

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi akan selalu dihadapkan dengan tuntutan perkembangan di sektornya yang memberi tiga pilihan yakni meningkat, menurun atau bertahan. Dinamika yang terjadi bermula pada bertumbuh kembangnya ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi sosial, lingkungan dan kondisi demografi yang mengalami perubahan setiap dekade organisasi itu berjalan. Pengembangan organisasi pada hakikatnya adalah solusi yang menjanjikan perubahan dalam organisasi. Sebab, dalam pengembangan selalu terdapat perubahan, baik itu perubahan dalam kapasitas pemekaran melibatkan penambahan unit – unit baru ataupun dalam kapasitas penciptaan dengan merger, penghapusan unit tertentu, dan sebagainya. Pengembangan organisasi banyak berkaitan dengan ilmu perilaku organisasi, dimana ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang bersifat multidisipliner dan relatif baru dalam perkembangannya (McShane dan Glinov, 2008). Disiplin ini dalam perkembangannya memiliki manfaat besar bagi organisasi untuk menghadapi perubahan – perubahan yang terjadi.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006: 763). Perubahan suatu organisasi memerlukan *perpetual transition management*, yaitu suatu kerangka kerja manajemen transisi yang akan memberikan sejumlah pemahaman penting

tentang apa yang memicu adanya perubahan – perubahan di dalam organisasi dan bagaimana organisasi tersebut bereaksi terhadapnya. *Perpetual transition management* adalah sikap disiplin yang menggunakan teknik khusus dalam memandu sumber daya manusia untuk mengoptimalkan perubahan guna mendorong keberhasilan dan hasil organisasi. Merencanakan perubahan secara bertahap dengan sistematis terorganisir akan menjadi acuan penting mengelola sebuah perubahan. Intervensi perubahan dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu manajemen perubahan *Top-Down*, manajemen perubahan transformasional, dan manajemen perubahan strategis (UNDP, 2006). Apapun alasan yang menjadikan perubahan dalam sebuah organisasi, perubahan tersebut merupakan sebuah kebutuhan bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Miller & John, 2005). Oleh karena itu, pelaksana perubahan dalam organisasi harus dalam keadaan siap untuk perubahan tersebut.

Salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan adalah sumber daya manusia (Berneth, 2004). Dalam mencapai keberhasilannya perusahaan harus memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai efektifitas dan efisiensi suatu organisasi yang terampil. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagaimana secara positif dan ekonomis sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik (Wardhana 2014: 3). Manajemen sumber daya manusia menjelaskan mengenai teknik mengelola, merencanakan, penerimaan, pengembangan karir, imbalan, keamanan dalam bekerja serta memelihara ikatan dalam organisasi hingga berhenti bekerja agar tujuan organisasi dapat dicapai (Kasmir, 2015: 172). Pada saat ini, organisasi di

berbagai sektor telah menempatkan pegawai sebagai salah satu aset berharga yang harus dikelola dengan baik sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam mendukung pencapaian target organisasi. Suatu perubahan dan perkembangan menjadi tantangan terhadap perusahaan dan sumber daya manusia untuk memiliki kesiapan dalam beradaptasi. Sumber utama di perusahaan manapun adalah manusia, dan perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif, dengan berinvestasi pada pegawainya, mendorong pekerja untuk berinvestasi pada diri mereka sendiri, dan menyediakan lingkungan belajar. Selain itu, untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi, maka perusahaan perlu mempertimbangkan kebutuhan, kesejahteraan hingga kepuasan kerja pegawainya.

Salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan kerja pegawai (Locke, 1976: 243). *Job satisfaction* sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. *Job satisfaction* oleh Locke juga didefinisikan sebagai hasil persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Locke, 1969). *Job satisfaction* atau kepuasan kerja pegawai adalah keadaan atau sikap seorang individu memaknai pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi maka akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah maka akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Seluruh aspek dan sumber daya yang terdapat di perusahaan merupakan faktor – faktor yang memerlukan perhatian penuh dari perusahaan agar dapat menghasilkan suatu

keunggulan kompetitif dan menumbuhkan rasa kepuasan pada pegawai. Salah satu faktor yang menjadi kepuasan pegawai dalam bekerja adalah pemberian fasilitas pembelajaran individu pegawai. Ketika seorang pegawai diberi fasilitas pembelajaran, pegawai akan mampu mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu, dengan adanya fasilitas pembelajaran, pegawai dapat mempersiapkan diri agar mampu menghadapi perkembangan tugas maupun perencanaan untuk promosi jabatan. Dengan demikian pemberian program atau fasilitas pembelajaran yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi *labour turnover*, dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Coaching sebagai salah satu fasilitas transisi kognitif yang efektif dalam sebuah perubahan dalam organisasi, emosi dan perilaku yang menyediakan perolehan sasaran dan peningkatan kinerja seseorang atau kehidupan pribadinya (Kaswan, 2012). *Coaching* adalah proses dalam memfasilitasi pembelajaran individu dan merupakan salah satu upaya dalam pengembangan *skill* pegawai melalui pengungkapan potensi diri dan meningkatkan kesadaran akan peluang. Bagi perusahaan, *coaching* dilaksanakan untuk pengembangan manajemen, pengembangan kepemimpinan dan sumber daya manusia. Selain *coaching* yang mempengaruhi *job satisfaction*, *perceived organizational support* juga dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Adanya pemberian fasilitas berupa *coaching*, dapat meningkatkan nilai *perceived organizational support* pada pegawai.

Perceived organizational support adalah persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka

(Eisenberger et al., 1986). Berfokus pada pengembangan skala pengukuran, faktor – faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan, dan dampak positif dari dukungan organisasi yang dirasakan pada pegawai serta organisasi melalui studi empiris. Menjaga hubungan baik dengan pegawai sangat penting bagi organisasi untuk memotivasi pegawai agar memiliki loyalitas pada organisasi dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Ketika seorang individu menerima perlakuan positif dari orang lain, maka secara alamiah akan timbul tekanan psikologis yakni rasa kewajiban untuk membayar, sehingga menimbulkan sikap atau perilaku retribusi terhadap yang diberikan. Ketika diterapkan pada lingkungan organisasi, pegawai sering kali memberikan umpan balik yang lebih positif ketika mereka merasakan kepedulian, apresiasi, dan penegasan organisasi (Aselage dan Eisenberger, 2003).

Badan Usaha Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan salah satu badan usaha yang mengalami berbagai perubahan dan perkembangan. Pada awalnya jaminan pemeliharaan kesehatan di Indonesia dibawah naungan PT. Askes (Persero) yang menjangkau pegawai BUMN melalui program Askes Komersial. Pada Januari 2005, PT. Askes (Persero) dipercaya pemerintah untuk melaksanakan program jaminan kesehatan bagi masyarakat miskin (PJKMM) yang selanjutnya dikenal menjadi program Askeskin. Pada 2004, pemerintah mengeluarkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN). Sejak saat itu PT Askes (Persero) berubah menjadi BPJS Kesehatan. Perubahan dan perkembangan yang terjadi tentunya berpengaruh terhadap struktur organisasi, mekanisme kerja dan juga budaya organisasi.

Perkembangan teknologi juga terjadi di BPJS Kesehatan sehingga BPJS Kesehatan berkomitmen untuk terus berinovasi dan memanfaatkan teknologi terkini guna meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan kesehatan. BPJS Kesehatan dalam kurun empat tahun terakhir terlihat banyak mengeluarkan produk dan layanan digital. Sebagai contoh, ada layanan antrean dan konsultasi dokter online pada Mobile JKN. BPJS Kesehatan juga melakukan simplifikasi proses rujukan untuk pasien hemofilia dan thalassesmia, dan hal ini memudahkan peserta JKN-KIS dalam mengakses layanan kesehatan.

Dengan adanya perubahan dan perkembangan menjadi tantangan baru bagi BPJS Kesehatan sebagai badan layanan publik untuk selalu meningkatkan kualitas layanan. BPJS Kesehatan sebagai satu – satunya badan hukum publik yang menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional-Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) di Indonesia dinilai perlu menempatkan fungsi manajemen SDM sebagai salah satu aspek strategis yang harus dikelola dengan optimal. Oleh karena itu, berbagai upaya perusahaan dalam membantu SDM dalam menghadapi perubahan dan perkembangan yang terjadi telah dilakukan oleh BPJS Kesehatan salah satunya pembinaan terhadap Sumber daya manusia.

Hasil *survey* dan wawancara awal dengan Pegawai bagian SDM dan Umum BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya diperoleh informasi bahwa BPJS Kesehatan secara rutin mengadakan kegiatan pembinaan *coaching* kepada pegawai dan selalu diikuti oleh seluruh pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa pegawai mempunyai loyalitas dan sikap adaptif yang tinggi terhadap perusahaan. Sehingga diketahui BPJS Kesehatan berhasil dalam melakukan transformasi dan berhasil meraih

penghargaan *The Best Company in Executing Digital Transformation in Public Service Agencies*.

Dibalik beberapa pencapaian yang diraih oleh BPJS Kesehatan dengan dukungan dari seluruh pegawai, ditemukan bahwa BPJS Kesehatan masih kurang dalam memberikan dukungan dan apresiasi terhadap pegawai. Diperoleh data dan informasi bahwa hanya ada beberapa pegawai yang mendapat apresiasi yang berupa penghargaan dari perusahaan, penghargaan tersebut biasanya diberikan kepada pegawai yang telah bekerja dengan waktu lama bukan kepada pegawai yang berprestasi. Berdasarkan informasi tersebut memberikan kemungkinan bahwa hanya pegawai generasi X yang mendapat penghargaan dari perusahaan. Hal tersebut yang diketahui oleh pegawai akan menimbulkan kecemburuan sosial karena tidak mendapatkan keadilan dalam pemberian penghargaan dalam masa kerja. Selain itu, Pegawai bagian Umum dan SDM juga menyebutkan bahwa dengan kurangnya pemberian apresiasi berupa penghargaan membuat pegawai kehilangan ambisius untuk menjadi pegawai berprestasi. Pegawai hanya menjalankan tugas pekerjaannya tanpa mengharapkan untuk menjadi pegawai berprestasi di BPJS Kesehatan.

