

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kualitas Kehidupan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Robbins (2011:56) Kualitas Kehidupan Kerja merupakan sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan.

Menurut Cascio Wayne *Quality Of Work Life* dikutip dari penelitian terdahulu Achmad Arriefamuda (2018:24) hal dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Quality Of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerikayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). Sementara pandangan yang kedua mengartikan *Quality Of Work Life* sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

2.1.1.2 Unsur-unsur Kualitas Kehidupan Kerja

Unsur-unsur *Quality of Work Life* menurut Cascio Wayne (1995) dikutip dari Ardy Novianto (2012:8) adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi pekerja

Pengikutsertaan karyawan dalam operasi perusahaan dan pengambilan keputusan akan membuktikan bahwa karyawan diterima dan dihargai yang berdampak pada munculnya perasaan memiliki dan perasaan ikut bertanggung jawab pada keberhasilan tujuan perusahaan. Rasa tanggung jawab ini sebagai manifestasi dari kesediaan bekerja dengan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Partisipasi ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan, saran, kritik, pendapat, kreativitas, inisiatif, dll. Hal ini dilakukan dalam rangka mengembangkan dan memajukan organisasi.

2. Pengembangan Karir

Manajemen pada semua bidang dan jenjang harus menaruh perhatian pada pembinaan karir karyawan yang potensial dengan cara pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM, melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan obyektif sebagai dasar dalam pemberian bonus dan insentif, pelaksanaan konsultasi karir dan promosi karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi.

3. Penyelesaian Konflik

Pengelolaan konflik yang terjadi di perusahaan dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- a. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Bila yang terjadi konflik fungsional maka pengelolaan konflik dapat dilakukan perusahaan dengan cara mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi agar berlangsung persaingan secara sportif dan jujur.
 - b. Konflik disfungsional adalah konflik yang menghambat kinerja kelompok. Konflik ini harus dicegah karena akan berdampak negatif bagi kemajuan organisasi. Pencegahan terjadinya konflik ditetapkan prosedur penyelesaian konflik dengan menunjuk pihak serta mekanisme penyampaian masalah sebelum terjadinya konflik. Pihak yang ditunjuk berada pada masing-masing jenjang jabatan manajerial organisasi dan nantinya berkewajiban mengelola setiap konflik yang terjadi.
4. Komunikasi Penciptaan dan pengembangan komunikasi yang efektif berfungsi dalam proses pertukaran informasi. Proses ini akan menjamin aliran informasi ke tiap pekerja.
 5. Kesehatan Kerja
Penyelenggaraan poliklinik atau rumah sakit atau sekedar menyediakan dana kesehatan untuk mengganti biaya pengobatan karyawan maupun keluarganya merupakan bentuk perhatian dan perlindungan organisasi dalam mewujudkan kesehatan kerja.

6. Keselamatan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang sulit diprediksi. Manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan dengan mengikutsertakan karyawan dalam asuransi. Perhatian dan pelaksanaan kesehatan lingkungan kerja berpotensi pada peningkatan keterikatan karyawan karena karyawan mengetahui bahwa diri dan keluarganya mendapat perlindungan yang layak dalam bekerja.

7. Keamanan Kerja

Program keamanan kerja dapat dilakukan dengan menghindarkan rasa takut akan mengalami pemutusan hubungan kerja secara sepihak dan penyelenggaraan program dana pension.

8. Kompensasi yang Layak

Kompensasi yang layak dapat memberikan ketenangan dan kesediaan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal sebagai bentuk kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berpotensi akan meningkatkan keterikatan karyawan karena akan muncul rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

9. Kebanggaan Rasa

Kebanggaan akan lahir sebagai wujud penghargaan individu karyawan akan tugas dan kewajiban di perusahaan tempat ia mengabdikan. Kebanggaan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan pada para karyawan dengan cara keikutsertaan organisasi dalam kegiatan sosial untuk kepentingan masyarakat.

2.1.1.3. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Ada 3 (tiga) indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Cascio Wayne 1992 yang dikutip dalam penelitian terdahulu Noor Arifin (2012:3) yaitu sebagai berikut:

1. Sistem imbalan yang inovatif

artinya bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, bonus- bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jerih payah karyawan dalam bekerja.

2. Lingkungan kerja

artinya tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik. Lingkungan ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

3. Restrukturisasi kerja

yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (job enrichment) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya.

