

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tantangan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki keterampilan khusus agar dapat bersaing dengan dunia usaha harus dihadapi oleh setiap perusahaan (Mangkunegara & Waris, 2016). Faktor manusia dianggap sebagai bagian dari perkembangan masyarakat, sehingga puncak keunggulan dan pembangunan berkelanjutan tidak akan mungkin dicapai kecuali sumber daya manusia yang ditingkatkan (Arjmandi, Yaghoubi, & Doaei, 2016).

Manajemen sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor yang diharapkan karyawan untuk melakukan yang terbaik guna mencapai tujuan organisasi (Noel, Lopian, & Pandowo, 2017). Fungsinya dalam sebuah perusahaan agar organisasi menjadi efektif dan produktif maka organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia untuk tetap bersama organisasi dan mengerahkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi (Jia, Lim, Teck, Loo, & Lee, 2017). Motor penggerak suatu organisasi yang dalam praktiknya merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengembangkan, memelihara dan mengendalikan sumber daya manusia atas pengadaan tenaga kerja yang nantinya diharapkan dapat membantu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia (Prasetio, Yuniarsih, & Ahman, 2017).

Sumber daya manusia atau karyawan dari setiap organisasi adalah bagian yang paling penting sehingga mereka harus cenderung dan terpengaruh oleh pemenuhan tugasnya (Rahmawati, 2017; Kurniawan, 2017). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Silen, 2016). Memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja merupakan harapan setiap karyawan (Silen, 2016).

Kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai salah satu unsur terpenting dari keberhasilan organisasi. Organisasi harus mencari tahu bagaimana membuat karyawan mereka puas dengan pekerjaan mereka (Ahmed & Jamil, 2015). Pimpinan perusahaan baik dalam organisasi yang berorientasi pada *profit* maupun

non-profit harus memperhatikan dan bertanggung jawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Tobing, 2009). Produktivitas pada level individu membuahkan kepuasan kerja, dan pada tingkat organisasi menghasilkan peningkatan produktivitas organisasi (Zainuddin, Riama, & Oktarida, 2012).

Kepuasan kerja karyawan memegang kunci penting dalam setiap pengaturan organisasi (Ahmed & Jamil, 2015). Kepuasan di tempat kerja merupakan subjek yang kompleks dan sulit untuk didefinisikan, karena terlalu subyektif serta beraneka ragam dimana semua orang memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017). Penentu utama efektivitas organisasi yaitu kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan komitmen mereka terhadap organisasi (Kurniawan, 2017). Kepuasan seseorang karyawan tergantung pada ambisi pribadinya, pelatihan, peran dalam perusahaan, harapan di tempat kerja, pengalaman dan kehidupan sehari-hari (Lizote et al., 2017).

Perusahaan perlu menemukan cara bagaimana mempertahankan eksistensinya, dimulai dari sumber daya manusia itu sendiri dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara maksimal (Aktar & Pangil, 2017). Adanya hubungan yang baik antara semua lapisan di perusahaan tersebut akan mempermudah karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan baik (Hadi Senen. Sumiyati, 2016:84). Karyawan yang puas dapat berkontribusi untuk menciptakan budaya positif dalam organisasi dan membantu meningkatkan citra merek perusahaan (Ahmed & Jamil, 2015). Tenaga kerja yang berkualitas, efisien dan berdedikasi tetap menjadi tiga pilar dari setiap organisasi yang sukses (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens, & Lens, 2010).

Permasalahan kepuasan kerja terjadi di berbagai industri baik sektor manufaktur maupun sektor jasa (Patulak, Thoyib, & Setiawan, 2013). Perbankan menjadi salahsatu contoh dari industri jasa yang kepuasan kerja karyawannya bersifat fluktuatif, artinya tingkat kepuasan karyawan di setiap perusahaan perbankan memiliki perbedaan tergantung dengan faktor-faktor penentunya (Saleh, Ramly, & Gani, 2016). Ketidakpuasan diantara sumber daya manusia menjadi hal yang tidak diinginkan dan membahayakan dalam profesi apa pun, jadi sangat

penting untuk mengatur tenaga kerja dan untuk menentukan apakah mereka puas atau tidak dalam pekerjaan mereka (Keerthy, 2018).

