



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor perbankan memegang peranan penting dalam peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional. Kegiatan bank memungkinkan masyarakat untuk melakukan investasi, distribusi, serta konsumsi barang dan jasa. Berdasarkan laporan Bank Dunia tahun 2014, jumlah penduduk dewasa di Indonesia yang memiliki rekening di bank sebanyak 90 juta penduduk. Jumlah tersebut meningkat dua kali lipat dibandingkan tahun 2011. Hal ini menunjukkan semakin pentingnya fungsi bank bagi masyarakat Indonesia. (Nurfakihiswara, 2017).

Perbankan Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan hasil yang semakin sehat dan maju. Tak hanya di tataran nasional, namun juga regional Asia Tenggara. Hal tersebut terbukti dari penilaian Bloomberg akhir-akhir ini. Dalam rilis terbarunya (31/10), Bloomberg mengeluarkan daftar 10 bank terbesar atas kapitalisasi pasar atau *market cap*-nya di Asia Tenggara. Diantara itu terdapat tiga bank dari Indonesia yang bertengger di daftar tersebut, yaitu, Bank Central Asia (BCA), Bank Rakyat Indonesia (BRI), dan Bank Mandiri (Suprayogi, 2017).



Sumber : Kumparan (2017)

Gambar 1. 1 Largest Banks in Southeast Asia Based On Market Capitalization

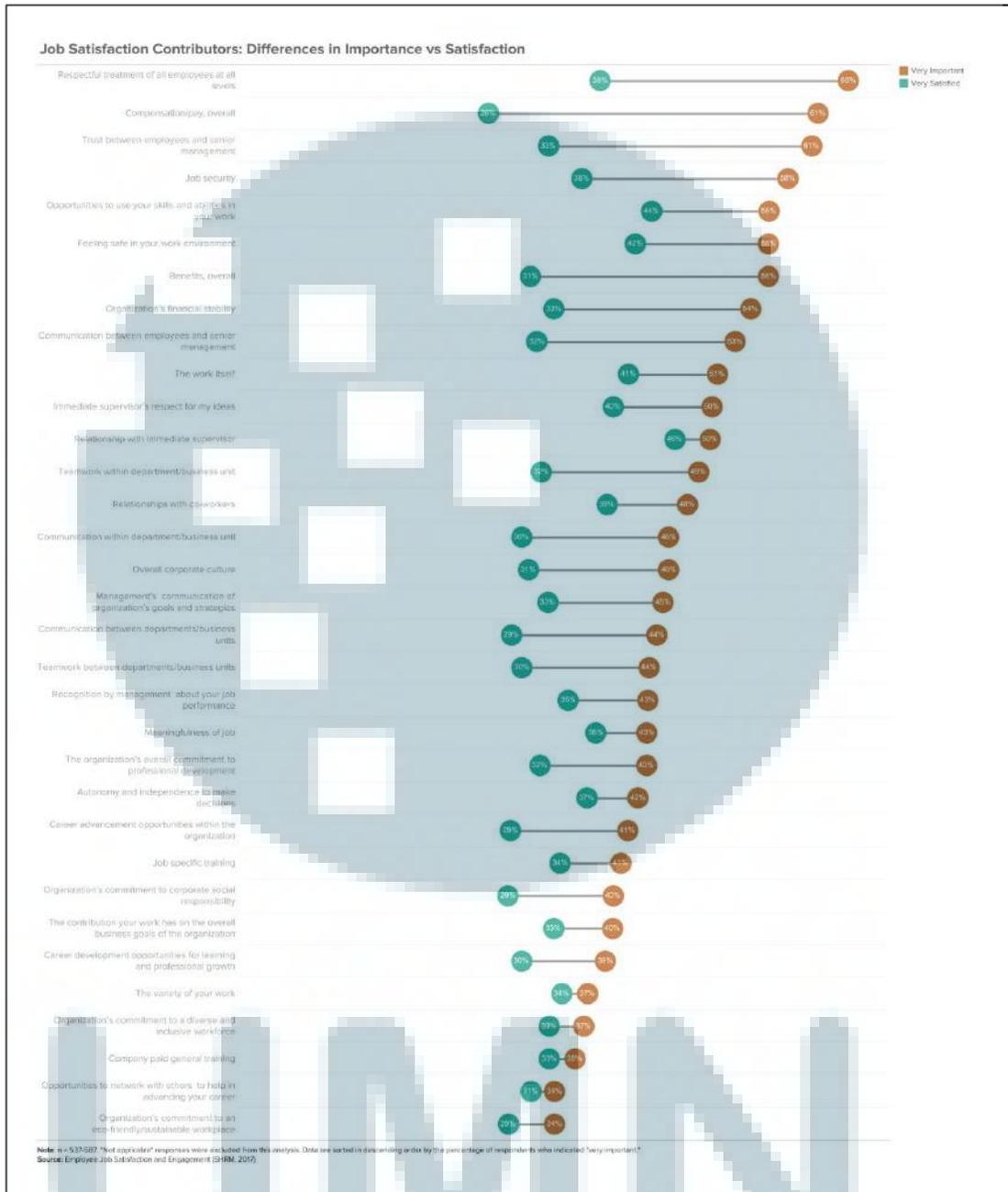
Pada survei yang diadakan US News bertajuk *2018 Best Countries*, Indonesia dipilih sebagai peringkat kedua negara terbaik untuk investasi di dunia (Setiawan, 2018). Industri perbankan Indonesia memang menarik, namun tantangannya juga tidak mudah, di antaranya jumlah bank yang cukup banyak dan mulai bangkitnya perusahaan teknologi keuangan. (Sofyan, 2017).