Hal tersebut berkaitan dengan teori yang disampaikan oleh George dan Jones (2008) mengenai kepuasan kerja pegawai, dimana pada kepuasan kerja tersebut terdapat dimensi *values* yang membahas mengenai imbalan yang diterima pegawai atas kinerja yang telah dicapai dalam pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya, berikut merupakan rekapitulasi jumlah pegawai yang mendapat penghargaan dari BPJS Kesehatan yang dapat dilihat di Tabel 1.1.

Tabel 1. 1
Rekapitulasi Jumlah Pegawai Penerima Penghargaan BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya Tahun 2019 – 2023

Tahun	Jumlah Pegawai
2019	1
2020	5
2021	11
2022	0
2023	6

Sumber: BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya (2024).

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dilihat jumlah pegawai yang mendapat penghargaan dari BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya mengalami fluktuasi. Pada tahun 2021 dikategorikan baik karena terdapat peningkatan jumlah pegawai penerima penghargaan sebanyak 11 orang dibandingkan pada tahun 2020 yang hanya 5 orang. Namun pada tahun 2022 tidak ada satupun pegawai yang mendapat penghargaan dari BPJS Kesehatan. Hal ini dapat mengindikasikan adanya permasalahan dalam kepuasan pegawai karena kurangnya pemberian apresiasi dan penghargaan dari BPJS Kesehatan. Disamping itu, tidak adanya pegawai penerima penghargaan menimbulkan adanya sikap *quiet quitting* pada pegawai yaitu bekerja sesuai porsinya tanpa adanya minat untuk menjadi karyawan berprestasi di perusahaan. Pegawai hanya menjalankan tugas pekerjaannya tanpa mengharapkan untuk menjadi pegawai berprestasi di perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh pegawai bagian Umum dan SDM BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya.

Penghargaan merupakan pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang tidak hanya untuk mempertahankan karyawan, tetapi juga untuk

memotivasi karyawan (Siswanto, 2000). Pengakuan atas suatu prestasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor penghargaan merupakan variabel yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Aji, 2022). Semakin tinggi persepsi terhadap penghargaan yang diberikan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Penghargaan yang diberikan dapat berupa penghargaan terkait keuangan melalui insentif dan gaji, ataupun bentuk lain berupa promosi jabatan, pengakuan terhadap hasil dan tugas yang menantang.

Tidak adanya pegawai penerima penghargaan dari BPJS Kesehatan pada tahun 2022 juga dapat diindikasikan bahwa adanya kekurangan dukungan dari organisasi terhadap pegawai. Akan tetapi, belum diketahui dengan pasti apakah *coaching* dan *perceived organizational support* akan berpengaruh atau tidak terhadap *job satisfaction* pegawai non manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya. Maka dari itu akan dilakukan penelitian untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana pengaruh *coaching* dan *perceived organizational support* akan berpengaruh atau tidak terhadap *job satisfaction* pegawai non manajer.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Coaching* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* (Penelitian Pada Pegawai Non Manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *coaching* pada pegawai non manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya
2. Bagaimana tingkat *perceived organizational support* pada Pegawai non manajer BJPS Kesehatan Kota Tasikmalaya
3. Bagaimana tingkat *job satisfaction* Pegawai non manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya
4. Bagaimana pengaruh *coaching* dan *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada Pegawai non manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan dalam perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Coaching* pada pegawai non manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya
2. Tingkat *perceived organizational support* pada Pegawai non manajer BJPS Kesehatan Kota Tasikmalaya
3. Tingkat *job satisfaction* Pegawai non manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya
4. Pengaruh *coaching* dan *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada Pegawai non manajer BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun referensi untuk Manajemen Sumber daya manusia khususnya mengenai Pengaruh *Coaching* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Terdapat beberapa kegunaan praktis dalam penelitian ini diantaranya:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini merupakan salah satu bukti bahwa peneliti telah dapat menerapkan ilmu-ilmu berupa teori-teori yang didapatkan selama penulis menempuh kuliah kedalam praktek sekaligus sebagai ajang menggali dan menambahkan pengetahuan di lapangan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan memberikan masukan bagi perusahaan untuk lebih memacu stimulus para pegawai agar menjadi SDM yang produktif sesuai yang diinginkan perusahaan dan perusahaan tetap menjamin kesejahteraan pegawainya.

3. Bagi Peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan pemikiran dan paradigma juga sebagai referensi tambahan untuk peneliti selanjutnya.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Cabang BPJS Kesehatan Kota Tasikmalaya yang beralamat di Jl. Tanuwijaya No. 9, Kelurahan Empangsari, Kecamatan Tawang, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, 46113. Lokasi penelitian terlampir pada lampiran 1.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian berlangsung selama enam bulan, terhitung mulai dari bulan September 2023 hingga bulan Maret 2024. Waktu penelitian terlampir pada lampiran 2.