TinyPulse, perusahaan yang bergerak di bidang manajemen sumber daya manusia yang bermarkas di Seattle, AS, baru-baru ini mengeluarkan hasil survei bahwa karyawan di Asia Pasifik lebih pesimis tentang pekerjaan mereka. Survei TinyPulse mengatakan bahwa hanya sepertiga dari karyawan di Asia Pasifik yang senang dengan pekerjaan mereka. Manajer Komunikasi TinyPulse, Ketti Salemme berujar hanya 28% dari karyawan di Asia Pasifik yang merasa bahagia di tempat kerja mereka. Hal ini lebih rendah dari kawasan dunia lainnya, yang rata-rata berada di atas 30%. Karyawan di Asia Pasifik, 54% bisa membaca visi, misi, dan nilai-nilai budaya perusahaan mereka. Hal ini melampaui rata-rata global yang mencapai 32,50%. Meski mereka bisa membaca visi, misi, dan budaya kerja perusahaan mereka bekerja, namun karyawan di Asia mengalami masalah komunikasi internal yang besar. Hampir 40% karyawan di Asia memiliki masalah interaksi dengan bos mereka. Ini lebih tinggi dari rata-rata global, yang hanya sekitar 15%. Kondisi demikian, catat survei, berpengaruh terhadap *passion* dan tingkat kepuasan karyawan dan berdampak pada hasil layanan kerja mereka. Dan ini berdampak bagi perusahaan jasa, dimana hubungan internal perusahaan, staf, dan klien harus kuat dalam membangun sebuah merek ([www. ekbis.sindonews.com](http://www.ekbis.sindonews.com) diakses tanggal 06/12/2018 pukul 10.46).

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan kerja, baik pada industri manufaktur maupun jasa. Pada industri manufaktur beberapa penelitian telah dilakukan di negara Turki, Afrika Selatan, Nigeria, China (Ölçer, 2015, Martins & Coetzee, 2007, Akhigbe, 2014, Fu, 2013, Ibiateli, 2017). Tidak hanya industri manufaktur mancanegara, permasalahan kepuasan kerja juga terjadi pada industri manufaktur Indonesia seperti di daerah Bali (Bagus, Dharmanegara, Sitiari, Gde, & Wirayudha, 2016). Selain industri manufaktur, permasalahan kepuasan kerja juga terjadi pada industri jasa yaitu perbankan dari negara Vietnam, Kazakhstan, Yunani, Turki, Pakistan, Ghana, Jordan, India, Malaysia, Libya Barat (Nguyen, Mai, & Nguyen, 2014, Erarslan, Ya, & Altındağ, 2018, Antonaki & Trivellas, 2014, Orhan & Dincer, 2017, Imam, Raza, Shah, & Raza, 2013, Agbozo, Owusu, Hoedoafia, & Atakorah, 2017, Albdour &

Altarawneh, 2014, Keerthy, 2018, Jumaat & Mahajar, 2014, Alajili & Noor, 2018). Permasalahan kepuasan kerja juga terjadi pada industri perbankan Indonesia, seperti di beberapa industri perbankan di Bandung, Bali, Kudus, Sulawesi Utara, Barito Utara, Jakarta, Kudus dan Malang (Prasetio et al., 2017, Dian Purwanti & Rasmini, 2015, Ningrum, Haryono, & Fathoni, 2017, Erwansyah & Sulastini, 2018, Prasetyo & Suharni, 2018, Hidayat & Mukzam, 2017).

