

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan adalah suatu kelompok atau kumpulan orang-orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab di dalamnya dan saling bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengacu pada pengertian tersebut, sudah jelas bahwa tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak lepas dari aktifitas orang-orang di dalamnya yang dalam hal ini adalah pegawai perusahaan. Mereka dapat memberikan kinerja yang baik apabila dilandasi oleh sikap komitmen organisasi pegawai yang tinggi terhadap perusahaannya.

Setiap pegawai memiliki kepentingan dan motivasi yang berbeda-beda ketika mereka memutuskan untuk bergabung dengan sebuah perusahaan. Perusahaan yang mampu memberikan perhatian dan mampu membuat pegawai nyaman dan percaya kepada perusahaan, akan menghasilkan timbal balik dari pegawai yang positif berupa komitmen organisasi yang tinggi.

Komitmen terhadap perusahaan sangatlah penting dimiliki oleh setiap pegawai perusahaan, karena dengan adanya sikap komitmen maka setiap pegawai akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan setiap aktifitas kerjanya. Komitmen terhadap perusahaan menyangkut loyalitas, kenyamanan, pengakuan organisasi, serta adanya motivasi yang tinggi dari pegawai terhadap perusahaan, maka dari itu sikap komitmen pegawai bukan hanya saja dapat meningkatkan hasil kerja masing-

masing pegawai, akan tetapi juga meningkatkan hasil kerja pada tingkat unit kerja bahkan pada tingkat yang lebih besar yaitu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu berbicara lebih jauh tentang komitmen organisasi, hal ini dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal penyediaan tenaga kerja. Setiap perusahaan tentunya tidak mengharapkan terjadinya keluar masuk (*turnover*) pegawai yang tinggi, karena dapat berakibat pada menurunnya kinerja perusahaan terutama tidak selesainya pekerjaan-pekerjaan pada unit kerja yang ditinggalkan oleh pegawai tersebut. Sehingga jika kondisi seperti itu tidak cepat diperbaiki, maka penulis menduga akan berdampak kepada pegawai yang lainnya.

Seperti perusahaan pada umumnya, komitmen organisasi juga sangat diperlukan oleh PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung dan atau selanjutnya disingkat menjadi PD. BPR Kota Bandung, sebagaimana dikatakan dalam cuplikan wawancara penulis dengan salah satu *supervisor* sumber daya manusia atau personalia PD. BPR Kota Bandung berikut ini: “Menurut saya komitmen dari pegawai terhadap perusahaan itu sangat penting sekali, karena itu merupakan dasar dari pengakuan mereka untuk perusahaan. Mereka yang memiliki komitmen yang baik, tentunya akan mendedikasikan dirinya untuk perusahaan secara optimal mengingat di BPR sendiri sejumlah pegawai masih memiliki komitmen yang rendah terbukti dari adanya pegawai yang *resign* (mengundurkan diri). Tetapi memang perusahaan juga ikut bertanggung jawab untuk meningkatkan komitmen para pegawai, salah satunya bisa dalam bentuk perhatian dan meningkatkan faktor-faktor yang memungkinkan dapat meningkatkan komitmen mereka. Tuntasnya”. Terdapat permasalahan di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung yang

menjadi perhatian penulis. Rendahnya komitmen pegawai terhadap perusahaan, di lihat dari tingginya *voluntary turnover* pegawai pada tahun 2015.

Tabel 1.1
Data *Voluntary Turnover* PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung Tahun 2015

Bulan	Jumlah Pegawai	In	Out	Persentase (%)
Januari	100	0	0	0%
Februari	101	4	3	2,97%
Maret	102	1	0	0%
April	100	0	2	2%
Mei	99	1	2	2,02%
Juni	100	1	0	0%
Juli	100	0	0	0%
Agustus	101	3	2	1,98%
September	100	0	1	1%
Oktober	97	0	3	3,09%
November	100	5	2	2%
Desember	100	0	0	0%
Total		15	15	15,06%

Sumber: PD. BPR Kota Bandung

Berdasarkan data pada tabel 1.1 di atas, terhitung dari Januari 2015 sampai dengan Desember 2015, pegawai PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung yang memutuskan untuk keluar (*resign*) adalah sebanyak 15 orang pegawai atau sebesar 15,06% dari keseluruhan jumlah pegawai, dalam hal ini tingkat dari rata-rata *turnover* pegawai PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung dalam kondisi melebihi standar yang ditolelir. Menurut Gillis dalam Adhi Prabowo (2015:69) mengatakan bahwa tingkat *turnover* yang normal berkisar 5% - 10% dari jumlah pegawai keseluruhan, sedangkan dikatakan tinggi apabila tingkat *turnover* mencapai 10% atau lebih.