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri perbankan adalah Bank XYZ. Bank XYZ telah berdiri sejak tahun 1957, dan merupakan salah satu bank dengan jumlah aset terbesar di Indonesia (Kumoro, 2015). Indonesia saat ini masih menjadi negara dengan jumlah bank yang paling banyak di ASEAN. Setidaknya lebih dari 120 bank yang berkantor dan mencari untung di Indonesia (Praditya, 2017). Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat sektor jasa keuangan Indonesia hingga akhir 2017

terus menunjukkan kondisi yang stabil dengan kinerja intermediasi yang berada pada level positif (Putri, 2017).

Oleh karena itu, di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat saat ini, terlebih dengan mulai berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), segala sesuatu yang berkaitan dengan elemen bisnis pasti sangat vital dan berarti. Termasuk elemen sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, jelas mutlak dibutuhkan. (Suryadi, dkk., 2016). Semakin banyak juga perusahaan yang menyadari bahwa divisi HR tak hanya berperan mengelola urusan administratif karyawan, tetapi juga vital terhadap pertumbuhan bisnis (SWA, 2016).

Tak mudah memang mencari sumber daya manusia yang berkualitas, tangguh, dan adaptif. Terutama, di industri perbankan yang sarat dengan regulasi. Para karyawan yang punya kualifikasi tersebut kerap memanfaatkan ‘kelebihan’ itu demi mengejar keuntungan dari segi materi dan kepuasan kerja. Karyawan kerap berdalih ingin mencari tantangan baru dengan bergabung ke bank lain, yang bisa jadi adalah kompetitor bank tempatnya bekerja sebelumnya. (Prahadi, 2015). Oleh karena itu, perusahaan sekarang dituntut untuk selalu memantau tingkat *job satisfaction* secara objektif dan aktual. (Sudarmadi, 2017)



Sumber : SHRM, 2017
Gambar 1. 2 Aspek Job Satisfaction Contributors

Berdasarkan informasi dari *Society for Human Resource Management* (SHRM) melalui *Employee Job Satisfaction and Engagement Survey* di tahun 2017,

dapat diperoleh informasi bahwa ada banyak aspek yang dianggap sebagai kontributor dalam peningkatan *job satisfaction*, di antaranya sikap saling menghargai antar karyawan, kompensasi dan benefit, kepercayaan antara karyawan dan manajemen, keamanan kerja, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki, komunikasi antara karyawan dan manajer senior, dan beberapa hal lain yang digambarkan dalam grafik di atas.

