

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan hubungan antara kompensasi, pelatihan & pengembangan, dan *work life balance* terhadap komitmen organisasi pada generasi *millennial* di PT ABC. Uraian yang terdapat dalam bab ini meliputi latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Uraian dari hal tersebut di atas sebagai berikut:

1.1 Latar Belakang Penelitian

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang strategis dalam perekonomian karena menjadi penggerak roda perekonomian yang memberikan kontribusi, baik bagi perekonomian daerah maupun nasional. Keberadaan UMKM masih banyak menghadapi keterbatasan baik dari segi modal, pangsa pasar, maupun teknologi. Selain itu, UMKM diperlukan sebagai jembatan untuk memperkecil kesenjangan ekonomi di Indonesia, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat menengah ke bawah. Sampai saat ini, lembaga perbankan masih belum efektif menjangkau seluruh UMKM yang berada di Indonesia. Oleh karena itu, dibutuhkan lembaga yang tidak hanya memberikan modal finansial kepada pelaku UMKM tetapi juga memberikan modal intelektual sebagai bekal kemandirian usaha.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) RI yang terakhir dipublikasi pada Laporan Tahunan Kementrian KUKM tahun 2016 bahwa populasi UMKM sebanyak 59.262.759 jumlah unit, terdiri dari usaha mikro sebanyak 58.521.987 unit atau 98,75%, usaha kecil sebanyak 681.522 atau 1,15 % dan usaha menengah 59.263 atau 0,1% dari total UMKM. Sedangkan, selama kurun waktu 2012-2013 jumlah UMKM meningkat sebanyak 1.361.130 unit dari 56.534.591 pada 2012 menjadi 57.895.721 pada tahun 2013.

Perkembangan UMKM membutuhkan dukungan kebijakan afirmasi atau keberpihakan dalam merespon perubahan pasar dan perekonomian yang dinamis. UMKM juga perlu diperkuat sehingga mampu berkontribusi pada perbaikan struktur pelaku usaha nasional menjadi lebih kokoh dan seimbang, baik dalam skala usaha, strata maupun sektoral. Sebagai upaya mencapai keberhasilan strategi pembinaan dan pengembangan UMKM dibutuhkan penerapan konsep permodalan yang baik. Pengembangan UMKM dibantu oleh adanya penyaluran pembiayaan dari lembaga-lembaga keuangan, baik lembaga-lembaga keuangan perbankan maupun lembaga keuangan non bank.

Dalam perkembangannya, lembaga-lembaga keuangan yang berupa lembaga keuangan mikro lebih mengena di kalangan pelaku UMKM karena sifatnya yang lebih fleksibel, baik dalam hal persyaratan dan jumlah pinjaman yang tidak seketat persyaratan perbankan maupun pada proses pencairan pembiayaannya. Hal ini merupakan salah satu indikator bahwa keberadaan lembaga-lembaga keuangan

tersebut sesuai dengan kebutuhan pelaku UMKM, yang umumnya membutuhkan pembiayaan sesuai skala dan sifat usaha kecil.

Penelitian ini dilakukan di PT ABC yang merupakan lembaga pembiayaan nasional yang memiliki visi menjadi lembaga pembiayaan terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi UMKM dan didukung oleh misi untuk meningkatkan akses pembiayaan UMKM kepada lembaga keuangan. Sebagai lembaga pembiayaan nasional yang bertugas untuk mempercepat akselerasi pengentasan kemiskinan, PT ABC juga bergerak aktif memberikan pembiayaan dan pemberdayaan kepada kelompok UMKM. Dalam laporan tahunan 2017, PT ABC telah memiliki 631 unit layanan modal mikro dan 1.252 kantor layanan modal bagi nasabah ekonomi pra sejahtera di berbagai wilayah Indonesia yang telah mampu melayani 4.310 kecamatan di seluruh Indonesia dengan total penyaluran sampai dengan Desember 2017 sebesar Rp18.402 miliar yang disalurkan kepada 278.537 nasabah mikro dan penyaluran sebesar Rp5.058 miliar kepada 2.462.828 nasabah ekonomi pra sejahtera.