Indikator tersebut berakibat pada adanya hak-hak karyawan yang harus dipenuhi. Oleh karena itu harus tercipta keseimbangan antara kehidupan kekarayaan dan kehidupan pribadi setiap orang dalam organisasi.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Henry Simamora (2014:133) pengertian karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Sedangkan perencanaan karir adalah proses yang dilalui karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk tujuan kariernya.

Sedangkan menurut Hani Handoko (2010:145), pengertian karier ada tiga, yaitu:

- a. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (Transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan seseorang.
- b. Karier sebagai suatu petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalurnya.
- c. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Menurut Sondang P Siagian dalam jurnal Atik Baroroh (2013:69) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sesulit apapun meniti karier, perencanaan karier diperlukan bagi karyawan agar selalu siap menggunakan kesempatan yang ada dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang berhasil dan berprestasi baik dalam penugasannya pada suatu organisasi atau perusahaan biasanya sangat memerhatikan masalah perencanaan karier

2.1.2.2 Aspek-aspek Pengembangan Karir

Menurut Veithzal Rivai, aspek (2015:212) dari pengembangan karier adalah sebagai berikut:

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier.

b. *Exposure*

Kemajuan karir ditentukan oleh exposure, berarti menjadi lebih dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan karir lainnya.

c. Kesetiaan organisasional

Pada sebuah perusahaan atau lembaga, orang menempatkan loyalitas pada karier diatas loyalitas perusahaan. Dedikasi karier yang besar pada perusahaan yang sama melengkapi sasaran departemen SDM dalam mengurangi turnover karyawan.

d. *Mentors* dan *sponsor*

Para mentor atau pembimbing karir bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, maka para mentor dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang yang dalam organisasi dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi oranglain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan mereka

e. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Hal ini terjadi, apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, penambahan gelar dan sebagainya. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.

2.1.2.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Sondang P Siagian (2012:207), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut

mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena stabil untuk dicapai.

2.1.3 *Reward*

2.1.3.1 *Pengertian Reward*

Menurut Mirkander (2014:335-343) *reward* adalah manfaat yang muncul dari melakukan tugas, memberikan layanan atau mengeluarkan tanggung jawab. Menurut Aktar et al *reward* adalah penghargaan ekstrinsik termasuk pembayaran dasar, pahala yang pantas, dan bonus kinerja dan penghargaan intrinsik termasuk pengakuan, kesempatan belajar, pekerjaan yang menantang dan kemajuan karier.

Menurut Sondang P Siagian (2015:4) *reward* adalah rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya.

Menurut Byars dan Rue (2010:126-127) adalah *The organizational reward system consists of the types of rewards to be offered and their distribution*. Dalam organisasi *reward system* ditetapkan tipe *reward* apa yang akan digunakan dalam organisasi termasuk hal pendistribusinya kepada para karyawan.

2.1.3.2 Aspek-aspek Reward

Menurut Armstrong dan Stephens (2017:181-191) reward terdiri beberapa Aspek di bawah ini:

a. *Reward system*

Sistem reward mencakup beberapa elemen, antara lain:

1. *Policies*, mencakup beberapa panduan dan ketentuan dalam memberikan *reward* kepada karyawan.
2. *Practices*, mencakup sistem pemberian *reward*.
3. *Processes*, yang lebih mengarah pada mengevaluasi ukuran relative dari pekerjaan dan menilai performa individu.
4. *Procedures*, mencakup penetapan sistem pemberian *reward*.
5. *Structures*, yang mana menyediakan pemberian *reward* sesuai rancangan kerja.

b. *Reward strategy*

Reward strategy mengatur hal apa yang akan dilakukan perusahaan pada masa mendatang untuk mengembangkan dan mengimplementasikan *reward policies, practices* dan *processes* yang lebih jauh dalam mencapai tujuan perusahaan. Contohnya adalah dengan perusahaan memberikan

kebijakan tentang *reward* kepada karyawan yang disiplin atau dalam sebulan tidak pernah absen.

c. *Total reward*

Merupakan kombinasi antara *reward* yang disediakan bagi perusahaan baik yang berupa *financial* maupun *non financial*. Contohnya adalah penghargaan berupa bonus untuk *finansial* dan untuk *non finansial* berupa

d. *Total remuneration*

Merupakan nilai dari semua pembayaran *cash* dan *benefit* yang diterima bagi karyawan.

