

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis dewasa ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, setiap perusahaan harus mampu bersaing untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Perusahaan seringkali menghadapi permasalahan yang berkenaan dengan rendahnya motivasi kerja karyawan sehingga produktivitas kerjanya juga rendah yang kemudian berakhir pada rendahnya daya saing perusahaan

Pentingnya aspek sumber daya manusia sebagai motor penggerak dan dinamisasi aktivitas organisasi yang dikembangkan dalam peningkatan produktivitas kerja, dimana peranannya dalam organisasi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan. Orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada disetiap organisasi, dilihat dari segi perspektif organisasi maka orang-orang tersebut adalah Sumber Daya. Suatu organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktifitas dan labanya tanpa adanya karyawan yang kompeten dan berdedikasi terhadap keinginan organisasi, hal ini disebabkan Sumber Daya Manusia mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi.

Pentingnya peningkatan sumber daya manusia menurut **Sutrisno (2015:2)** “sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi”. Maka banyak organisasi kini yang menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan dalam bersaing. Hal ini menjelaskan bahwa unsur

manusia merupakan faktor dominan untuk keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan dengan kata lain harus ada kesadaran bahwa suatu organisasi dikendalikan/ dioperasikan oleh manusia.

Pembangunan sosial ekonomi sebagai salah satu pelaksanaan kebijakan pembangunan nasional telah menghasilkan banyak kemajuan, di antaranya telah meningkatkan kesejahteraan rakyat. Kesejahteraan tersebut harus dapat dinikmati secara berkelanjutan, adil, dan merata menjangkau seluruh rakyat.

BPJS Ketenagakerjaan sebagai salah satu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, diharapkan mampu mengemban amanah memberikan perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan bagi seluruh pekerja dan keluarganya. Dalam mengemban amanah ini, faktor kunci keberhasilan pencapaian visi BPJS Ketenagakerjaan “Menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial kebanggaan bangsa, yang amanah, bertata kelola baik serta unggul dalam operasional dan pelayanan” adalah Sumber Daya Manusia nya. Pentingnya aspek sumber daya manusia sebagai motor penggerak dan dinamisasi aktivitas organisasi yang dikembangkan dalam peningkatan produktivitas kerja, dimana peranannya dalam organisasi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan. Orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada disetiap organisasi, dilihat dari segi perspektif organisasi maka orang-orang tersebut adalah Sumber Daya. Suatu organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktifitas dan labanya tanpa adanya karyawan yang kompeten dan berdedikasi terhadap keinginan organisasi, hal ini disebabkan Sumber Daya Manusia mempengaruhi efisiensi, produktivitas dan efektifitas organisasi.

Menurut **Robbins dan Judge (2013:79)**, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas memegang perasaan negatif terhadap pekerjaan mereka.. **Luthans (2017:23)** menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dianggap penting. **Tunjungsari (2014)** menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seseorang mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Menurut **Sutrisno (2015:69)** kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. **Purba (2016)** menyatakan kepuasan kerja adalah respon mengenai perasaan suka atau positif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang memberikan arti penting bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dan fisik serta refleksi karyawan dalam memaknai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologi (**Wibowo, 2016:146**).

Pekerja atau karyawan yang berkompeten dan berkualitas merupakan ujung tombak perusahaan atau organisasi dalam keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan ke depannya. Demi mencapai hal tersebut perusahaan akan mencari karyawan yang berkualitas dan juga berusaha untuk meningkatkan