Dalam menunjang keberhasilan perusahaan, PT ABC menyadari pentingnya keberadaan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan perwakilan perusahaan dalam menjangkau nasabah mulai dari kota-kota besar hingga ke seluruh pelosok negeri. Keberadaan SDM berperan dalam memperkuat pilar-pilar usaha, seperti kinerja bisnis, operasional, tata kelola, dan usaha-usaha keberlanjutan yang diciptakan pada tahun 2017, PT ABC memiliki karyawan sebanyak 22.917 orang,

jumlah ini mengalami peningkatan 87,82% dibandingkan tahun 2016 sebanyak 12.201 orang. Peningkatan jumlah SDM tersebut sejalan dengan kebutuhan perusahaan dari sisi kuantitas untuk membantu perkembangan kegiatan bisnis serta mempertimbangkan peningkatan produktivitas setiap karyawan. Mengenai hal tersebut, pengelolaan SDM yang efektif dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keberlanjutan, seperti ketersediaan infrastruktur yang memadai, mulai dari sistem maupun orang yang menjalankannya, rencana penguatan SDM dalam aspek kuantitas maupun kualitas yang sejalan dengan rencana bisnis, manajemen risiko SDM serta terpenuhinya kesejahteraan karyawan PT ABC.

Zainal et al. (2009) mengemukakan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tiap-tiap orang yang siap, mau dan mampu memberi kontribusi terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Manusia sebagai sumber daya yang sangat penting dalam organisasi perlu dikelola secara baik dan profesional guna tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Armstrong (2006) menyebutkan beberapa penelitian yang membuktikan pentingnya peran SDM, seperti penelitian Becker et al. (1997) mengemukakan kinerja perusahaan akan tinggi jika karyawan merasa melekat (*embedded*) kepada organisasi. Petterson et al. (1997) mengatakan tingkat keuntungan dan produktifitas perusahaan dipengaruhi oleh pengembangan keterampilan karyawan dan desain kerja dalam hal fleksibilitas dan tanggung jawab keragaman kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi untuk mendapatkan serta mempertahankan ketersediaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Selain peran SDM yang telah disebutkan di atas, terdapat faktor lain yang memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan yaitu komitmen dalam menjalankan pekerjaan. George dan Jones (2012) menjelaskan komitmen terhadap organisasi sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang terhadap organisasi secara keseluruhan. Tingkat komitmen dapat berkisar antara sangat tinggi sampai sangat rendah. Porter et al. 1974 (dalam Amstrong, 2006) mengatakan bahwa komitmen menggambarkan suatu keterikatan dan loyalitas. Komitmen diartikan sebagai seberapa besar seseorang mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada suatu organisasi. Allen & Meyer (1996) menjelaskan komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasinya yang melahirkan akibat terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Allen & Meyer (1990) dalam Nawab & Bhatti (2011) menjelaskan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional pada organisasi, komitmen normatif merujuk pada kewajiban moral yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut, dan komitmen kontinuan terjadi apabila seorang karyawan tetap bekerja di suatu perusahaan karena khawatir akan mengalami kerugian jika dirinya keluar. Penelitian yang dibuat oleh penelitian Allen & Meyer (1990) menggunakan tiga komponen komitmen di atas sebagai variabel dependen. Selanjutnya penelitian Al-bdour et al (2010) juga menggunakan ketiga komponen komitmen tersebut.

Komitmen organisasi karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi dapat dipicu oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kompensasi. Robbins (2006) menyatakan bahwa sebelum calon karyawan bekerja mereka mempertimbangkan gaji dan keuntungan. Tidak ada organisasi yang dinilai menarik dan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan termotivasi kecuali jika kompensasi diberikan secara adil. Pendekatan kompensasi dianggap mampu memberikan sentuhan positif terhadap kinerja karyawan, bentuk dari kompensasi dapat berupa kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Hal tersebut sejalan dengan penjelasan Mondy (2008) yang mengatakan kompensasi finansial adalah bayaran yang diterima secara langsung (upah, gaji, komisi, dan bonus) maupun yang diterima secara tidak langsung. Sedangkan, kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan, lingkungan psikologis, dan lingkungan fisik tempat bekerja.

Cara pemberian kompensasi kepada karyawan harus mengikuti prinsip keadilan baik secara internal maupun eksternal. Karyawan berkeinginan agar segala kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik. Apabila hal tersebut tidak dapat terpenuhi, dapat menimbulkan masalah, seperti malas bekerja, datang terlambat, sering membolos, pindah bekerja, dan lain sebagainya. Penelitian yang dilakukan Nawab dan Bhatti (2011) mengatakan komitmen normatif dan kontinuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kompensasi finansial, sedangkan kompensasi non finansial memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, Rizal et al. (2014) menyimpulkan bahwa kompensasi dapat memperkuat komitmen organisasi baik itu afektif, normatif, maupun kontinuan.

Selain kompensasi, salah satu kebutuhan SDM yang juga perlu diperhatikan guna mencapai tujuan organisasi, yaitu pemberian program pelatihan & pengembangan yang diterima oleh karyawan. Lamba dan Choudhary (2013) mendefinisikan pelatihan & pengembangan (*training & development*) sebagai proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pada dasarnya, tujuan pemberian pelatihan dianggap sebagai jembatan dari kesenjangan antara *job requirements* dan kompetensi seorang karyawan. Pelatihan bertujuan sebagai peningkatan perilaku dan kinerja karyawan. Terdapat beberapa jenis pelatihan, seperti *Orientation training, Job training, Safety training, Promotional training*, dan lainnya untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

Pelatihan dan pengembangan diberikan sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, baik secara umum maupun spesifik bagi karyawan. Pelatihan dan pengembangan bernilai penting dan bermanfaat guna memenuhi tuntutan pekerjaan atau jabatan. Seiring kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan, setiap karyawan dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, serta memberikan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang baik sehingga meningkatkan daya saing perusahaan. Pelatihan & pengembangan ini dilakukan untuk mengembangkan *career path* maupun non karir bagi para karyawan, baik karyawan baru atau lama yang dilakukan melalui pemberian latihan dan pendidikan.

Pengelolaan dan pengembangan SDM mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mempertahankan kelangsungan bisnis serta mencapai kesuksesan dan

keberhasilan organisasi. Beberapa penelitian telah dilakukan dan memaparkan pentingnya pengelolaan dan pengembangan SDM. Penelitian Bartlett (2001) menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang kuat terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Al-bdour (2010) mengemukakan bahwa pelatihan dan edukasi sebagai bagian dari *Internal Corporate Social Responsibility* (ICSR) yang memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen afektif dan normatif, tetapi tidak berpengaruh terhadap komitmen kontinuan. Hal ini didukung oleh penelitian Heng et al (2014) yang menyatakan pelatihan dan pengembangan merupakan elemen penting dalam menjaga komitmen organisasi.

Cara lain yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah memberikan *work life balance*. *Work life balance* adalah rasio seimbang antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan bersosialisasi. Hudson (2005) mendefinisikan *work life balance* sebagai tingkat kepuasan atas keterlibatan antara peran ganda dalam kehidupan seseorang. Peran ganda tersebut meliputi peran dalam organisasi atau perusahaan dan peran sebagai anggota keluarga. Konsep *work life balance* dibuat untuk menyeimbangkan antara kewajiban kerja karyawan dan pribadinya atau tanggung jawabnya sebagai anggota keluarga, sehingga lebih fokus pada pekerjaan mereka tanpa melepaskan kewajiban sebagai anggota keluarga.

Dalam mengukur *work life balance*, dapat digunakan dua hal yaitu tingkat keberhasilan karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta cara menghadapi permasalahan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Allen & Meyer (1996) yang mengatakan bahwa *work life*

balance dapat menumbuhkan ikatan dan komitmen secara emosional terhadap organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan Al-bdour (2010) mengemukakan bahwa *work life balance* sebagai bagian dari *Internal Corporate Social Responsibility* (ICSR) memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen afektif dan normatif tetapi tidak berpengaruh terhadap komitmen kontinuan.

Welford (2005) dalam Cornelius et al (2008) menyebutkan elemen-elemen dalam *Internal Corporate Social Responsibility* (ICSR) yaitu non diskriminasi, kesempatan yang sama, upah yang adil, pendidikan kejuruan, asosiasi, dan *human rights*. Takala dan Pallab (2000) dalam Cornelius et al (2008) menyatakan pentingnya mempertimbangkan aspek internal CSR dalam perusahaan “*employees have to be socialised into the fact that along with the firm, they are equally responsible for morally right, pro-environmental actions.*” Selanjutnya, Al-bdour et al (2010) menggunakan dimensi-dimensi ICSR, yaitu keselamatan dan kesehatan kerja, Hak Asasi Manusia (HAM), pelatihan dan edukasi, *work life balance*, dan keragaman di tempat kerja sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel 336 orang karyawan *frontliner* pada bank di Jordan. Hasil penelitian Al-bdour et al. (2010), seluruh dimensi ICSR mempengaruhi secara positif dan signifikan komitmen afektif dan normatif, namun tidak mempengaruhi komitmen kontinuan.

Howe dan Strauss (2007) menyatakan bahwa terdapat enam kelompok berdasarkan generasi: *The GI Generation* (lahir antara 1901-1924), *Silent Generation* (lahir antara 1925-1942), *Boom Generation* (lahir antara 1943-1960), *Generation X*

(lahir antara 1961-1981), *Millennial Generation* (lahir antara 1982-2005) dan *Homeland Generation* (lahir antara 2005-2025). Keenam generasi tersebut yang saat ini tergolong usia pekerja, yaitu *Boom Generation* hingga *Millennial Generation*.

Zemke et al (2000) dan Dries et al (2008) dalam Angeline (2010) menjelaskan masing-masing generasi memiliki karakteristik sendiri, terutama di dalam dunia kerja. Fokus ketiga generasi pekerja saat ini, dijelaskan bahwa generasi *baby boomers* berdedikasi tinggi, sangat kompetitif, dan rela berkorban untuk sukses. Sementara, generasi X cenderung mencari keseimbangan dan perspektif dalam hidup mereka, individualis, idealis, skeptis, dan berorientasi pada pengakuan diri. Generasi selanjutnya, generasi *millennial* adalah generasi yang sangat fokus terhadap keseimbangan dalam hidup mereka, optimis, kreatif, mau belajar, berorientasi pada pengakuan diri dan memiliki harapan yang tinggi terhadap diri mereka sendiri dan pemberi kerja serta pendidik mereka.

Redpepper (2015) dalam gdilab.com (2016) mengemukakan lima fakta generasi *millennial*, yaitu 90% generasi *millennial* akan berpindah pada *brand* atau organisasi yang mampu mewujudkan cita-cita mereka, sebanyak 64% generasi *millennial* memilih pekerjaan yang disukai sesuai dengan minat mereka, fakta lainnya mengemukakan aktivitas generasi *millennial* terkait perkembangan teknologi digital. Karakteristik unik inilah yang dimiliki oleh generasi *millennial* yang mendominasi dalam organisasi saat ini sehingga menuntut organisasi perlu menerapkan manajemen strategi yang baru.