e. *Base or basic pay*

Tarif *base* merupakan jumlah pembayaran (gaji tetap atau upah) yang membentuk jumlah tarif berdasarkan pekerjaan. Ini mungkin bervariasi menurut tingkatan dari pekerjaan dan juga level ketrampilan yang dibutuhkan. Pembayar tarif *base* ini dipengaruhi oleh kecenderungan internal dan eksternal. Kecenderungan internal diukur dari beberapa *form* dari evaluasi kerja. Kecenderungan eksternal dinilai dari melacak tarif yang terjadi di pasaran. Sebagai alternatif, level pembayaran *reward* dapat ditetapkan sesuai dengan badan resmi atau pun dengan mencapai kesepakatan individu antara perusahaan dengan karyawan.

f. *Contingent pay*

Tambahan *reward* secara financial yang mungkin disediakan berhubungan dengan performa, kompetensi, kontribusi, ketrampilan, dan pengalaman.

Semua itu mengacu pada *contingent pay*. *Contingent pay* ini biasanya ditambahkan pada *base pay* dan saling berhubungan.

g. *Employee benefits*

Employee benefits mencakup pensiun, tunjangan sakit, asuransi, fasilitas mobil dan sebagainya. Perusahaan menggabungkan elemen dari tambahan imbalan pada berbagai macam bentuk pembayaran cash dan juga termasuk ketentuan reward untuk karyawan yang tidak terlalu mengikat seperti liburan tahunan.

h. *Allowances*

Allowances merupakan pembayaran yang ditambahkan selain *basic pay* untuk kondisi yang spesial ataupun beberapa kondisi lain pada pekerjaan. Hal tersebut mungkin tidak ditetapkan secara tertulis oleh perusahaan tetapi hal tersebut sering menjadi subjek negosiasi. Beberapa tipe utama *allowances* misalnya:

1) *Location allowance*

Tambahan upah karena biaya hidup yang lebih tinggi di suatu tempat seperti kota besar.

2) *Overtime payment*

Tambahan upah yang diberikan karena bekerja diluar kewajiban atau pun bekerja pada hari-hari besar yang biasanya merupakan hari libur.

3) *Shift payment*

Merupakan pembedaan tarif upah berdasarkan shift kerja tertentu, misalnya untuk shift malam akan mendapatkan tarif upah yang lebih tinggi.

4) *Working condition allowance*

Merupakan tambahan upah karena kondisi kerja yang tidak menguntungkan. Misalnya pekerja pabrik yang berhubungan dengan asap terus menerus, perusahaan akan memberikan tunjangan kesehatan.

5) *Subsistence allowance*

Merupakan tambahan upah untuk akomodasi atau pun uang makan karena tempat kerja jauh dari rumah.

6) *Stand-by dan call-out allowance*

Tambahan upah yang diberikan bagi karyawan yang harus siap dipanggil kapanpun ketika dibutuhkan.

i. *Non-financial reward*

Menurut Xu Young Me dan Jiang Jiangkai (2015:56-57) *Reward* yang tidak termasuk pembayaran langsung di dalamnya dan sering muncul dari pekerjaan itu sendiri, misalnya, pencapaian, pengakuan, lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan ketrampilan, training pengembangan karir dan kualitas kepemimpinan yang baik.

2.1.3.3. Indikator *Reward*

Indikator reward menurut Sondang P Siagian (2015:4-5) yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaannya. Bila perusahaan mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka akan memperoleh banyak sekali keuntungan.

2. Upah

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya. pemenuhan upah.

3. Peluang promosi

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

4. Pengawasan

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu *employee centeretness* dan partisipasi, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja.

5. Rekan kerja

Rekan kerja, secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komponen-komponen dapat memberikan gambaran kepada karyawan *reward* berupa apa saja yang akan didapatkan oleh karyawan dan akan berdampak baik untuk karyawan dengan adanya penghargaan karyawan akan lebih giat dan bersemangat dalam bekerja dan meningkatkan komitmen afektif karyawan.

2.1.3.4 Tujuan Pemberian *Reward*

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:121) Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah sebagai berikut:

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian reward terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar pembayarab gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program reward yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah,

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang pemburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.4 Komitmen Afektif

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Afektif

Menurut Han, Sia Tjun, Agustinus Nugroho, Endo W Kartika, dan Thomas S Kaihatu (2012:109) Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen, yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi.