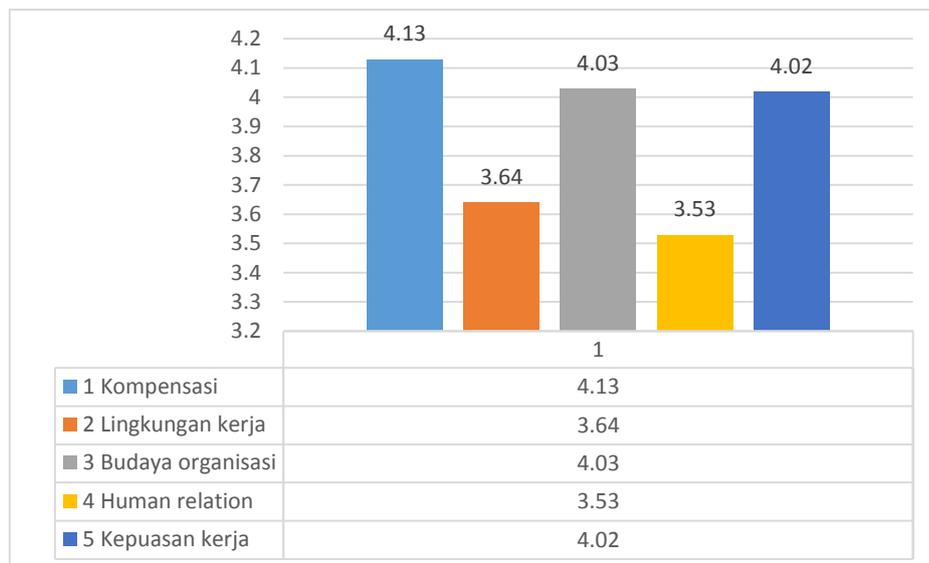
Tingginya *turnover* pegawai PD. BPR Kota Bandung disebabkan oleh beberapa faktor, untuk mendapatkan gambaran konkrit tentang keadaan psikologis dan status pekerjaan pegawai, maka penulis menyampaikan beberapa contoh permasalahan yang dialami pegawai, sebagaimana hasil wawancara dengan bagian *supervisor* sumber daya manusia PD. BPR Kota Bandung sebagai berikut:”Alasan utama para pegawai yang memutuskan untuk *resign* dari perusahaan adalah karena sudah mendapatkan pekerjaan lain yang menurut mereka lebih baik dari pada pekerjaan saat ini, selain itu juga menurut saya mereka mulai jenuh dengan pekerjaannya, lingkungan kerja yang mulai tidak nyaman bagi mereka serta permasalahan individu yang tidak dapat diselesaikan oleh pimpinan”. Jadi dari hasil observasi penulis, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama di PD. BPR Kota Bandung yaitu tingginya tingkat *voluntary turnover* yang mengindikasikan rendahnya tingkat komitmen organisasi.

Perusahaan dituntut untuk meningkatkan komitmen pegawai, agar kestabilan dalam hal tenaga kerja dapat terjaga dengan baik. Ada beberapa faktor yang dapat membentuk komitmen organisasi, berdasarkan penelitian terdahulu diantaranya adalah lingkungan kerja (Ariestia, 2011), *human relation* (Ana, dkk, 2016), budaya organisasi (Tiara, dkk, 2016), kepuasan kerja (Puspitawati dan Riana, 2014), dan kompensasi (Ayu Rustini, dkk, 2015). Penulis menduga bahwa faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang dapat meningkatkan komitmen pegawai yang paling tinggi. Berdasarkan prasarvei penulis di kantor PD. BPR Kota Bandung, diperoleh bahwa faktor yang dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasi berdasarkan tanggapan pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Prasurvei Tanggapan Pegawai yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

No	Variabel	Freq. (F)	Jumlah Perhitungan Keseluruhan (Nilai x F)	Jumlah Pertanyaan	Jumlah Rata-rata Setiap Pertanyaan	Jumlah Rata-rata Keseluruhan
1	Kompensasi	25	619	6	24,76	4,13
2	Lingkungan kerja	25	909	10	36,36	3,64
3	Budaya organisasi	25	610	6	24,4	4,03
4	Human relation	25	705	8	28,2	3,53
5	Kepuasan kerja	25	502	5	20,08	4,02

Sumber: Data diolah (2017)



Sumber: Data diolah (2017)

Gambar 1.1
Hasil Prasurvei Tanggapan Pegawai yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Dari tabel 1.2 dan gambar 1.1 di atas menunjukkan faktor-faktor yang dapat membentuk sikap komitmen organisasi atau komitmen pegawai terhadap perusahaan di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung. Peneliti melakukan prasurvei dengan mengajukan 5 variabel yang dapat membentuk komitmen organisasi kepada 25 pegawai dari 6 unit atau divisi kerja PD. BPR Kota Bandung,

dari hasil prasurvei tersebut diketahui bahwa tanggapan pegawai terhadap variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pegawai PD. BPR Kota Bandung didapatkan 2 variabel dengan nilai rata-rata terendah yaitu variabel *human relation* (hubungan antar manusia) dan variabel lingkungan kerja. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa rendahnya tingkat komitmen organisasi diakibatkan oleh faktor rendahnya *human relation* dan lingkungan kerja.