Seperti dijelaskan sebelumnya, jumlah karyawan PT ABC pada tahun 2017 sebanyak 22.917, adapun komposisinya dikelompokkan berdasarkan usia; (1) 18-25 tahun sebanyak 18.077 orang, (2) 26-33 tahun sebanyak 2.690 orang, (3) 34-41 tahun sebanyak 1.703 orang, (4) 42-49 tahun sebanyak 369 orang, dan (5) > 50 tahun sebanyak 78 orang. Dengan demikian, generasi pekerja di PT ABC didominasi generasi *millennial* sekitar 90% dan generasi X sekitar 10%.

Jumlah karyawan yang semakin besar dan tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia, tentunya tidak mudah bagi PT ABC untuk mengelola seluruh karyawannya. Kebijakan pengelolaan SDM perlu diperbarui dan disempurnakan secara terus menerus untuk membuktikan bahwa pelaksanaan masih sejalan dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan. Dalam menerapkan berbagai kebijakan, khususnya pengelolaan SDM secara tepat, PT ABC perlu memiliki informasi mengenai karyawannya. Informasi tersebut tidak hanya sebatas identitas karyawan, namun informasi yang lebih spesifik dan menggambarkan hal-hal yang mendasari perilaku kerja karyawan. Komitmen keorganisasian merupakan salah satu informasi yang perlu diketahui agar dapat memahami perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, penulis akan melakukan penelitian yang membahas mengenai Pemberian Kompensasi, Pelatihan & Pengembangan, dan *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi Generasi *Millennial* pada PT ABC.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini, rumusan masalah yang ditemukan, yaitu sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan generasi *millennial* pada PT ABC.
2. Menguji pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi *millennial* pada PT ABC.
3. Menguji pengaruh *work life balance* terhadap komitmen organisasi karyawan generasi *millennial* pada PT ABC.

Ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Variabel independen meliputi: Kompensasi, Pelatihan & Pengembangan, dan *Work Life Balance*.
2. Variabel dependen meliputi: Komitmen Organisasi (afektif, normatif, dan kontinuan).
3. Objek penelitian yang dikaji yaitu generasi *millennial* (usia di bawah 36 tahun) pada PT ABC.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maksud dan tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah kompensasi, pelatihan & pengembangan, dan *work life balance* secara simultan atau sendiri-sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi *millennial* pada PT ABC.

2. Untuk mengetahui faktor manakah yang memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan generasi *millennial* pada PT ABC.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagi dunia akademis, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan literatur ilmu manajemen, khususnya pada aspek penerapan manajemen sumber daya manusia dan menambah wawasan pembaca.
2. Bagi dunia praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian mengenai pengaruh kompensasi, pelatihan dan pengembangan, *work life balance* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi *millennial*, serta bagi praktisi *human resources* di perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi bahan perbandingan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam memahami isi penyusunan penelitian ini, maka dibuat sistematika sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang menjadi cerminan dari isi penelitian dengan memaparkan pokok-pokok permasalahan di dalamnya.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teori yang terdiri dari kompensasi, pelatihan & pengembangan, dan *work life balance* terhadap komitmen organisasi, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Selain menjelaskan kajian pustaka, bab ini juga memaparkan kerangka pemikiran yang dijadikan acuan dalam penelitian dengan menentukan variabel, yang meliputi variabel terikat dan variabel bebas serta hipotesisnya.

BAB III: Metode Penelitian

Bab ini berisi metodologi penelitian yang meliputi variabel penelitian yang terdiri dari kompensasi, pelatihan & pengembangan, *work life balance*, dan komitmen organisasi. Selain itu, bab ini juga menjelaskan secara rinci mengenai objek penelitian, desain penelitian, *sampling* penelitian, definisi operasional dan alat ukurnya, serta metode penelitian yang digunakan.

BAB IV: Hasil Penelitian

Bab ini berisi hasil penelitian yang digunakan meliputi variabel kompensasi, pelatihan & pengembangan, *work life balance*, dan komitmen organisasi.

BAB V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini memuat kesimpulan, yakni ringkasan terhadap pembahasan pada bab sebelumnya dan saran-saran yang menjadi masukan yang bersifat membangun bagi perkembangan penelitian selanjutnya.