2.1.4.2 Aspek-aspek Komitmen Afektif

Menurut Umi Anugerah Izzati, Fendy Suhariadi, dan Cholicul Hadi (2015:34-35) memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Goldberg menjelaskan ada lima aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

a. *Extraversion*

Ditandai dengan kehadiran semangat dan antusiasme. Individu ekstraver bersemangat dalam membangun hubungan dengan orang lain. Individu digambarkan sebagai orang yang antusias. Antusiasme ini tercermin dalam emosi positif. Individu ini bersikap tegas dan tegas.

b. *Agreeableness*

Ketulusan tersendiri dalam berbagi, kepekaan, peduli pada hal-hal positif pada orang lain. Setiap hari mereka tampil sebagai individu yang baik hati, dapat bekerja sama dan dapat dipercaya.

c. *Conscientiousness*

Bisa diartikan sungguh-sungguh dalam melakukan tugas, bertanggung jawab, dapat diandalkan, dan menyukai ketertiban dan disiplin. Dalam kehidupan sehari-hari mereka muncul sebagai kehadiran tepat waktu, prestasi, teliti, dan suka melakukan pekerjaan secara menyeluruh.

d. *Neuroticism*

Sinonim dengan kehadiran emosi negatif seperti kecemasan, ketegangan, dan ketakutan. Individu yang memiliki sifat dominan mudah gugup dalam menghadapi masalah yang menurutnya paling sepele saja. Mereka dengan mudah menjadi marah ketika dihadapkan pada situasi yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkannya.

2.1.4.3 Indikator Komitmen Afektif

Dalam penelitian terdahulu Sia Tjun Han, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu (2012:112) 33variable33 komitmen afektif yaitu:

1. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
2. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
3. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
4. Terikat secara emosional dengan organisasi
5. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai 33ariabl
6. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Fabian Michele Paseki / 2013	Judul: Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Pada Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Suluttenggo Malut di Manado Metode: Analisis Regresi Berganda Sample: Sampel jenuh sebanyak 48 responden.	Terdapat Pengaruh Positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja terhadap pengembangan karir	Menggunakan 33variable independent yang sama yaitu kualitas kehidupan kerja	Penelitian yang terdahulu menggunakan 2 variabel
2	Jimmy Fitria dan Hunik Sri Runing Sawitri / 2017	Judul : Pengaruh <i>Reward</i> , Insentif, Pembagian Tugas, dan Pengembangan Karir pada Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Ortopedi	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat, insentif berpengaruh positif dan	Sama-sama menggunakan pengembangan karir dan reward sebagai 33variable independent.	Menggunakan 33variable dependent yang berbeda yaitu kepuasan kerja

No	Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta Metode : <i>Ex-post facto</i> Sampel: <i>Tecnic accidental sampling</i>	signifikan pada kepuasan kerja perawat, pembagian tugas berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja		
3	M Irfan Nawawi dan Aryanda/ November 2015 – April 2016	Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan PT Khalifa International Business Di Jakarta. Metode Penelitian: Analisis Regresi Sampel: Sampel Jenuh	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan secara parsial dan simultan	Menggunakan 34variable <i>independent</i> yaitu pengembangan karir	Penelitian yang terdahulu menggunakan 2 variabel
4	Gitria Romadhona Putri, S Martono/2015	Judul Penelitian: Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Metode Penelitian: Analisis Regresi Berganda Sampel: Sampel Jenuh	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	Sama-sama menggunakan 34variable X2, yaitu Pengembangan Karir	Menggunakan variable dependent yang berbeda yaitu komitmen organisasional
5	Ahmad Zulva Adi & Sri Langgeng Ratnasari/2015	Judul Penelitian: Pengaruh Komitmen Organisasi, Penghargaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Perputaran Karyawan Pada Perbankan Syariah di Kota Batam Metode Penelitian: Analisis Lajur	komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, penghargaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap perputaran karyawan	Sama sama mengandung 4 variabel	Menggunakan 34variable independent yang berbeda yaitu Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja
6	Amin Zulkarnain / 2013	Judul Penelitian: <i>The mediating effect of quality of work life on the relationship between career development and psychological well-being</i>	<i>that career development and quality of work life enhanced employee psychological well-being. The implication of this</i>	Sama sama menggunakan 34variable <i>independent</i> yaitu <i>quality of work life</i> dan <i>career development</i> .	Menggunakan 3 variabel yaitu <i>quality of work life</i> , <i>career development</i> , dan <i>psychological well-being</i> .