kinerja karyawannya yang ada dalam perusahaannya saat ini. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan sebuah perusahaan harus diberikan dorongan atau motivasi dalam bekerja agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut menjadi lebih baik hasilnya. Dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawannya, perusahaan dapat melakukan berbagai macam cara, salah satu cara yang dilakukan dapat berupa perencanaan karir (*career planning*) yang diprogramkan oleh pihak manajemen perusahaan bagi seluruh karyawan perusahaan tersebut. Bagi karyawan, suatu karir merupakan perihal yang penting karena karir menentukan posisi, gaji dan hal lain sebagainya yang pada umumnya terhubung dengan promosi atau naiknya jabatan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih baik. Tidak terlepas pula dengan yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan. Hal inilah yang membuat para karyawan merasa puas dan terus meningkatkan kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan tidaklah cukup dengan hanya memiliki program perekrutan yang baik atau pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kemampuan individu karyawan dalam perusahaan, akan tetapi suatu program untuk menjaga kepuasan setiap individu karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, menjaga dan membangun loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, dan dari semua hal tersebut diharapkan mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi untuk tetap berada di dalam perusahaan, adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Menurut **Robbins (2014:21)** pasang surut perekonomian dunia menyebabkan sebagian besar perusahaan kesulitan menemukan pekerja terampil untuk mengisi lowongan, tawaran upah dan tunjangan besar tidak akan cukup untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerja terampil. Para manajer membutuhkan strategi perekrutan dan pemeliharaan yang maju. Karyawan yang bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka tentu saja memiliki berbagai alasan, akan tetapi persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa karyawan tersebut berhenti secara sukarela (**Mathis dan Jackson, 2016:127**).

Menurut **Swastha (2014:133)** apabila perputaran karyawan banyak terjadi dalam jumlah yang besar, perlu mendapat perhatian serius dan perlu dicari informasi mengenai alasan sebenarnya mengapa para karyawan itu berhenti. Beberapa ahli perilaku organisasi telah mencoba melihat bagaimana dan apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau tetap bertahan pada perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Ada banyak karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, tetapi mereka tidak menyukai banyaknya birokrasi organisasi di mana mereka bekerja, atau teknisi yang tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi tetap menjalankan visi perusahaan (**Luthans, 2017:248**).

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting ditempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang

kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama, budaya meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi.

Selain faktor di atas ternyata faktor dukungan organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Persepsi dukungan organisasional adalah merupakan konsep utama dari teori dukungan organisasional. Persepsi dukungan organisasional sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (**Eisenberger 2016:235**). Persepsi dukungan organisasional memberikan hasil yang positif untuk anggota dan organisasi (**Agustiningrum & Suryanto dalam Putra, 2016**). Menurut **Bilgin & Demirer (2015)** keadilan dalam organisasi, dukungan manajerial, penghargaan organisasi, kondisi kerja, penghargaan karyawan, promosi, keselamatan kerja, dan otonomi adalah faktor mempengaruhi persepsi dukungan organisasional. Organisasi memberi dukungan terhadap karyawan dengan cara berkomitmen memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan karyawan (**Christiani 2013 dalam Putra 2016**).

Menurut **Han et al. (2012)** dan **Colakoglu et al. (2010) dalam Putra (2016)** dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, berdasarkan hasil penelitian ini dikatakan bahwa karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi apabila karyawan percaya bahwa organisasi akan mendukung dan peduli terhadap karyawan. **Charisma et al. (2014)** menyatakan terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasional karyawan *outsourcing* dengan komitmen organisasional, ketika karyawan menganggap bahwa organisasi memikirkan kebahagiaan mereka,

melindungi dan membantu mereka (dukungan organisasional), maka karyawan akan merasa menjadi bagian dari organisasi, setia dan loyal terhadap organisasi (komitmen organisasional).

Berikut tabel rekapitulasi tingkat kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 :

Tabel 1.1
Rekapitulasi Tingkat Kepuasan Kerja pada BPJS Ketenagakerjaan tahun 2017-2018

NO	UNIT KERJA	Rekapitulasi Tingkat Kepuasan Kerja	
		2017	2018
1	Deputi Direktur Bidang Perluasan Kepesertaan	87.16%	89.52%
2	Deputi Direktur Bidang Pengelolaan Kepesertaan	89.04%	85.49%
3	Deputi Direktur Bidang Wasrik dan Kemitraan	92.59%	93.72%
4	Deputi Direktur Bidang Sekretariat Badan	89.96%	82.75%
5	Deputi Direktur Bidang Hubungan Masyarakat dan Antar Lembaga	90.35%	86.85%
6	Satuan Pengawas Internal	94.16%	79.14%
7	Deputi Direktur Bidang Kepatuhan dan Hukum	96.10%	85.27%
8	Deputi Direktur Bidang Project Management	68.50%	54.10%
9	Deputi Direktur Bidang Kebijakan Operasional Program	84.67%	80.52%
10	Deputi Direktur Bidang Pelayanan dan Pengembangan Kanal dan Deputi Direktur Bidang Pelayanan Elektronik dan Pengaduan	90.93%	83.79%
11	Deputi Direktur Bidang Analisis Portofolio	94.39%	89.24%
13	Deputi Direktur Bidang Pendapatan Tetap dan Pasar Modal	95.98%	95.82%
12	Deputi Direktur Bidang Investasi Langsung	90.91%	89.96%
14	Deputi Direktur Bidang Keuangan	82.64%	80.66%
15	Deputi Direktur Bidang Akuntansi	91.73%	95.73%
16	Deputi Direktur Bidang Manajemen Risiko	92.42%	86.28%
17	Deputi Direktur Bidang Perencanaan Strategis	81.45%	75.43%
18	Deputi Direktur Bidang Pengembangan TI	77.21%	70.22%
19	Deputi Direktur Bidang Operasional TI	81.29%	79.45%
20	Deputi Direktur Bidang Aktuaria	80.00%	84.47%
21	Deputi Direktur Bidang Human Capital	85.88%	87.10%
22	Deputi Direktur Bidang Learning	92.20%	86.67%
23	Deputi Direktur Bidang Pengadaan	84.70%	91.14%
24	Deputi Direktur Bidang Pengelolaan Aset dan Layanan Umum	91.04%	89.02%

Sumber : BPJS Ketenagakerjaan

Dari tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan dari tahun 2017-2018 berfluktuasi. Artinya ada yang mengalami kenaikan tingkat kepuasan kerja karyawan dari tahun 2017 ke 2018 dan ada juga yang mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan dari tahun 2017-2018 pada BPJS Ketenagakerjaan. Kenaikan tingkat kepuasan kerja karyawan terlihat pada Deputy Direktur Bidang Perluasan Kepesertaan (87,16% ke 89,52%), Deputy Direktur Bidang Wasrik dan Kemitraan (92,59% ke 93,72%), Deputy Direktur Bidang Akuntansi (91,73% ke 95,73%) Deputy Direktur Bidang Aktuaria (80,00% ke 84,47%), Deputy Direktur Bidang Human Capital (85,88% ke 87,10%), dan Deputy Direktur Bidang Pengadaan (84,70% ke 91,14%). Sedangkan yang mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan adalah Deputy Direktur Bidang Pengelolaan Kepesertaan (89,04% ke 85,49%), Deputy Direktur Bidang Sekretariat Badan (89,96% ke 82,75%), deputy direktur bidang hubungan masyarakat dan antar lembaga (90,35% ke 86,85%), Satuan Pengawas Internal (94,16% ke 79,14%), Deputy Direktur Bidang Kepatuhan dan Hukum (96,10% ke 85,27%), Deputy Direktur Bidang Project Management (68,50% ke 54,10%), Deputy Direktur Bidang Kebijakan Operasional Program (84,67% ke 80,52%), Deputy Direktur Bidang Pelayanan dan Pengembangan Kanal dan Deputy Direktur Bidang Pelayanan Elektronik dan Pengaduan (90,93% ke 83,79%), Deputy Direktur Bidang Analisis Portofolio (94,39 ke 89,24%), Deputy Direktur Bidang Pendapatan Tetap dan Deputy Direktur Bidang Pasar Modal (95,98% ke 95,82%), Deputy Direktur Bidang Investasi Langsung (90,91% ke 89,96%), Deputy Direktur

Bidang Keuangan (82,64% ke 80,66%), Deputi Direktur Bidang Manajemen Risiko (92,42% ke 86,28%), Deputi Direktur Bidang Perencanaan Strategis (81,45% ke 75,43%), Deputi Direktur Bidang Operasional TI (81,29% ke 79,45%), Deputi Direktur Bidang Learning (92,20% ke 86,67%), dan Deputi Direktur Bidang Pengelolaan Aset dan Layanan Umum (91,04% ke 89,02%).

