

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di negara maju maupun di negara berkembang sangat ditentukan oleh perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Pengembangan sumber daya manusia yang relevan dengan *good governance* diantaranya dari karyawan yang berpotensi memiliki komitmen terhadap perusahaan untuk mempermudah pencapaian tujuan tersebut. Pengelolaan sumber daya mencakup peningkatan kompensasi, pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja secara kondusif dan menjaga komitmen organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi sehingga dapat memberikan kepuasan kerja kepada seluruh pegawai. Komitmen Organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam kajian mengenai karyawan pada organisasi karena komitmen organisasi karyawan yang tinggi akan sama dengan tujuan dan nilai dari sebuah organisasi. Komitmen terbagi atas tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Dalam penelitian ini peneliti memilih untuk lebih meneliti salah satu dari tiga komitmen yaitu komitmen afektif.

Hasil survei yang dilakukan oleh konsultan sumber daya manusia Watson Wyatt yang bertemakan Work Indonesia. Penelitian ini mengkaji tentang komitmen, sikap, dan pandangan karyawan dalam organisasi. Survei ini diikuti oleh lebih dari delapan ribu responden aktual dari 46 perusahaan di 14 industri utama dan ternama di Indonesia. Dari delapan ribu responden ini merupakan 9%

responden dari total responden *Work Asia*. Dari keseluruhan total responden *Work Asia* di sebelas negara mencakup 515 perusahaan dan seratus lima belas ribu responden.

Dalam survei ini, Watson Wyatt fokus untuk meneliti mengenai aspek komitmen (*commitment*), keselarasan kerja (*alignment*), dan pemberdayaan karyawan (*enablement*). Tiga hal yang diteliti Watson Wyatt kali ini merupakan hal yang penting dan sangat berdampak serta berpengaruh terhadap kokohnya pondasi suatu organisasi. Sifat kurang setianya karyawan di Indonesia terhadap organisasi terlihat dalam aspek komitmen. Sebanyak 85% merasa bangga menjadi pekerja di perusahaan yang mereka anut (angka tersebut melebihi karyawan di Asia Pasifik yang hanya 77% kadar komitmen organisasinya), sebanyak 80% karyawan yakin terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya 72%), namun hanya 35% karyawan Indonesia yang memiliki keinginan bertahan bekerja di perusahaan meskipun pekerjaan di perusahaan lain juga tidak jauh berbeda dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan. (portalhr.com, 2019).

Komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi saat ini sangat diperlukan oleh perusahaan perbankan dan semua perusahaan, seiring dengan cukup tingginya tingkat *turnover* karyawan pada industri perbankan. Hasil survei oleh Watson Wyatt pada tahun 2007 menunjukkan tingkat turnover pada posisi-posisi penting, seperti pada posisi manajer dan di atasnya, di organisasi perbankan antara 6,3% hingga 7,5 % yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan rendah. Sementara, pada industri lain hanya berkisar antara 0,1% hingga 0,74% (Kompas, 2019).

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat cenderung akan setia kepada organisasi ditempat ia bekerja, hal ini disebabkan karena keinginan yang kuat berasal dalam dirinya. Organisasi mengharapkan kesediaan karyawan untuk mensukseskan tujuan organisasinya. Untuk itulah perusahaan perlu memonitor tingkat kepuasan kerja karyawan agar kinerja perusahaan dan produktivitas kerja karyawan dapat dilihat dan dijaga, serta menjaga komitmen kerja dari para karyawan. Produktivitas yang tinggi dari setiap karyawan merupakan salah satu hal yang diinginkan perusahaan untuk mencapai setiap tujuan perusahaan itu sendiri.

Begitu pula dengan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata, yang dimana berkewajiban mempunyai karyawan yang kompeten serta perusahaan ini juga harus memberikan kehidupan kerja yang baik untuk para karyawannya.

Setelah melakukan wawancara dengan Supervisor Penunjang Operasional PT Bank BRI Cabang Bandung Martadinata diketahui bahwa retensi karyawan di perusahaan ini tergolong rendah hal ini dapat dilihat dari jumlah karyawan yang keluar setiap tahun. Tingginya tingkat penurunan karyawan di PT Bank BRI Cabang Bandung Martadinata pada tahun 2017 menimbulkan banyaknya pekerja tetap yang *resign* dan pekerja kontrak yang tidak memperpanjang kontrak.