Selain memiliki *job satisfaction*, karyawan diharapkan juga mempunyai rasa *engage* atau keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan. (Multiglobalunity, 2015). Sebuah survei menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* dengan organisasi mampu menghasilkan *financial performance* empat kali lipat dibanding dengan organisasi yang memiliki *poor engagement*. (Kusumaningrat, 2016)

Region	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged
United States and Canada	29%	54%	18%
Australia and New Zealand	24%	60%	16%
Latin America	21%	60%	19%
Commonwealth of Independent States and nearby countries	18%	62%	21%
Western Europe	14%	66%	20%
Southeast Asia	12%	73%	14%
Central and Eastern Europe	11%	63%	26%
Middle East and North Africa	10%	55%	35%
South Asia	10%	61%	29%
Sub-Saharan Africa	10%	57%	33%
East Asia	6%	68%	26%

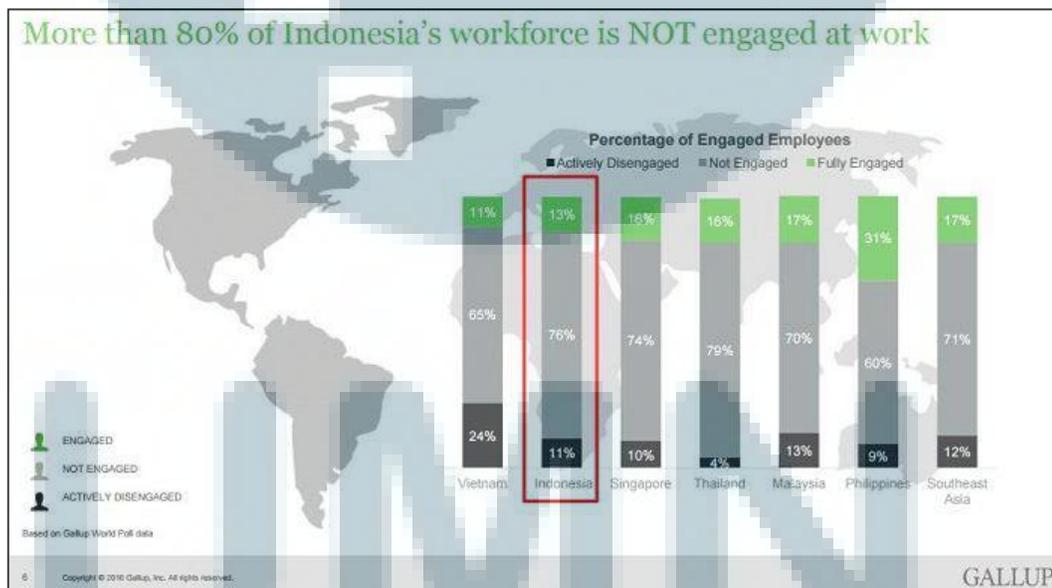
2011-2012
GALLUP

Sumber : *Gallup News*, 2013

Gambar 1. 3 Data Tingkat *Engagement* Karyawan di Dunia (Regional)

Berdasarkan hasil survei yang diadakan GALLUP tahun 2011-2012, dikatakan bahwa tingkat *engagement* karyawan di Asia Tenggara yang merasa *engaged* hanya mencapai 12%, 73% mengatakan *not engaged*, dan 14% lainnya merasa *actively disengaged*. Survei ini dilakukan menggunakan *Gallup World Poll* dan diukur berdasarkan penilaian responden terhadap antusiasme dan keterlibatan mereka dalam pekerjaannya.

Hasil serupa juga dikemukakan GALLUP dalam survei tingkat *engagement* yang diadakan tahun 2016. Berdasarkan grafik diatas, hanya sebesar 13% pekerja di Indonesia yang merasa *engage*, sedangkan 76% merasa tidak *engage* dan 11% lainnya merasa *actively disengange*.

