

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi baik swasta ataupun pemerintah dan lain sebagainya dalam menjalankan aktivitasnya selalu menginginkan hasil kerja yang optimal, dan untuk memperoleh hasil kerja yang optimal pada setiap diri karyawan diperlukan adanya motivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Dalam memotivasi karyawan diperhatikan pula latar belakang yang mendorong karyawan tersebut untuk bekerja. Adanya motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan. Salah satu cara untuk mendorong semangat kerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi maupun insentif yang layak dan adil. Hal ini dimaksudkan agar semua karyawan mau bekerja lebih produktif dan lebih giat untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Dewi & Turangan, 2020).

Teori yang gambaran yang mendalam mengenai bagaimana insentif, pengembangan karier, dan kepuasan kerja berinteraksi dalam memengaruhi komitmen karyawan di dalam organisasi dikemukakan oleh beberapa peneliti, diantaranya (Cropanzano & Mitchell, 2007) yang mengemukakan *Social Exchange Theory (SET)*. Teori ini menyatakan bahwa hubungan sosial, termasuk hubungan kerja, berfungsi sebagai pertukaran timbal balik antara pihak yang terlibat. Dalam konteks organisasi, karyawan memberikan kontribusi dalam bentuk waktu, tenaga, dan komitmen mereka, sementara organisasi memberikan manfaat berupa insentif, peluang pengembangan karier, dan kepuasan kerja. Hubungan ini bersifat timbal balik; semakin banyak manfaat yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar komitmen mereka kepada organisasi. Penelitian oleh (Cropanzano & Mitchell, 2007) mengkaji bagaimana prinsip pertukaran sosial mempengaruhi komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima nilai yang setara dengan kontribusinya, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi.

Teori *Maslow's Hierarchy of Needs* mengemukakan bahwa manusia memiliki lima kebutuhan dasar yang tersusun dalam bentuk hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, pengembangan karier dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan insentif dan kepuasan kerja terkait dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan. Kebutuhan-kebutuhan ini memengaruhi motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh (Gagne & Deci, 2005) menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar (seperti kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan) berkontribusi terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan.

Organizational Commitment Theory mengembangkan konsep komitmen organisasi menjadi tiga dimensi: komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen normatif (rasa kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi), dan komitmen kontinuans (pertimbangan terkait dengan biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi). Insentif, pengembangan karier, dan kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan. Penelitian oleh (Meyer & Allen, 1991) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kesempatan pengembangan karier dan penghargaan

dapat memperkuat komitmen afektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Herzberg's Two-Factor Theory membagi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori: *hygiene factors* dan *motivator factors*. *Hygiene factors* (seperti gaji, kondisi kerja, dan insentif) diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan, sementara *motivator factors* (seperti pengakuan, pencapaian, dan pengembangan karier) meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, insentif dan pengembangan karier dapat dipandang sebagai *hygiene factors*, sementara kepuasan kerja terkait dengan *motivator factors*. Penelitian oleh (Judge & Piccolo, 2004) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor ekstrinsik (seperti gaji dan kondisi kerja) dan intrinsik (seperti pengembangan karier dan pencapaian pribadi).

Insentif yang dirancang dengan baik memiliki potensi besar untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Bentuk penghargaan, baik finansial (bonus, komisi, tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, pelatihan, promosi), yang diberikan untuk mendorong kinerja karyawan. Insentif yang diberikan secara konsisten dapat memperkuat hubungan emosional karyawan dengan perusahaan, sehingga meningkatkan loyalitas mereka. Insentif yang adil dan relevan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih baik. Insentif yang dirancang untuk kebutuhan karyawan membuat mereka merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi. Insentif yang menarik mengurangi keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain (Rusdian & Rismayani, 2020).

Pengembangan karier yang efektif dapat meningkatkan komitmen karyawan. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih. Program pengembangan yang jelas membuat karyawan lebih percaya bahwa organisasi peduli pada masa depan mereka. Karyawan cenderung bertahan lebih lama jika mereka melihat peluang untuk berkembang. Pengembangan karier mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan agar dapat menghadapi tantangan pekerjaan saat ini dan di masa depan. Pengembangan karier memiliki peran signifikan dalam meningkatkan komitmen karyawan. Organisasi yang berinvestasi dalam program pengembangan karier cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih termotivasi, loyal, dan produktif (Anggreni et al., 2023).

Kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi komitmen karyawan dalam beberapa aspek misalnya ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih cenderung memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi dan bersedia memberikan kontribusi terbaik mereka. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi karena mereka merasa pekerjaannya memberikan manfaat yang memadai. Karyawan yang puas seringkali merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi karena perlakuan baik yang mereka terima. Dengan memahami dan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat memupuk komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan (Safitri et al., 2022).

Komitmen karyawan adalah salah satu aspek penting yang memengaruhi kesuksesan organisasi. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan memiliki dedikasi, rasa keterikatan, dan loyalitas terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih keras dan lebih fokus dalam mencapai

tujuan organisasi. Mereka memiliki motivasi yang kuat untuk memberikan kontribusi maksimal karena merasa bagian dari organisasi. Karyawan yang berkomitmen cenderung memiliki sikap yang positif, mendukung rekan kerja, dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan rasa memiliki yang tinggi, karyawan lebih terdorong untuk memberikan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk membantu organisasi berkembang. Komitmen karyawan membantu menciptakan stabilitas dalam organisasi. Mereka cenderung bertahan lebih lama dan terlibat aktif dalam proses pengembangan organisasi (Sari & Khasanah, 2021).

Penelitian (Dewi & Turangan, 2020) menunjukkan bahwa Insentif dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian (Rusdian & Rismayani, 2020) menunjukkan bahwa Insentif berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Penelitian (Rahayu et al., 2020) menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian (Utomo, 2021) menunjukkan bahwa Insentif dan Budaya Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan. Penelitian (Sari & Khasanah, 2021) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian (Christover & Ie, 2021) menunjukkan bahwa Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian (Safitri et al., 2022) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian (Anggreni et al., 2023) menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian (Lathifani & Widawati, 2023) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Namun terdapat *research gap* pada hasil penelitian (Wibowo & Sutanto, 2023) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan pada PT BNI Finance, fenomena yang terjadi terkait faktor insentif adalah Karyawan merasa bahwa insentif yang diberikan tidak sebanding dengan usaha dan kontribusinya. Ketidakjelasan atau ketidakadilan dalam pemberian insentif dapat menurunkan rasa keadilan di antara karyawan dan memengaruhi komitmen mereka. Meskipun insentif finansial (seperti bonus atau tunjangan) sering menjadi faktor utama, faktor non-finansial seperti pengakuan atas prestasi juga bisa berpengaruh. Jika perusahaan hanya memberikan insentif finansial dan mengabaikan penghargaan non-finansial, karyawan merasa kurang dihargai, yang bisa menurunkan motivasi dan komitmen mereka.

Sedangkan permasalahan terkait faktor pengembangan karir, karyawan merasa stagnan dalam pekerjaan mereka karena kurangnya pelatihan atau kesempatan untuk maju. Ketidakjelasan tentang peluang pengembangan karier bisa memengaruhi komitmen afektif karyawan (keterikatan emosional terhadap perusahaan) karena mereka mungkin merasa tidak dihargai atau tidak memiliki masa depan dalam perusahaan. Terkait faktor kepuasan kerja, Ketidakpuasan terhadap tugas yang monoton atau tidak menantang bisa mengurangi motivasi dan kepuasan kerja, yang akhirnya mengurangi komitmen. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti konflik antar rekan kerja atau ketidakjelasan dalam peran, dapat menurunkan kepuasan kerja, sehingga karyawan cenderung tidak memiliki komitmen yang tinggi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas mungkin kurang termotivasi untuk bekerja dengan baik, yang akan berdampak negatif pada tingkat