No	Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Metode Penelitian: <i>The multiple regression analyses</i>	<i>study is that it does contribute to understanding of the ways by which the management can endeavor to increase employee well-being based on the needs of the employee and the needs of the organization</i>		
7	Leisy Badawi /2017	Judul Penelitian: <i>The Effect Of Quality Of Work Life On Organizational Commitment Lecturer In Muhammadiyah University Of Cirebon.</i> Metode Penelitian: <i>Simple regression</i>	<i>showed that influenced significantly and positively that affect the organization's commitment. Inadequate and fair reward indicators are the most influential factors on organizational commitment</i>	Menggunakan 35variable independent yaitu <i>quality of work life</i>	Menggunakan 2 variabel.
8	Mudaim/2014	<i>Role Perception Of Career Development And Support Organization To Organization Commitment (Research Nurse On Health Services Agency Regional Hospital "Mardi Waluyo" Blitar East Java)</i> Metode Penelitian: <i>multivariate regression analysis</i>	<i>this research showed that perception of career development and organizational support had very significant role on organizational commitment.</i>	Sama-sama menggunakan 35variable independent yaitu <i>career development</i>	Menggunakan 35variable independent yaitu <i>support organization</i>
9	Huseyin Akar/2018	<i>The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers</i>	<i>their perceptions for affective commitment have a positive impact on organizational citizenship behaviors.</i>	Sama sama menggunakan variable independent yaitu <i>quality work of life</i>	Menggunakan variable independent <i>burnout</i>
10	Zsa Zsa Raulia Putri	<i>Analisis Pengaruh Quality Work Of Life , Carreer Development Opportunities, Support Work Life Policies dan Reward Terhadap</i>	<i>Quality Work Of Life , Carreer Development Opportunities, Support Work Life Policies dan</i>	Sama sama menggunakan variable independent <i>quality work of life</i>	Menggunakan 5 variabel

No	Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Komitmen Afektif Karyawan (Studi Pada Karyawan BMT Assyafi'iyah Kota Gajah	Reward memiliki pengaruh yang positif Terhadap Komitmen Afektif Karyawan		
11	Christelle Tornikoski/2011	<i>Fostering expatriate affective commitment: a total reward perspective</i>	<i>A positive SPC relating to tangible universal rewards (i.e. the compensation package traditionally considered in previous expatriate research) is not linked to an increase in the overall affectivecommitment ofexpatriates</i>	Sama sama menggunakan variable dependent affective commitment	Menggunakan 2 variabel

Sumber: Data diolah penulis,2019

2.2 Kerangka Pemikiran

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi seperti sekarang ini menyebabkan semakin tingginya tingkat persaingan usaha. Komitmen Organisasi terutama komitmen afektif merupakan variabel yang sangat penting dalam kajian mengenai karyawan pada organisasi. Perusahaan harus melakukan tingkat kualitas kehidupan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan. Salah satu strategi yang harus dilaksanakan untuk meningkatkan persaingan adalah dengan cara meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena, 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 Namun disisi lainnya sering

dijumpai karyawan yang sangat bosan terhadap pekerjaan, merasa tidak nyaman, tidak menyukai atau kecewa dengan pekerjaan, dan punya perasaan negatif lainnya. Karyawan seperti ini biasanya menganggap pekerjaan sebagai paksaan, beban, atau malah sebenarnya tidak tertarik dan akhirnya menurunkan tingkat komitmen afektif nya meskipun karyawan tersebut memiliki kualitas kehidupan kerja, pengembangan karir, kebijakan perusahaan, dan penghargaan yang cukup untuk para karyawannya.

Untuk meningkatkan komitmen afektif yang baik harus adanya pendekatan kualitas kehidupan kerja berupaya memenuhi kebutuhan yang dirasakan penting bagi karyawan dengan memberikan perlakuan yang fair, adil, dan suportif; memberikan kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh; memberikan kesempatan untuk mewujudkan diri dan memberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka. Dengan demikian pendekatan ini berusaha untuk lebih mendayagunakan keterlampilan dan kemampuan karyawan serta menyediakan lingkungan yang mendorong mereka untuk meningkatkan keterlampilan dan kemampuannya. Gagasannya adalah bahwa karyawan merupakan sumber daya manusia yang perlu dikembangkan, bukan sekedar digunakan.