Kepuasan kerja pada perbankan dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja karyawan yang dianalisis oleh salah satu platform komunitas online seputar dunia kerja dan perusahaan, Jobplanet (Jobplanet.com). Berdasarkan data yang terlampir di JobPlanet menyebutkan bahwa Bank Indonesia menempati peringkat 1 dalam rating kepuasan kerja karyawan mencapai 4,3 dengan rata-rata gaji 4,46 juta/bulan. Peringkat 2 ditempati oleh Bank Central Asia (BCA) dengan rating mencapai 4,1 dan rata-rata gaji sebesar 4,34 juta/bulan. Posisi peringkat 3 ditempati oleh Bank Jatim dengan rating sebesar 4,0 dan rata-rata gaji sebesar 4,43 juta/bulan. Selanjutnya untuk Bank bjb menempati posisi 6 dengan rating 3,8 dan rata-rata gaji 4,01 juta/bulan (www.jobplanet.com diakses tanggal 6/12/2018 pukul 10.46).

Karyawan yang kepuasan kerja yang rendah ditandai dengan *turnover* yang meningkat (Nikolajevaite, 2016). Kepuasan kerja yang rendah dikaitkan dengan kinerja rendah, kualitas layanan terbatas, dan penurunan kepuasan pelanggan, pergantian staf yang lebih tinggi (*turnover*) dan dapat menyebabkan keluhan kesehatan (Hennekam, 2016). Kepuasan kerja yang baik dapat dilihat dari bagaimana komitmen organisasi karyawannya yang ditandai dengan *turnover* yang rendah (Khan, 2013).

Kepuasan kerja menjadi masalah yang banyak diteliti di Indonesia, salah satunya terjadi pada perusahaan yang bergerak pada sektor perbankan yaitu Kantor Pusat Bank bjb Bandung. Gambaran rendahnya kepuasan kerja divisi Korporasi dan Komersial di Kantor Pusat Bank bjb Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.1, salah satunya ditandai dengan meningkatnya *turnover* karyawan. Pada tahun 2015 dan 2016, tidak terdapat *turnover* karyawan divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung. Namun pada tahun 2017, jumlah *turnover* karyawan sejumlah 5 orang. Hal ini menunjukkan adanya indikasi ketidakpuasan pada karyawan.

Tabel 1.1
Jumlah Turnover Karyawan Divisi Korporasi Dan Komersial Kantor Pusat Bank Bjb Bandung

Tahun	Jumlah
2015	0
2016	0
2017	5

Sumber : Bagian *Human Capital* Kantor Pusat Bank bjb Bandung

Turnover yang meningkat disebabkan salah satunya oleh karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya (Neubert & Halbesleben, 2014). Sementara ahli lain mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menikmati pekerjaannya, bangga dengan karyanya, stres kerja yang rendah, motivasi kerja tinggi, kinerja tinggi, keluhan rendah, *turnover* rendah, absensi rendah yang menunjukkan komitmen karyawan yang tinggi, dan hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja (Wirawan, 2013). Keterlibatan yang terus berkembang terhadap organisasi atau perusahaan terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan bagi seorang karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan *skill* yang semakin berkembang, artinya komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja mereka (Wiswari & Sudibya, 2016). Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana kepuasan kerja karyawan akan meningkat seiring dengan semakin tingginya komitmen organisasinya (Chandra, 2013).

Komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan penurunan jumlah karyawan yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja (Hartono & Setiawan, 2013). Peningkatan kinerja dan produktivitas, peningkatan kualitas dan inovasi, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat absensi dan *turnover intention* yang lebih rendah merupakan hasil positif adanya komitmen organisasi pada setiap karyawan (Jia et al., 2017; Mccunn, Kim, & Feracor, 2018). Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Geovanni, Humas Divisi *Human Capital* Kantor Pusat Bank bjb Bandung pada tanggal (31/08/2018) pukul 10.42 WIB memaparkan, banyak diantara mereka yang tingkat absensinya cukup tinggi dan kurang produktif seperti menunda pekerjaan karena merasa tidak

diawasi. Artinya, *turnover* dilakukan oleh karyawan yang komitmen organisasi yang rendah dan kompetensinya belum memadai.