komitmen mereka terhadap perusahaan. Dalam konteks komitmen karyawan, Karyawan yang memiliki komitmen tinggi lebih cenderung untuk bekerja lebih keras, loyal terhadap perusahaan, dan memiliki keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang. Sebaliknya, jika ketiga faktor sebelumnya (insentif, pengembangan karier, dan kepuasan kerja) tidak dipenuhi dengan baik, komitmen karyawan bisa menurun, yang dapat menyebabkan tingginya tingkat turnover (perputaran karyawan). Karyawan dengan komitmen rendah mungkin menunjukkan kinerja yang kurang optimal dan mudah berpindah pekerjaan, yang mempengaruhi stabilitas organisasi. Ketidakpuasan terhadap insentif, pengembangan karier, atau kondisi kerja yang buruk dapat menurunkan komitmen karyawan dan menyebabkan mereka lebih cenderung untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian ini memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana insentif, pengembangan karier, dan kepuasan kerja memengaruhi tingkat komitmen karyawan, khususnya di PT BNI Finance Regional Jawa Timur. Dengan mengetahui hubungan antara variabel-variabel ini, perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka. Hasil penelitian ini bisa digunakan oleh pihak manajemen PT BNI Finance untuk memperbaiki kebijakan sumber daya manusia (SDM), seperti merancang program insentif yang lebih menarik, memberikan peluang pengembangan karier yang lebih jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan bagi karyawan. Hal ini penting untuk meminimalkan tingkat turnover dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Penelitian ini memperluas penerapan teori-teori motivasi dan komitmen karyawan dalam konteks sektor keuangan atau perusahaan pembiayaan. Walaupun penelitian sebelumnya telah banyak dilakukan pada perusahaan besar atau sektor lainnya, penelitian ini memberi kontribusi baru dalam pemahaman bagaimana ketiga faktor ini bekerja secara sinergis dalam perusahaan pembiayaan seperti PT BNI Finance.

Banyak penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara insentif, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan di sektor yang lebih umum seperti manufaktur, layanan, atau perbankan. Novelty penelitian ini menggabungkan tiga variabel utama (insentif, pengembangan karier, dan kepuasan kerja) dalam satu model penelitian untuk mengkaji pengaruhnya terhadap komitmen karyawan. Sebagian besar penelitian sebelumnya sering kali mengkaji variabel-variabel ini secara terpisah atau membatasi analisisnya pada satu aspek saja (misalnya, hanya insentif atau hanya kepuasan kerja). Dengan mengintegrasikan ketiganya, penelitian ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan di PT BNI Finance.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Teori *Social Exchange Theory (SET)* menyatakan bahwa hubungan sosial, termasuk hubungan kerja, berfungsi sebagai pertukaran timbal balik antara pihak yang terlibat. Karyawan memberikan kontribusi dalam bentuk waktu, tenaga, dan komitmen mereka, sementara organisasi memberikan manfaat berupa insentif, peluang pengembangan karier, dan kepuasan kerja. Hubungan ini bersifat timbal balik; semakin banyak manfaat yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar komitmen mereka kepada organisasi. Penelitian (Dewi & Turangan, 2020) menunjukkan bahwa Insentif dan Budaya Organisasi berpengaruh

terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian (Rahayu et al., 2020) menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian (Sari & Khasanah, 2021) menunjukkan bahwa Pengembangan Karier dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Dengan merujuk dari teori dan penelitian terdahulu serta berdasarkan latar belakang permasalahan yang terjadi di PT BNI Finance Regional Jawa Timur, yaitu kurangnya dalam memperhatikan faktor insentif, pengembangan karier, dan kepuasan kerja yang berdampak pada lemahnya komitmen karyawan, sehingga peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT BNI Finance?
- b. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT BNI Finance?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT BNI Finance?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap komitmen karyawan PT BNI Finance.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen karyawan PT BNI Finance.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan PT BNI Finance.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya adalah:

- a. Bagi Perusahaan
Hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat dan dapat dijadikan sumber informasi bagi PT BNI Finance dalam mengambil kebijakan, khususnya dalam pemberian insentif dan pengembangan karier guna meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen karyawan.
- b. Bagi Akademisi
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan refrensi tentang analisis pemberian insentif, pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.
- c. Bagi Peneliti selanjutnya
Dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkeinginan melakukan penelitian lebih lanjut tentang masalah penelitian yang diangkat saat ini.