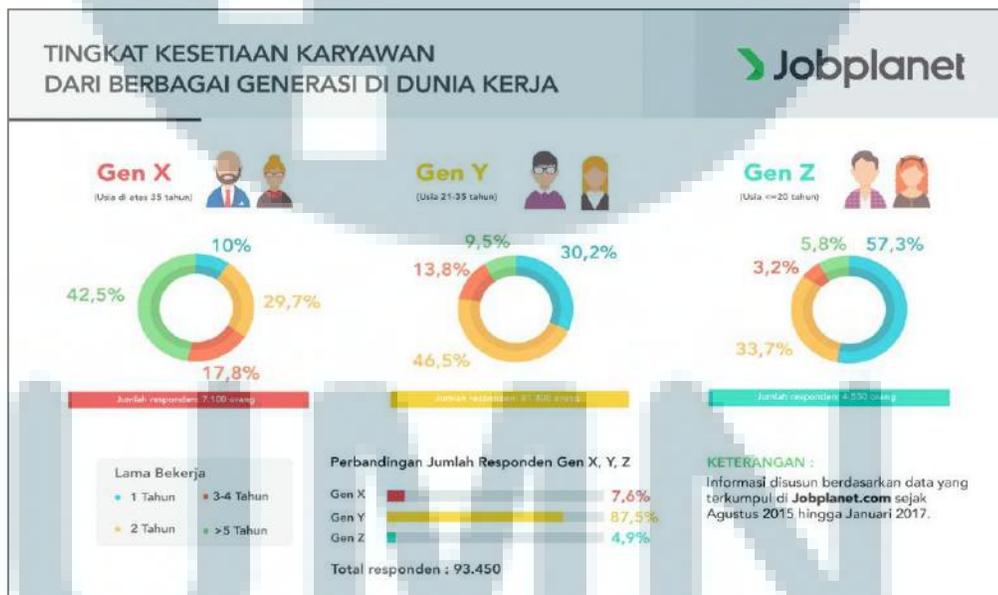


Sumber : PortalHR, 2015

Gambar 1. 4 Data Tingkat *Engagement* Karyawan di Indonesia

Hal ini dirasa sangat mengkhawatirkan karena *work engagement* merupakan salah satu indikasi perusahaan memperlakukan karyawannya secara tepat dan mampu mempertahankan *talent* atau karyawan yang berpotensi untuk terus memajukan perusahaan.

Engagement menjadi semakin sulit dilakukan karena adanya tingkat komitmen karyawan yang berbeda-beda terhadap pekerjaan dan perusahaan. Rata-rata karyawan di Indonesia hanya bertahan di satu perusahaan selama 2-10 tahun, satu hal yang tak terjadi di industri perbankan lain di Asia Tenggara. Sekitar 37% karyawan pindah karena ingin mencari kesempatan berkarir yang lebih prospektif (Prahadi, 2015)



Sumber : Marketeers, 2017

Gambar 1. 5 Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi

Melalui gambar diatas, dapat diketahui tingkat kesetiaan karyawan dari berbagai generasi yang berbeda. Hasilnya, kebanyakan generasi X (usia diatas 35 tahun) memiliki lama kerja di perusahaan sekitar lebih dari 5 tahun dengan persentase 42.5%, generasi Y (21-35 tahun) memiliki lama kerja 2 tahun dengan persentase 46.5%, sedangkan generasi Z (kurang dari atau sama dengan 20 tahun) memiliki lama kerja 1 tahun dengan persentase 57.3%. Tingkat kesetiaan yang semakin menurun di setiap generasi dapat juga dikaitkan dengan tingkat komitmen karyawan dalam bekerja, yang turut dipengaruhi oleh karakteristik dari masing-masing generasi.

Menurut Direktur Asia Tenggara *Talent Practice* di *PT Procter & Gamble Home Products* Indonesia, tantangan perusahaan saat ini adalah bagaimana karyawan bisa *engage*, dan memastikan karyawan fokus dan mau berkontribusi serta berkomitmen untuk produktivitas di perusahaan (Suryadi, 2017).

Work Engagement dapat diartikan sebagai suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup konsep seperti semangat/*vigor*, dedikasi, dan penyerapan/*absorbtion* (Schaufeli, et al., 2002 dalam Barness & Collier, 2013, p. 468). Sedangkan menurut Kahn (1990, dalam Yalabik, 2017, p. 3), *work engagement* secara khusus terkait dengan bagaimana karyawan hadir atau tidak hadir selama proses pengerjaan tugas. Dengan kata lain, *work engagement* adalah tentang keterlibatan diri dalam pekerjaan. Mempertahankan *engagement* para karyawan memang bukan hal yang mudah. Perlu berbagai macam usaha dan pendekatan agar para karyawan tetap bekerja dalam perusahaan.

Diantaranya dengan menawarkan jam kerja fleksibel, menyeimbangkan harmoni *work-life*, dan mementingkan kesehatan karyawan. (PortalHR, 2015).