Kompetensi adalah karakteristik perilaku individu yang membantu individu untuk menangani pekerjaannya dan melakukannya secara efektif yang hasil akhirnya membawa kepuasan kerja serta kinerja karyawan yang lebih baik dan dapat didefinisikan sebagai keadaan emosi positif sebagai hasil evaluasi dari hasil kerja seseorang (Keerthy, 2018). Karyawan yang puas dapat berkontribusi untuk menciptakan budaya positif dalam organisasi dan membantu meningkatkan citra merek perusahaan (Ahmed & Jamil, 2015). Kapasitas karyawan (kompetensi) dalam melaksanakan kegiatan mereka menjadi faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017).

Kompetensi dapat dilihat dari peningkatan tingkat pendidikan karyawan seperti halnya di divisi Korporasi dan Komersial yang mengalami peningkatan dalam jenjang pendidikan seperti pada Tabel 1.2. Pada tahun 2015 dan 2016 jumlah karyawan jenjang D3 sebanyak 2 orang, dan tahun 2017 sebanyak 0 (nol) karyawan yang artinya karyawan dengan jenjang D3 telah menempuh pendidikan lanjutan ke jenjang S1. Tahun 2015 untuk jenjang S1 sebanyak 22 karyawan dan mengalami peningkatan dibanding tahun 2016 sebanyak 25 karyawan serta 2017 sebanyak 34 karyawan. Untuk jumlah karyawan jenjang S2 mengalami peningkatan sebanyak 4 karyawan pada tahun 2015 dan 7 karyawan pada tahun 2016, namun mengalami penurunan pada tahun 2017 sebanyak 6 orang yang artinya 1 (satu) karyawan *resign* pada Triwulan ke-4 tahun tersebut.

Tabel 1.2
Rekap Pendidikan Karyawan Divisi Korporasi Dan Komersial Kantor Pusat Bank Bjb Bandung

No	Pendidikan	Tahun		
		2015	2016	2017
1	D3	2	2	0
2	S1	22	25	34
3	S2	4	7	6
Jumlah		28	34	40

Sumber : Bagian *Human Capital* Kantor Pusat Bank bjb Bandung

Menurut Humas Divisi *Human Capital* Kantor Pusat Bank bjb Bandung, ibu Geovanni pada tanggal (31/08/2018) pukul 10.42 WIB, memaparkan bahwa ketidaksesuaian antara *turnover* dengan tingkat pendidikan yang meningkat tersebut disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap beberapa faktor yang

Ayu Lestari, 2019

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIVISI KORPORASI DAN KOMERSIAL KANTOR PUSAT BANK BJB BANDUNG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

berkaitan dengan pekerjaan mereka. Disebutkan bahwa peningkatan jenjang pendidikan membuat karyawan menaruh ekspektasi tinggi terhadap berbagai hal sesuai dengan jenjang pendidikan yang mereka miliki seperti kenaikan gaji, kemungkinan promosi, lingkungan kerja yang lebih baik, rekan kerja yang kompeten, dan faktor-faktor lainnya (Lee, Yang, & Li, 2017). Hal ini diperkuat oleh teori menurut Feldmann dan Arnold dalam Aydogdu dan Asikgil (2011) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu bayaran/gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, kemungkinan promosi, teman sebaya dan kondisi kerja. Selain itu, peningkatan jenjang pendidikan belum tentu merubah *technical competency* karyawan karena apa yang dipelajari dalam teori tidak selalu sama dengan pengaplikasiannya di dunia kerja.

