

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. SDM dipandang sebagai aset berharga tidak berwujud dalam organisasi sehingga perlu dikelola dengan baik agar menjadi efektif (Novella et al., 2024). Melakukan manajemen terhadap SDM akan mendorong anggota yang dimiliki oleh organisasi tersebut bekerja secara maksimal sehingga akan berdampak dalam kinerja organisasi, manajemen SDM juga menjadi kunci pengembangan organisasi terlebih dalam jangka panjang (Permata et al., 2025).

Komitmen sumber daya manusia (SDM) merupakan subjek penting dalam konteks pengembangan organisasi dan juga menjadi fondasi yang kuat dalam membangun hubungan yang berkelanjutan antara individu dan organisasi (Destiana, 2023). Di tengah persaingan global dan perubahan dinamika pasar kerja, organisasi perlu memahami bahwa komitmen terhadap organisasi adalah aset berharga yang berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan jangka panjang (Permata et al., 2025).

Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen SDM dalam organisasi memegang peranan penting yaitu anggota organisasi dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berkinerja lebih baik. Namun, di Indonesia sendiri komitmen organisasi cukup masih rendah. Berdasarkan temuan terbaru di tahun 2023 dari Linkendin menyatakan bahwa 93% perusahaan mengkhawatirkan kemungkinan karyawannya yang dapat saja memundurkan diri kapanpun (Linkendin Workplace Learning Report, 2023).

Penurunan komitmen organisasi menjadi isu yang semakin meresahkan, terutama di tengah peran penting perguruan tinggi dalam membentuk karakter dan nilai-nilai individu (Rasyid et al., 2024). Dalam penelitian Lysova et al., (2020) menemukan bahwa lulusan perguruan tinggi yang merasa bahwa mereka tidak mendapatkan cukup dukungan dari perguruan tinggi mereka dalam transisi ke dunia

kerja memiliki kemungkinan lebih besar untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu singkat. Hal ini berarti perguruan tinggi yang tidak menjalankan perannya secara optimal menjadi salah satu faktor penyebab rendahnya loyalitas SDM dimasa depan.

Komitmen organisasi yang rendah di masa depan ketika bekerja tercermin salah satunya melalui loyalitas pada keorganisasian diperguruan tinggi. Hasil penelitian di salah satu kampus di kota Seoul Korea menunjukkan bahwa partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler seperti tingkat jurusan, kegiatan pengembangan karir, klub sosial, dan pengabdian masyarakat memiliki hubungan positif dengan motivasi dan loyalitas ketika bekerja dimasa depan (You, 2020).

Komitmen organisasi ditandai dengan kesediaan individu untuk tetap berada dalam organisasi meskipun menghadapi berbagai tantangan dan perubahan (Aboobaker et al., 2020). Pentingnya komitmen ini menjadi semakin jelas ketika kita mempertimbangkan bahwa masalah komitmen yang rendah dapat diatasi melalui peningkatan komitmen organisasi, yang berperan sebagai faktor kunci dalam merangsang loyalitas karyawan yang tinggi. Dengan meningkatkan komitmen organisasi, tidak hanya karyawan akan lebih terikat secara emosional dan profesional, tetapi juga akan berkontribusi pada peningkatan keseluruhan dalam loyalitas dan keterlibatan mereka dengan tujuan serta nilai-nilai organisasi (Farrukh et al., 2020; Smarżewska, 2019).

Salah satu unit kegiatan ekstrakurikuler atau organisasi kemahasiswaan diperguruan tinggi di Indonesia adalah Himpunan Mahasiswa Islam (HMI). Sebagai organisasi kemahasiswaan tertua dan terbesar di Indonesia HMI merupakan organisasi *non profit oriented*, yang mana organisasi ini bertujuan dalam pengembangan kualitas individu anggotanya yang dikenal dengan lima kualitas insan cita (Wekke, 2024). Organisasi kemahasiswaan *non profit oriented* seperti HMI sering kali mengalami masalah dalam hal komitmen, seperti yang terjadi di HMI Cabang Jakarta Raya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh pengurus HMI Cabang Jakarta Raya periode 2022-2023, terdapat masalah rendahnya komitmen dalam kepengurusan tersebut. Data yang diperoleh dan ditampilkan pada Tabel 1.1

menunjukkan bahwa sebanyak 35% anggota memiliki tingkat kehadiran rapat harian yang rendah, 14% menunjukkan keaktifan yang minim, serta 21% dari anggota memberikan kontribusi yang kurang maksimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen anggota HMI Cabang Jakarta Raya pada periode tersebut belum berada pada tingkat yang optimal, sehingga perlu dilakukan upaya peningkatan demi keberlangsungan organisasi yang lebih efektif dan produktif.

Tabel 1.1 Rekap Data Pengurus yang Memiliki Kehadiran Rendah, Keaktifan Rendah dan Kontribusi Rendah

| No | Keterangan | | Persentase |
|----|---|----------|------------|
| 1 | Jumlah pengurus | 42 Orang | 100% |
| 2 | Jumlah pengurus yang memiliki nilai kehadiran rapat harian rendah | 15 Orang | 35% |
| 3 | Jumlah pengurus yang memiliki keaktifan rendah | 6 Orang | 14% |
| 4 | Jumlah pengurus yang memiliki kontribusi rendah | 9 Orang | 21% |

Sumber : LPJ Pengurus HMI Cabang Jakarta Raya Periode 2022-2023 (2024)

Selanjutnya untuk memastikan bahwa terdapat permasalahan komitmen organisasi pada anggota HMI Cabang Jakarta Raya, peneliti melakukan *preliminary survey* mengenai komitmen organisasi anggota HMI cabang tersebut. Survei ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada sebanyak 50 kader HMI Cabang Jakarta Raya melalui Google Form mengenai rasa komitmen dalam organisasi dari responden dengan memberikan pertanyaan terkait berapa banyak responden yang mersa berkomitmen (*committed*) dan tidak berkomitmen (*not committed*).

Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Pra Riset Variabel Komitmen Organisasi

| | COMMITTED | NOT COMMITTED |
|------------|------------------|----------------------|
| Persentase | 44 % | 56 % |
| Jumlah | 22 Orang | 28 Orang |
| Total | 50 Orang | |

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 1.2, ditunjukkan bahwa sebanyak 28 dari 50 responden yaitu sekitar 56% menyatakan bahwa dirinya tidak merasakan komitmen (*not*

committed) dengan pekerjaan mereka di organisasi. Hal ini memperkuat temuan fenomena sebelumnya bahwa terdapat masalah komitmen organisasi di HMI Cabang Jakarta Raya.

Masalah komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang telah diteliti sebelumnya. Penelitian Suryani membagi faktor-faktor ini menjadi dua kelompok: dari perspektif pemberi kerja, faktor signifikan meliputi *role ambiguity*, *job control*, *job insecurity*, *carieer advancement*, *performance appraisal*, *team experience* dan *knowledge management*. Sementara dari perspektif karyawan, faktor seperti *locus of control*, *age and tenure in organization*, *task selfeffiencacy*, *organizational culture*, *job satisfaction* dan *employee engagement* dianggap signifikan (Suryani, 2019).

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa berbagai faktor signifikan, seperti *job satisfaction*, *job desk*, *compensation*, *salary*, *team*, *knowledge management* dan *organizational culture*, berperan penting dalam mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan, sementara deskripsi pekerjaan yang jelas dan kompensasi yang adil berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Gaji yang memadai, tim yang solid, dan manajemen pengetahuan yang efektif turut memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga meningkatkan keseluruhan kinerja dan stabilitas organisasi (Brahma et al., 2022; Pradana & Irfan Maulana, 2022).

Pada objek penelitian ini, 50 sampel sebelumnya diminta untuk menentukan variabel yang mereka rasakan mempengaruhi komitmen organisasi dengan mengadopsi penelitian Suryani (2019). Peneliti menyebarkan kuesioner yang menjelaskan setiap variabel terkait kondisi kerja aktual, dan responden diminta memilih “ya” atau “tidak” untuk menunjukkan apakah mereka merasa variabel tersebut mempengaruhi komitmen mereka. Hasil kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Pra Riset Faktor yang Diduga Mempengaruhi
Komitmen Organisasi**

| No | Keterangan | Jumlah N = 50 | |
|----|---------------------------------------|---------------|----------------|
| | | Skor | Persentase (%) |
| 1 | <i>Role ambiguity</i> | 34 | 68 |
| 2 | <i>Job control</i> | 29 | 58 |
| 3 | <i>Job insecurity</i> | 31 | 62 |
| 4 | <i>Career advancement</i> | 25 | 50 |
| 5 | <i>Performance appraisal</i> | 33 | 66 |
| 6 | <i>Team experience</i> | 27 | 54 |
| 7 | <i>Knowledge management</i> | 18 | 36 |
| 8 | <i>Locus of control</i> | 25 | 50 |
| 9 | <i>Age and tenure in organization</i> | 28 | 56 |
| 10 | <i>Task self-efficacy</i> | 27 | 54 |
| 11 | <i>Organizational culture</i> | 15 | 30 |
| 12 | <i>Job satisfaction</i> | 27 | 54 |
| 13 | <i>Employee engagement</i> | 31 | 62 |

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-riset yang ditampilkan pada Tabel 1.3, ditemukan bahwa *knowledge management* (manajemen pengetahuan) merupakan variabel dengan persentase yang rendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek manajemen pengetahuan, yang berpotensi mempengaruhi komitmen organisasi secara keseluruhan. Selain itu, *organizational culture* (budaya organisasi) juga teridentifikasi sebagai variabel yang memiliki nilai rendah. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat masalah dalam aspek budaya organisasi, yang dapat berdampak negatif terhadap komitmen anggota dan pengurus Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Cabang Jakarta Raya.

Manajemen pengetahuan pada tingkat organisasi mahasiswa mencakup berbagi pengalaman, pengetahuan, dan keahlian antar anggota. Dengan memanfaatkan manajemen pengetahuan, anggota dapat lebih efektif belajar dari pengalaman masa lalu, menghadapi tantangan saat ini, dan merencanakan masa depan organisasi.

Manajemen pengetahuan tidak akan efektif dalam meningkatkan kinerja dan, pada akhirnya, tidak akan menghasilkan tingkat komitmen karyawan yang tinggi tanpa melalui proses pengembangan sumber daya manusia yang terstruktur, khususnya yang berbasis pelatihan (Hasbi et al., 2020). Dengan kata lain, manajemen pengetahuan yang didukung oleh pelatihan yang berkualitas akan

memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan komitmen karyawan, karena pelatihan yang baik membantu dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi dan memperkuat keterlibatan karyawan.

Untuk mengevaluasi masalah manajemen pengetahuan di HMI Cabang Jakarta Raya, peneliti mengumpulkan data dari Bidang Pemberdayaan Anggota (PA) HMI Cabang Jakarta Raya. Data tersebut mencakup jumlah anggota yang mengikuti berbagai program pelatihan tingkat lanjutan, seperti Latihan Kader 2 (LK2), Latihan Kader 3 (LK3), Latihan Khusus Kohati (LKK), Senior Course (SC), dan Latihan Keprofesional (LP). Selain itu, peneliti juga memperoleh data tentang jumlah anggota secara keseluruhan dalam empat tahun terakhir, yang akan digunakan untuk menganalisis dampak manajemen pengetahuan dengan pendekatan pelatihan terhadap komitmen anggota. Berikut tabel jumlah pengurus dan anggota yang telah mengikuti pelatihan lanjutan :

Tabel 1.4 Data Jumlah Pengurus dan Anggota Yang Mengikuti Latihan Lanjutan

| NO | Tahun | Anggota yang mengikuti pelatihan lanjutan | | | | | | Jumlah Anggota | Persentase Anggota yang Ikut Pelatihan Lanjutan |
|----|-------|---|-----|-----|----|----|-------|----------------|---|
| | | LK2 | LK3 | LKK | SC | LP | Total | | |
| 1 | 2023 | 55 | 15 | 30 | 10 | 14 | 124 | 408 | 30 % |
| 2 | 2022 | 62 | 7 | 22 | 7 | 10 | 108 | 365 | 29 % |
| 3 | 2021 | 39 | 5 | 25 | 5 | 10 | 84 | 344 | 25 % |
| 4 | 2020 | 28 | 10 | 20 | 5 | 15 | 78 | 320 | 25 % |

Sumber : Bidang Pemberdayaan Anggota (PA) HMI Cabang Jakarta Raya (2024)

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 1.4, selama empat tahun terakhir, jumlah anggota yang mendapatkan pelatihan berkisar antara 24% hingga 30% dari total jumlah anggota. Temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat minimnya partisipasi anggota dalam program pelatihan. Akibatnya, program pelatihan yang seharusnya bertujuan untuk meningkatkan manajemen pengetahuan anggota belum berjalan secara optimal. Pelatihan merupakan sarana penting untuk berbagi pengetahuan, dan rendahnya tingkat partisipasi ini berpotensi menghambat efektivitas variabel manajemen pengetahuan dalam organisasi.

Selain dari faktor manajemen pengetahuan, faktor budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Robbins dan Judge dalam Sadikin bahwa salah satu karakteristik budaya organisasi adalah berorientasi pada hasil (*outcome orientation*) yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian kepada proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut (Sadikin et al., 2021).

Dalam konteks HMI Cabang Jakarta Raya budaya organisasi yang berorientasi pada hasil artinya sejauh mana program kerja (Proker) yang di rencanakan dengan program yang terlaksana berhasil dilaksanakan dengan baik. Untuk melihat hal tersebut peneliti mendapatkan data dari laporan pertanggung jawaban (LPJ) periode 2022-2023, hal ini bisa dilihat dari data berikut :

Tabel 1.5 Program kerja yang terlaksana dan tidak terlaksana

| No | Bidang | Jumlah Proker | Keterangan | | Persentase Proker Terlaksana |
|----|--|---------------|------------|------------------|------------------------------|
| | | | Terlaksana | Tidak Terlaksana | |
| 1 | Pembinaan Anggota | 6 | 5 | 1 | 83 % |
| 2 | Pemberdayaan Aparatur Organisasi | 9 | 9 | 0 | 100 % |
| 3 | Perguruan Tinggi, Kemahasiswaan dan Pemuda | 3 | 3 | 0 | 100 % |
| 4 | Kewirausahaan dan Pengembangan Profesi | 8 | 4 | 4 | 50 % |
| 5 | Hukum dan HAM | 3 | 0 | 3 | 0 % |
| 6 | Partisipasi Pembangunan Daerah | 3 | 0 | 3 | 0 % |
| 7 | Pemberdayaan Umat | 4 | 4 | 0 | 100 % |
| 8 | Informasi dan Komunikasi | 2 | 1 | 0 | 50 % |
| 9 | Lingkungan Hidup | 1 | 1 | 0 | 100 % |
| 10 | UMKM dan Ekonomi Kreatif | 1 | 0 | 1 | 0 % |
| 11 | Sosial dan Kesejahteraan Masyarakat | 1 | 0 | 1 | 0 % |
| 12 | Pemberdayaan Perempuan | 4 | 4 | 0 | 100 % |

Sumber : LPJ Pengurus HMI Cabang Jakarta Raya Periode 2022-2023 (2024)

Berdasarkan tabel 1.5 terlihat bahwa masih ada beberapa Bidang yang program kerja (PK) yang tidak terlaksana secara keseluruhan terlebih ada dua bidang yang hanya melaksanakan masing-masing satu program kerja dan bahkan

beberapa bidang tidak melaksanakan program kerja sama sekali. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang berorientasi hasil pada HMI Cabang Jakarta Raya belum optimal.