Penulis telah melaksanakan *in-depth interview* kepada 8 karyawan Bank XYZ terkait dengan *work engagement*, *job satisfaction*, *affective commitment* dan *career commitment*. Rata-rata karyawan yang terpilih sebagai narasumber telah bekerja selama 2-4 tahun dan berada pada level *staff* di divisi Pembelajaran & Pengembangan, *Business Commercial & Small Medium Enterprises (SME)*.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* terkait dengan *work engagement*, walaupun saat ini bekerja di perusahaan yang memiliki reputasi baik, sebagian besar karyawan merasa kurang antusias dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disampaikan oleh 6 dari 8 karyawan yang merasa beban kerja harian pekerjaan mereka cukup berat, sehingga mengakibatkan karyawan sulit untuk merasa antusias terhadap pekerjaannya. Hal ini dianggap penulis sebagai permasalahan pokok yang dihadapi Bank XYZ terkait dengan variabel *work engagement*.

Selain *work engagement*, variabel lain yang akan dibahas penulis melalui penelitian ini adalah *job satisfaction*. Variabel *job satisfaction* dapat dikatakan sebagai salah satu variabel yang berpengaruh terhadap *work engagement*. *Job satisfaction* diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang tentang pekerjaan atau pengalaman pekerjaannya (Locke, 1976 dalam Barnes & Collier, 2013, p. 488).

Sedangkan menurut Noe, et al. (2008, p. 461) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage 6th edition*, *job*

satisfaction merupakan perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi karyawan bahwa pekerjaannya mencukupi, atau memungkinkan dirinya memenuhi nilai-nilai penting tentang pekerjaannya.

Karyawan seringkali terjebak pada pandangan sempit bahwa para pekerja datang ke kantor demi rupiah. Tidak salah memang, tapi *job satisfaction* bisa datang dari banyak sisi. Sisi lain misalnya kondisi kerja, hubungan dengan atasan/rekan kerja, tantangan pekerjaan, kecocokan profil diri dengan profil pekerjaan dan lainnya (Prahadi, 2014).

Fenomena *job satisfaction* juga terlihat melalui hasil *in-depth interview* dengan karyawan Bank XYZ. Hasilnya, 4 dari 8 karyawan menyatakan kurang puas terhadap pekerjaannya. Walaupun diakui juga perusahaan memberikan kompensasi, benefit, fasilitas dan kesempatan berkarir yang baik, alasan ketidakpuasan beberapa karyawan Bank XYZ dikarenakan mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan bersifat monoton, masih adanya senioritas dan adanya hubungan antara karyawan dan manajemen yang masih perlu diperbaiki. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dirasa monoton ini juga ditandai dengan adanya karyawan yang mengajukan perpindahan ke divisi lain. Hal ini dianggap penulis sebagai permasalahan pokok yang dihadapi Bank XYZ terkait dengan variabel *job satisfaction*.

Menurut Chen (2006) dalam Susiani (2014, p.3), *job satisfaction* merupakan aspek pertama yang harus dicapai sebelum seorang karyawan memiliki *organizational commitment*, di mana salah satu komponennya adalah *affective commitment*. *Affective commitment* didefinisikan sebagai sebuah keterikatan

emosional, rasa teridentifikasi dengan sesuatu, dan keterlibatan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990 dalam Barnes & Collier, 2013, p. 488). Sedangkan Robbins & Judge (2009, p.113) menyatakan bahwa *affective commitment* merupakan suatu emosional kepada organisasi dan kepercayaannya terhadap nilai tersebut. Menurut Meyer & Allen (1997, dalam Yucel, 2012, p. 45), *affective commitment* muncul ketika karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau adanya keterikatan dengan organisasi. Loyalitas tidak bisa diukur dalam bentuk waktu yang mereka habiskan di perusahaan, melainkan keinginan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh (Masrifah, 2016).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan terkait dengan *affective commitment* karyawan di Bank XYZ, sebanyak 4 dari 8 karyawan merasa kurang memiliki *sense of belonging* kepada perusahaan. Menurut karyawan, hal ini berhubungan dengan jenjang karir yang sedikit terhambat karena masih adanya pengaruh senioritas di dalam lingkungan kerja, serta hubungan antara karyawan dan manajemen yang masih perlu perbaikan. Hal ini dianggap penulis sebagai permasalahan pokok yang dihadapi Bank XYZ terkait dengan variabel *affective commitment*.

Adanya pengembangan karir oleh perusahaan dan kesempatan untuk berkontribusi, serta bertumbuh bersama dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap karirnya di perusahaan. *Career commitment* didefinisikan dengan adanya pemikiran karyawan untuk maju dan berkembang di dalam organisasi sebagai tujuan dari karir mereka (Colarelli & Bishop, 1990 dalam Barnes & Collier, 2013, p. 489).

Sedangkan menurut Mueller, et al. (1999, dalam Wickramasinghe, 2016, p. 410), *career commitment* merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya, yang menandakan tingkat kesetiaan seorang karyawan kepada profesinya.

Pengaruh keterkaitan antara *work engagement* dan *career commitment* dalam penelitian ini adalah ketika karyawan memiliki *engagement* lebih tinggi, maka karyawan tersebut akan cenderung memiliki komitmen terhadap karir secara lebih baik. Hal ini dapat ditandai dengan tingkat loyalitas karyawan kepada perusahaan dan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan terkait dengan komitmen karyawan terhadap karirnya (*career commitment*) di Bank XYZ, sebanyak 3 dari 8 karyawan merasa kurang setuju dengan pernyataan bahwa mereka akan mengatakan pekerjaan ini merupakan yang terbaik yang paling memungkinkan untuk diperoleh. Sebagian besar dari mereka berpendapat bahwa mereka masih memiliki kesempatan untuk berkarir lebih baik daripada saat ini dengan adanya perpindahan divisi, kenaikan jabatan atau promosi yang diterima. Rendahnya *career commitment* di perusahaan dapat mengakibatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan menurun, meningkatkan *turnover* dan biaya rekrutmen karyawan baru di perusahaan. Hal ini dianggap penulis sebagai permasalahan pokok Bank XYZ terkait variabel *career commitment*.

Melalui penelitian ini, penulis ingin mengetahui dan menganalisis pengaruh dan keterkaitan antara *job satisfaction* dan *work engagement*, *affective commitment*

terhadap *work engagement*, dan *work engagement* terhadap *career commitment*. Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang ada di perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**ANALISIS PENGARUH *JOB SATISFACTION* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*, SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP *CAREER COMMITMENT*; TELAHAH PADA KARYAWAN BANK XYZ.**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti dapat merumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *work engagement*?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *affective commitment* terhadap *work engagement*?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara *career commitment* terhadap *work engagement*?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *work engagement* di Bank XYZ.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *affective commitment* terhadap *work engagement* di Bank XYZ.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif antara *career commitment* terhadap *work engagement* di Bank XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan informasi baru kepada para pembaca mengenai pengaruh *job satisfaction* dan *affective commitment* terhadap *work engagement*, serta implikasinya terhadap *career commitment* karyawan di suatu perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis untuk memberikan gambaran, pandangan, informasi dan saran yang bermanfaat untuk perusahaan dalam memperhatikan tingkat *job satisfaction*, *affective commitment*, *work engagement*, serta *career commitment* bagi karyawannya, agar perusahaan mampu bertindak dan bekerja secara maksimal dalam menciptakan komitmen dan kepuasan kerja karyawan guna menciptakan rasa keterikatan kepada perusahaan.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang diambil dari penelitian ini adalah :

1. Sampel penelitian yang diambil adalah karyawan yang bekerja di Kantor Pusat Bank XYZ, merupakan karyawan tetap dan sudah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan.
2. Penelitian ini berfokus pada *job satisfaction*, *affective commitment* yang berpengaruh terhadap *work engagement*, serta implikasinya terhadap *career commitment* karyawan tetap Bank XYZ.
3. Teknik analisis dalam pengujian penelitian ini dengan menggunakan program SPSS versi 23 dan AMOS versi 22.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan laporan skripsi ini terdiri dari 5 bab dan diharapkan dapat menjadi pedoman bagi penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi tentang pemahaman konsep dan dasar teoritis penelitian, hubungan variabel, penelitian terdahulu, model dan hipotesis penelitian, serta kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum objek yang akan diteliti, yaitu Bank XYZ, metodologi penelitian, ruang lingkup penelitian, cara pengukuran, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, berupa hasil analisa deskriptif, hasil pengujian instrumen, uji asumsi klasik, uji model, dan uji hipotesis, interpretasi hasil penelitian dan implikasi manajerial.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.



UMN