Selanjutnya ibu Geovanni pada tanggal (31/08/2018) pukul 10.42 WIB memaparkan, permasalahan kepuasan kerja dapat ditanggulangi dengan peningkatan komitmen organisasional dan kompetensi karyawan. Peningkatan komitmen organisasional karyawan dapat dilakukan dengan penyesuaian terhadap beberapa faktor sesuai dengan taraf pendidikan yang dimiliki karyawan. Cara lainnya yaitu membangun kerjasama tim dan menjalin komunikasi agar lingkungan kerja dapat memunculkan rasa kebahagiaan pada karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan secara khusus sesuai dengan divisi tempat karyawan tersebut bertugas, dalam penelitian ini pelatihan dikhususkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan divisi korporasi dan komersial. Proses pelatihan ini perlu berkoordinasi dengan bjb University sebagai lembaga penanggungjawabnya. Apabila diperlukan sebuah pelatihan khusus untuk meningkatkan kompetensi karyawannya, Divisi *Human Capital* Kantor Pusat Bank bjb Bandung akan mengajukan secara khusus kepada pihak bjb University untuk menanganinya.

1.2 Identifikasi Masalah

Faktor sumber daya manusia perlu mendapat prioritas utama dalam hal pengelolaannya agar dapat berkontribusi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Prasetyo & Suharini, 2018). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam

melaksanakan kegiatannya terkait dengan kapasitas karyawan (kompetensi) bekerja dalam organisasi (Senen et al., 2017). Rendahnya kepuasan kerja pada karyawan Divisi Korporasi dan Komersial Bank Kantor Pusat Bank bjb Bandung ditandai dengan meningkatnya *turnover* karyawan. Permasalahan ini apabila terus berlanjut akan berdampak pada keberlangsungan operasional perusahaan.

Sesuai dengan permasalahan yang telah dipaparkan, Bank Kantor Pusat Bank bjb Bandung berhadapan dengan permasalahan kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan Divisi Korporasi dan Komersial. Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka peneliti mengidentifikasi masalah ke dalam tema sentral sebagai berikut.

Penelitian mengenai kepuasan kerja di perusahaan yang bergerak pada sektor jasa di Indonesia masih menjadi topik yang banyak dikaji. Karyawan Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung diduga mengalami penurunan kepuasan kerja. Penyebab rendahnya kepuasan kerja adalah kurangnya komitmen organisasional dan kompetensi yang dimiliki karyawan. Dengan komitmen organisasi yang tinggi dan kompetensi yang mencukupi akan menciptakan peningkatan kepuasan kerja, maka sebaiknya perusahaan yang bergerak pada sektor jasa dapat membekali karyawannya dengan komitmen organisasional yang tinggi dan kompetensi yang memadai.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah.

1. Bagaimana tingkat komitmen organisasional karyawan Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
2. Bagaimana tingkat kompetensi karyawan Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
3. Bagaimana tingkat kepuasan kerja Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
4. Adakah pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pada Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
5. Adakah pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
6. Adakah pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pada Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung

1.4 Tujuan Masalah

Tujuan dari penelitian adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai.

1. Mengetahui tingkat komitmen organisasional karyawan di Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
2. Mengetahui tingkat kompetensi karyawan di Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
3. Mengetahui tingkat kepuasan kerja Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
4. Mengetahui adakah pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pada Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
5. Mengetahui adakah pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung
6. Mengetahui pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pada Divisi Korporasi dan Komersial Kantor Pusat Bank bjb Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran baik dari segi akademik maupun praktisi.

a) Kegunaan Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan memberi sumbangan dalam aspek teoritis bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, melalui pendekatan dan metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam aspek manajemen sumber daya manusia yang menyangkut komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kepuasan kerja.

b) Kegunaan Praktisi

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan masukan kepada perusahaan-perusahaan yang bergerak pada sektor jasa untuk dijadikan pertimbangan dalam memecahkan permasalahan kepuasan kerja dengan

menggunakan solusi peningkatan komitmen organisasional dan kompetensi karyawan.

b. Bagi industri sejenis

Sebagai sumber informasi untuk industri atau perusahaan pada sektor jasa khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja dan memelihara karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut.

c. Bagi pihak lain

Dapat dijadikan sebagai referensi dan acuan bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya mengenai komitmen organisasi dan kompetensi dimana digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja, mengingat masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini.