, sehingga dalam dunia kerja resiliensi bermanfaat untuk mengubah ancaman berupa resiko kerja seperti ketidakpastian yang berhubungan dengan sumber global, perubahan teknologi, penyusutan tenaga kerja, kelelahan fisik, serta emosi karena stress menjadi kesempatan untuk mampu bertumbuh dan berkembang, serta meningkatkan kualitas diri (Liwarto & Kurniawan, 2015). Menurut Wolin dan Wolin (2010) resiliensi atau ketahanan merupakan kemampuan individu untuk bangkit kembali, menahan kesulitan dan memperbaiki diri di tengah situasi atau keadaan yang tidak menyenangkan. Aspek-aspek utama yang dimiliki oleh individu yang resilien menurut Wolin dan Wolin (2010) adalah *insight* (wawasan), *independence* (kemandirian atau independen), *relationship* (hubungan), *initiative* (inisiatif), *creativity* (kreativitas), humor, dan *morality* (moralitas).

Resiliensi merupakan perjalanan panjang dan memiliki proses yang rumit, kompetensi yang dikembangkan setiap kali berinteraksi dengan lingkungan sehari-hari dan ditandai dengan perubahan yang tidak pasti secara terus menerus (Liwarto & Kurniawan, 2015). Proses ketahanan tidak dikembangkan secara otomatis, namun ketika dalam kondisi atau situasi yang sulit dan tidak menyenangkan, individu tidak melarikan diri namun melakukan yang terbaik dengan menemukan dan memanfaatkan faktor pelindung dari dalam individu sendiri maupun lingkungan yang memiliki potensi sebagai alternatif dalam

penyelesaian suatu masalah (Mohammadi dalam Saboori, dkk, 2017). Menurut Luthan (dalam Meng dkk, 2017) ketahanan sebagai psikologi positif merupakan kapasitas logis untuk pulih, bangkit kembali dari keterpurukan, ketidakpastian, konflik, kegagalan bahkan membuat perubahan positif, kemajuan, dan tanggung jawab.

Naswall, dkk (dalam Santoso & Jatmika, 2017) menyatakan bahwa karyawan yang resilien akan tumbuh lebih kuat untuk mengatasi masalah setelah melalui beberapa proses introspeksi berdasarkan pengalaman yang dimiliki. Selain hal tersebut, karyawan yang resilien akan mampu untuk menjadi sukses dan mengembangkan diri dalam kondisi sulit dengan berbagai faktor beresiko. Karyawan yang mampu mengendalikan situasi negatif dan lingkungan kerja yang keras kearah yang positif akan lebih mudah menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapinya dalam pekerjaan, sehingga bertahan untuk menjadi anggota dalam organisasinya (Saboori & Mohammadi, 2017). Berdasarkan uraian di atas dipeneliti mengajukan rumusan permasalahan: apakah supervisor yang resilien akan cenderung lebih komitmen terhadap organisasinya ?.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara resiliensi dengan komitmen organisasi pada supervisor PT. X Kalimantan Tengah.

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat penelitian secara teoritis adalah untuk memberikan kontribusi bagi pengembangan psikologi industri dan organisasi serta pengembangan psikologi kepribadian.
- b. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada organisasi perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi melalui resiliensi setiap anggota organisasinya