Selain itu, usaha untuk meningkatkan komitmen afektif juga dapat melalui pembentukan pengembangan karir yang dirancang secara baik yang dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan

organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi. Dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Karyawan harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya. Seorang karyawan yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya, sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya.

Reward dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya menjadikan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain proteksi penghargaan atau *reward* bertujuan untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal terhadap perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja, pengembangan karir dan *reward* sangat penting dan harus selalu diperhatikan oleh setiap organisasi atau perusahaan khususnya sebagai kekuatan dan meningkatkan komitmen afektif bagi karyawan di suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Keterkaitan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Afektif

Penelitian Fields dan Thacker (2006:41) menunjukkan bahwa suksesnya impelentasi program kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap perusahaan maupun pada Serikat Pekerja.

Dampak dari kualitas kehidupan kerja adalah dapat meningkatkan harga diri semua karyawan serta meningkatkan iklim kerja sehingga hubungan efektivitas antar manusia, tekhnologi dan organisasi membuat pengalaman kerja menjadi lebih menarik dan hasil akhirnya sesuai dengan yang diharapkan.

2.2.1.2 Hubungan Pengembangan Karir Dengan Komitmen Afektif

Menurut Musa Djamaludin (2009:9-10) Jalur karier (career path) adalah suatu lini progresi yang fleksibel yang diikuti oleh seorang pegawai sepanjang masa kepegawaiannya

Menurut Eko Adi Siswanto, Ahyar Yuniawan dalam penelitian terdahulu (2012:8) Komitmen afektif kemudian berkembang menjadi sebuah dimensi subjektif karir, yang diartikan sebagai sebuah konsep yang mempengaruhi dan mewakili identifikasi dengan serangkaian hubungan pekerjaan dalam bidang pekerjaan yang spesifik dan secara perilaku diekspresikan dalam kemampuan untuk mengatasi ketidakpuasan dalam pencarian tujuan karir.

2.2.1.3 Hubungan *Reward* dengan Komitmen Afektif

Sejumlah penelitian menemukan hubungan positif antara sistem penghargaan kinerja dan komitmen organisasi diantaranya dengan komitmen

afektif karyawan. Westover mengacu pada model ekuitas menyatakan bahwa, oleh alam, jika seorang karyawan melihat bahwa pekerja lain diberi kompensasi lebih banyak atau imbalan yang sama karena melakukan lebih sedikit pekerjaan, itu akan terjadi berdampak pada tingkat kepuasannya di tempat kerja, saat karyawan sudah memiliki rasa puas maka komitmen dalam dirinya pun akan muncul lebih kuat.

Menurut Levine seperti dikutip dalam Tsai, Chou dan Chen (2014:190-192) menunjukkan bahwa sebuah organisasi yang membayar upah tinggi tidak hanya akan menarik kandidat karyawan yang berkualitas tetapi kompeten dan produktif dan dapat membuat kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya, dan dengan demikian para karyawan akan berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan dan ini akan meningkatkan komitmen afektif dari karyawan tersebut. Selain itu, Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional Digest menetapkan bahwa apa yang perusahaan harus lakukan adalah untuk mengenali dan menghargai karyawan terbaik mereka, karena penurunan tingkat komitmen yang tinggi dari karyawan yang berbakat sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