Berikut data keluar-masuk karyawan di PT Bank BRI Cabang Bandung Martadinata selama kurun waktu 4 tahun terakhir berikut data nya sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Penurunan dan Pemasukan Karyawan PT Bank BRI Cabang Bandung**  
**Martadinata**  
**Tahun 2015 -2018**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
2015	3	0	172
2016	0	2	170
2017	7	10	169
2018	10	5	173

Sumber : SPO PT Bank BRI Cabang Bandung Martadinata, 2019

Dari tabel 1.1 diatas terungkap bahwa tingkat penurunan karyawan PT Bank BRI Cabang Bandung Martadinata mengalami kenaikan, maka dapat di indikasikan telah terjadi masalah rendahnya tingkat komitmen afektif karyawan. Perputaran karyawan yang tinggi dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan, karena perusahaan harus melakukan perekrutan dan pemilihan karyawan baru. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan untuk bisa mempertahankan karyawan yang dimilikinya.

Berikut ini merupakan hasil survey awal dengan metode wawancara yang dilakukan mengenai kualitas kehidupan kerja, pengembangan karir dan *reward* terhadap komitmen afektif karyawan kepada 20 orang karyawan PT Bank BRI Cabang Bandung Martadinata.

**Tabel 1.2**  
**Kuesioner Survey Awal Penelitian dengan Variabel Komitmen Afektif**

No	Pernyataan	Jumlah		Presentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Saya memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain	15	5	75%	25%
2.	Saya memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan	9	11	45%	55%
3.	Saya memiliki keinginan mendapatkan gaji yang lebih besar di perusahaan lain	13	7	65%	35%

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa 75% dari 20 responden mengatakan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain sedangkan 25% mengatakan tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain. Selain itu 45% dari 20 responden mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan 55% tidak keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Dan 65% dari 20 responden mengatakan bahwa mempunyai keinginan untuk keluar apabila ada perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih besar dari perusahaan ini sedangkan 35% mengatakan tidak mempunyai keinginan untuk keluar apabila ada perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih besar dari perusahaan ini.

Dengan dilakukannya survey awal yang berkaitan dengan komitmen afektif bertujuan untuk mengetahui fenomena yang terjadi pada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk. Dibawah ini adalah tabel survey awal mengenai kualitas kehidupan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Kuesioner Survey Awal Penelitian dengan Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

No	Pernyataan	Jumlah		Presentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Saya mendapatkan upah sesuai kinerja	17	3	85%	15%
2.	Saya merasa nyaman dalam lingkungan kerja	15	5	75%	25%
3.	Saya merasa terdorong untuk mengembangkan diri	6	14	30%	70%

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk

Dari tabel 1.3 dapat dilihat bahwa 85% dari 20 responden mengatakan bahwa karyawan mendapatkan upah sesuai kinerja sedangkan 15% mengatakan tidak mendapatkan upah sesuai kinerja. Selain itu 75% dari 20 responden merasa nyaman dalam lingkungan kerja dan 25% tidak merasa nyaman dalam lingkungan kerja. Dan 30% dari 20 responden mengatakan bahwa merasa terdorong untuk mengembangkan diri sedangkan 70% mengatakan tidak merasa terdorong untuk mengembangkan diri di perusahaan ini.

Dengan dilakukannya survey awal yang berkaitan dengan komitmen afektif bertujuan untuk mengetahui fenomena yang terjadi pada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk. Dibawah ini adalah tabel survey awal mengenai pengembangan karir dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1.4**  
**Kuesioner Survey Awal Penelitian dengan Variabel Pengembangan Karir**

No	Pernyataan	Jumlah		Presentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Saya mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan	9	11	45%	65%
2.	Saya mendapatkan informasi untuk peluang promosi	16	4	80%	20%
3.	Saya memiliki minat untuk dipromosikan	7	13	35%	65%

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk

Dari tabel 1.4 dapat dilihat bahwa 45% dari 20 responden mengatakan bahwa karyawan mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan sedangkan 65% mengatakan tidak mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan. Selain itu 80% dari 20 responden mendapatkan informasi untuk peluang promosi dan 20% tidak mendapatkan informasi untuk peluang promosi. Dan 35% dari 20 responden mengatakan bahwa memiliki minat untuk dipromosikan sedangkan 65% mengatakan tidak memiliki minat untuk dipromosika.