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penurunan lebih banyak dibandingkan dengan kenaikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan dari tahun 2017 ke 2018. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti beberapa karyawan tidak merencanakan karir matang-matang, karyawan merasa budaya organisasi yang terlalu mengekang dan mengikat, serta tekanan-tekanan yang mereka hadapi saat dilapangan.

Maka dari itu penelitian ini dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan yaitu untuk mengetahui apakah *career planning* dan budaya organisasi melalui *percieved organizational support* sebagai variabel intervening mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memberikan motivasi kepada karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul: “**Pengaruh *Career Planning* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan *Percieved Organizational Support* Sebagai Variabel *Intervening*; Studi Empiris Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Ada banyak karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, tetapi mereka tidak menyukai banyaknya birokrasi organisasi di mana mereka bekerja, atau teknisi yang tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi tetap menjalankan visi perusahaan.
2. Budaya yang lemah akan menurunkan komitmen organisasional dan menurunkan konsistensi perilaku karyawan.
3. Kurangnya pengelolaan karir karyawan yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya sehingga menurunkan kinerja karyawan dan akan berakibat juga pada kepuasan karyawan itu sendiri.
4. Kurangnya motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik hal ini diakibatkan oleh lemahnya perencanaan karir yang dilakukan oleh perusahaan.
5. Penerapan waktu yang cukup lama untuk pengembangan karir karyawan.
6. Sedikitnya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
7. Budaya organisasi yang lemah mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja karyawan
8. Dukungan organisasi terhadap karyawan berupa perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan karyawan

9. Pengelolaan sumber daya manusia tidak cukup dengan hanya memiliki program perekrutan yang baik atau pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih berfokus dan tidak menimbulkan banyak penafsiran, maka perlu dibatasi permasalahan yang diteliti. Hal ini bertujuan agar penelitian yang dilakukan dapat diungkap secara lebih cermat dan teliti serta agar pembahasan yang dibahas tidak keluar dari konsep, maka penulis memberi batasan variabel bebasnya yaitu *career planning* dan budaya organisasi, variabel interveningnya *percieved organizational support* dan sebagai variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah yang dapat dikemukakan adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh *career planning* terhadap *percieved organizational support* pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap *percieved organizational support* pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?

3. Bagaimanakah pengaruh *career planning* dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap *percieved organizational support* pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?
4. Bagaimanakah pengaruh *career planning* terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?
5. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?
6. Bagaimanakah pengaruh *percieved organizational support* terhadap kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?
7. Bagaimanakah pengaruh *career planning*, budaya organisasi dan *percieved organizational support* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?
8. Bagaimanakah pengaruh *career planning* terhadap kepuasan kerja melalui *percieved organizational support* sebagai variabel intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?
9. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui *percieved organizational support* sebagai variabel intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau?

1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang terdapat dilatar belakang masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji secara empirik :

1. Pengaruh *career planning* terhadap *percieved organizational support* pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap *percieved organizational support* pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.
3. Pengaruh *career planning* dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap *percieved organizational support* pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.
4. Pengaruh *career planning* terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.
6. Pengaruh *percieved organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.
7. Pengaruh *career planning*, budaya organisasi dan *percieved organizational support* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.

8. Pengaruh *career planning* terhadap kepuasan kerja melalui *percieved organizational support* sebagai variabel intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.
9. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui *percieved organizational support* sebagai variabel intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbarriau.

1.5.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Perusahaan

Penelitian ini berguna untuk memberikan saran dan masukan kepada perusahaan guna peningkatan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menjadikan bahan evaluasi kerja dan sebagai bahan pengambilan keputusan.

2. Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.

3. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah perpustakaan dengan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan dilakukan di kemudian hari.