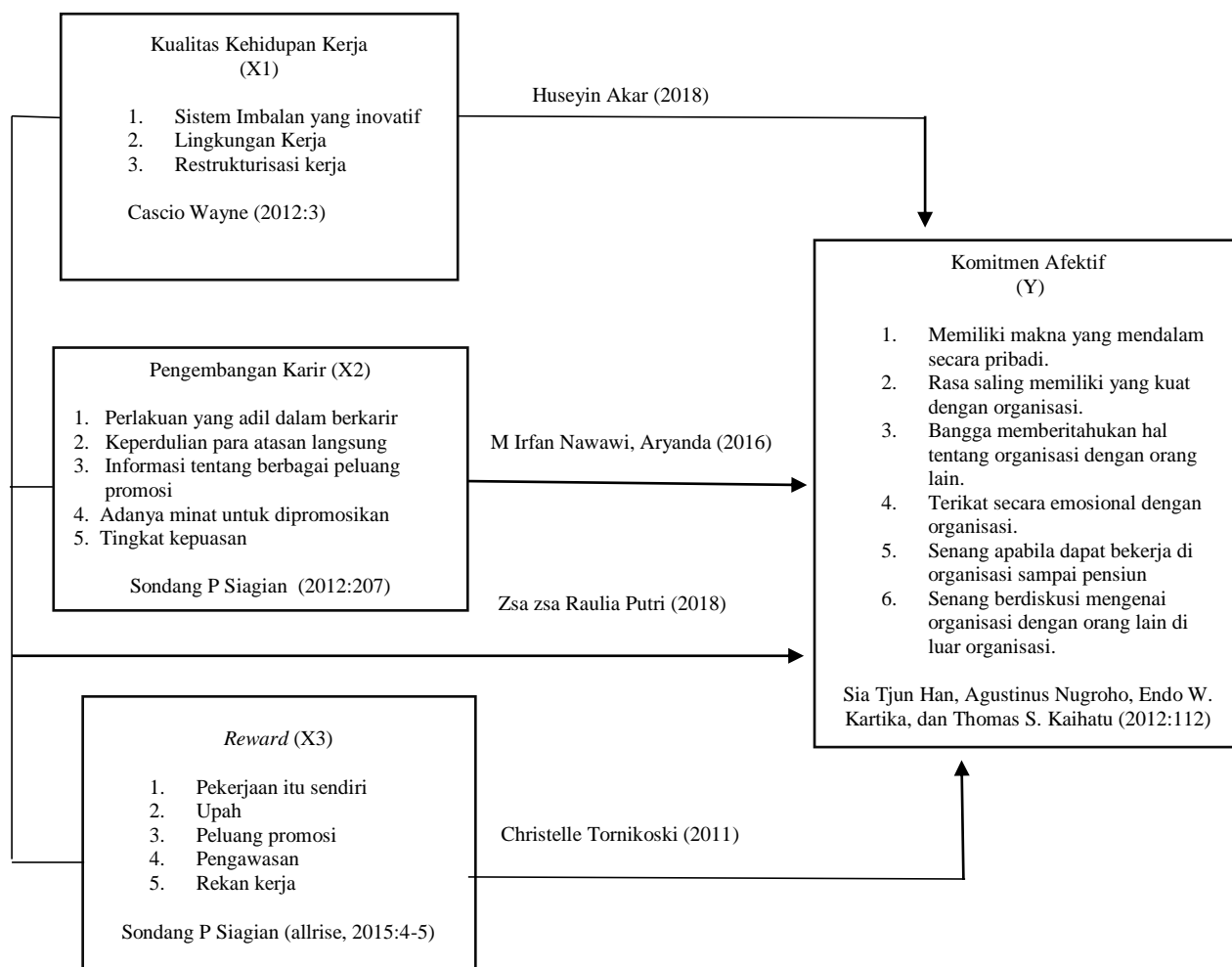
2.2.1.4 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, dan Reward dengan Komitmen Afektif

Affective commitment merupakan tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi lain.

Menurut Sutrisno yang dikutip dari penelitian terdahulu Siti Immatun Nafi'ah (2010:21) Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan anggota semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya.

Hal ini diperkuat oleh Zsa Zsa Raulia Putri dalam penelitian terdahulu (2018:130) yang menyatakan bahwa “Pengaruh *Quality Work Of Life, Career Developments Opportunities, Support Work-Life Policies* dan *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif Karyawan”.

Untuk mempermudah analisis dalam penelitian ini maka dibuat suatu kerangka pemikiran dengan teori-teori yang relevan yang akan disusun dengan paradigma sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas dalam pengujian hubungan yang dinyatakan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kualitas kehidupan kerja diduga berpengaruh secara parsial terhadap Komitmen Afektif Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata

- H2: Pengembangan karir diduga berpengaruh secara parsial terhadap Komitmen Afektif Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.
- H3: Reward diduga berpengaruh secara parsial terhadap Komitmen Afektif Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata.
- H4: Kualitas kehidupan kerja, Pengembangan Karir, dan *Reward* secara simultan diduga berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bandung Martadinata