Dengan dilakukannya survey awal yang berkaitan dengan komitmen afektif bertujuan untuk mengetahui fenomena yang terjadi pada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk. Dibawah ini adalah tabel survey awal mengenai reward dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1.5**  
**Kuesioner Survey Awal Penelitian dengan Variabel *Reward***

No	Pernyataan	Jumlah		Presentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Saya memanfaatkan kemampuan saya dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan bonus	5	15	25%	75%
2.	Saya mendapatkan <i>reward</i> atas pencapaian kinerja di perusahaan	4	16	20%	80%
3.	Saya memiliki semangat dan gairah kerja untuk memperoleh keuntungan di perusahaan	17	3	85%	15%

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk

Dari tabel 1.5 dapat dilihat bahwa 25% dari 20 responden mengatakan bahwa karyawan memanfaatkan kemampuan saya dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan bonus sedangkan 75% mengatakan tidak memanfaatkan kemampuan saya dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan bonus. Selain itu 20% dari 20 responden mendapatkan *reward* atas pencapaian kinerja di perusahaan dan 80% tidak mendapatkan *reward* atas pencapaian kinerja di perusahaan. Dan 85% dari 20 responden memiliki semangat dan gairah kerja untuk memperoleh keuntungan di perusahaan sedangkan 15% mengatakan tidak memiliki semangat dan gairah kerja untuk memperoleh keuntungan di perusahaan.

Dari survey awal diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk disebabkan karena karyawan mempunyai keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain dan akan berpindah apabila ada yang menawarkan perkerjaan yang lebih baik atau lebih besar gajinya. Selain itu selama bekerja di perusahaan karyawan tidak merasa terdorong untuk mengembangkan diri, karyawan juga tidak mendapatkan

*reward* atas pencapaian kinerja di perusahaan. Karyawan masih kurang loyalitasnya karena karyawan tidak merasa masalah yang ada di perusahaan adalah masalah karyawan, dan karyawan keluar dari perusahaan dikarenakan ada tawaran yang lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, dan *Reward* Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata Tbk.**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi masalah**

Salah satu faktor pendukung terciptanya komitmen afektif karyawan adalah dengan memenuhi hal-hal yang dapat membuat karyawan mempunyai rasa kesetiaan yang kuat dan loyalitas karyawan di PT. Bank BRI Cabang Bandung Martadinata. Komitmen afektif karyawan di PT. Bank BRI Cabang Bandung Martadinata belum seluruhnya dapat dirasakan oleh karyawan yang belum memiliki loyalitas yang tinggi, masih ada ketidakyakinan untuk terus melanjutkan jenjang karir di PT. Bank BRI Cabang Bandung Martadinata dengan kondisi saat ini dan mengakibatkan masih ada karyawan yang tidak memperpanjang kontrak atau *resign*.

Berikut identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Tugas dan tanggungjawab belum terselesaikan dengan tepat waktu.
2. Kerja sama team belum maksimal.

3. Pekerja kontrak banyak yang tidak memperpanjang kontrak
4. Kurangnya minat pekerja kontrak mengikuti *job opening* untuk pengembangan karir.
5. Sering terjadi pembebanan tugas kepada karyawan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, *Reward*, dan Komitmen Afektif pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.
2. Bagaimana pengaruh secara parsial Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, *Reward*, dan Komitmen Afektif pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.
3. Bagaimana pengaruh secara simultan Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, *Reward*, dan Komitmen Afektif pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian yang Penulis lakukan adalah untuk memperoleh data-data dan informasi mengenai kualitas kehidupan kerja, pengembangan karir, dan *reward* terhadap komitmen afektif karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia

Cabang Bandung Martadinata sebagai bahan penyusunan skripsi dalam rangka memenuhi persyaratan menempuh skripsi di Universitas Komputer Indonesia.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, *Reward*, dan Komitmen Afektif pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, *Reward*, dan Komitmen Afektif pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, *Reward*, dan Komitmen Afektif pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan dari tujuan dilakukan penelitian ini, penulis berharap bahwa penelitian ini akan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Hasil penelitian ini diharapkan berguna baik secara langsung maupun tidak langsung bagi semua kalangan baik bagi aspek keilmuan (teoritis) maupun bagi aspek guna laksana (praktis).

### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Sebagai sumber informasi, refensi dan perbandingan bagi pihak-pihak yang terkait dengan topik sejenis, serta dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

### **1.4.2 Kegunaan Teoritis**

1. Hasil laporan akademik ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi penelitian selanjutnya maupun sebagai bahan perbandingan bagi rekan mahasiswa.
2. Membekali kemampuan dasar yang memberikan kemampuan kepada mahasiswa untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam dunia pekerjaan.

## **1.5 Lokasi Dan Waktu Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata yang bertempat di JL.LL.RE.Martadinata No 99, Bandung Telepon – Facsime (022) 4313821.

### **1.5.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilaksanakan dimulai bulan Januari 2019 – April 2019. Adapun jadwal penelitian penulis sebagai berikut :

**Tabel 1.6**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Uraian	Waktu Kegiatan																											
		Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Survey Tempat Penelitian																												
2	Melakukan Penelitian																												
3	Mencari Data																												
4	Membuat Proposal																												
5	Seminar																												
6	Revisi																												
7	Penelitian Lapangan																												
8	Bimbingan																												
9	Sidang																												

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2019