Menurut Govindarajan (1986) untuk mengatasi inkonsistensi hasil-hasil penelitian terdahulu diperlukan pendekatan kontinjensi, yaitu dengan cara menambahkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi hubungan manajemen pengetahuan dan budaya organisasi (Permana et al., 2020). Variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhi hubungan manajemen pengetahuan dan budaya organisasi adalah motivasi. Kawiana et al., (2023) mengemukakan bahwa manajemen perusahaan memerlukan manajemen pengetahuan dan motivasi kerja yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Lestari (2022) bahwa motivasi memediasi pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Meskipun penelitian-penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya manajemen pengetahuan dan budaya organisasi dalam membentuk komitmen organisasi namun masih ada kesenjangan pengetahuan yang perlu diisi. Khususnya, penelitian tentang peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan, budaya organisasi dan komitmen organisasi masih terbatas, terutama dalam konteks organisasi mahasiswa seperti HMI Cabang Jakarta Raya.

Hal yang menjadi urgensi dan keterbaruan penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan pengetahuan tersebut dengan menginvestigasi peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dan pada organisasi mahasiswa tepatnya di HMI Cabang Jakarta Raya. Selain itu kebaruan penelitian ini terletak pada objek penelitian yaitu pada anggota organisasi kemahasiswaan yang mana organisasi ini *non-profit oriented* dibanding penelitian sebelumnya seperti yang sudah dibuat oleh Kawiana et al., (2023) dan Lestari (2022) yang dilakukan pada organisasi atau perusahaan yang mana *profit oriented*.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk mengangkat masalah tersebut untuk dijadikan penelitian dengan judul : **“Pengaruh manajemen**

pengetahuan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan motivasi sebagai variabel mediasi di HMI Cabang Jakarta Raya”.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang mendasari penelitian ini, maka terdapat beberapa pertanyaan penelitian diantaranya :

1. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada HMI Cabang Jakarta Raya?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada HMI Cabang Jakarta Raya?
3. Apakah Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada HMI Cabang Jakarta Raya?
4. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada HMI Cabang Jakarta Raya?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada HMI Cabang Jakarta Raya?
6. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi sebagai variabel mediasi pada HMI Cabang Jakarta Raya?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi sebagai variabel mediasi pada HMI Cabang Jakarta Raya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang mendasari penelitian ini, maka terdapat beberapa tujuan penelitian diantaranya :

1. Menganalisis pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Komitmen Organisasi pada HMI Cabang Jakarta Raya.
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada HMI Cabang Jakarta Raya.

3. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi pada HMI Cabang Jakarta Raya.
4. Menganalisis pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Motivasi pada HMI Cabang Jakarta Raya.
5. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi pada HMI Cabang Jakarta Raya.
6. Menganalisis pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi sebagai variabel mediasi pada HMI Cabang Jakarta Raya.
7. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi sebagai variabel mediasi pada HMI Cabang Jakarta Raya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan urgensi penelitian yang dilakukan, maka diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak diantaranya :

1. Manfaat bagi pihak akademisi
Penelitian ini dapat memperluas bahan pembelajaran mengenai variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, khususnya manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dan motivasi, sehingga meningkatkan pemahaman tentang topik yang relevan.
2. Manfaat bagi pihak organisasi
Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dan motivasi untuk meningkatkan komitmen anggota.
3. Manfaat bagi pihak peneliti berikutnya
Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti komitmen organisasi, membantu pengembangan hasil penelitian, dan memperbaiki penelitian yang telah dilakukan.