Rendahnya *human relation* di PD. BPR Kota Bandung didukung dengan hasil prasurvei melalui penyebaran kuesioner kepada 25 orang pegawai dan didapatkan hasil rata-rata yang cukup kecil yaitu sebesar 3,53. Nilai rata-rata tersebut dapat dilihat lebih jelas pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Prasurvei Variabel *Human Relation* di PD. BPR Kota Bandung

Variabel <i>Human Relation</i>							Freq. (F)	Jumlah perhitungan keseluruhan	Rata-rata per <i>item</i>
No	Indikator	Jawaban							
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1	Pentingnya individu	10	12	3	0	0	25	107	4,28
2	Saling menerima	3	12	10	0	0	25	93	3,72
3	Kepentingan bersama	7	15	0	3	0	25	101	4,04
4	Komunikasi terbuka	0	9	12	4	0	25	80	3,20
5	Partisipasi karyawan	1	5	16	3	0	25	79	3,16
6	Identitas setempat	0	3	11	10	1	25	66	2,64
7	Keputusan setempat	5	15	3	2	0	25	86	3,44
8	Ukuran moral yang tinggi	3	12	10	0	0	25	93	3,72
Rata-rata Keseluruhan									3,53

Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari variabel *human relation* adalah 3,53 hal tersebut masuk ke dalam kategori cukup rendah jika dibandingkan dengan seluruh variabel dalam prasurvei. Hasil tersebut menjadi salah satu yang diyakini oleh perusahaan bahwa *human relation* (hubungan antar manusia) di dalam perusahaan merupakan faktor yang harus diperhatikan sepenuhnya oleh perusahaan, karena merupakan salah satu faktor penting dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi pegawai PD. BPR Kota Bandung. Dilihat dari hasil prasurvei, rendahnya *human relation* berdasarkan tanggapan pegawai disebabkan oleh rendahnya indikator pada: (a) komunikasi terbuka, (b) partisipasi karyawan, (c) identitas setempat, dan (d) keputusan setempat. Keempat indikator tersebut memiliki rata-rata nilai skor jawaban lebih rendah dari rata-rata keseluruhan. Hasil kuesioner prasurvei selaras dengan hasil wawancara penulis dengan beberapa pegawai PD. BPR Kota Bandung, dimana menurut mereka beberapa pegawai masih bersikap tertutup dalam memberikan ide dan gagasan yang membangun meskipun pada dasarnya menurut mereka pegawai cukup berkompentensi, kreatifitas pegawai dalam bekerja masih rendah, pimpinan masih kurang untuk melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan perusahaan, serta adanya keterbatasan kewenangan dari pegawai dalam menyelesaikan masalah-masalah yang menyangkut dengan perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan faktor kedua yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi pegawai PD. BPR Kota Bandung. Hal ini dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja berkaitan dengan segala sesuatu baik secara fisik maupun non fisik yang dapat secara langsung mempengaruhi dalam pelaksanaan

kerja, pegawai akan merasa nyaman jika lingkungan kerja tersebut mendukung pegawai dalam melaksanakan segala rutinitas pekerjaannya. Sehingga jika lingkungan kerja mendukung baik berupa peralatan kerja yang mendukung dalam pelaksanaan kerja, maupun lingkungan kerja berupa suasana kerja dan hubungan yang terjalin di dalam perusahaan dapat terkondisikan dengan baik akan membuat pegawai atau anggota semakin nyaman di dalamnya, sehingga tingkat komitmen pegawai terhadap perusahaan juga akan tinggi. Namun berdasarkan prasarvei penulis menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan variabel kedua dengan nilai rata-rata terkecil setelah variabel *human relation* dengan nilai rata-rata 3,64. Hasil prasarvei melalui penyebaran kuesioner kepada 25 orang pegawai dapat di lihat lebih jelas pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Prasarvei Variabel Lingkungan Kerja di PD. BPR Kota Bandung

No	Variabel Lingkungan Kerja						Freq. (F)	Jumlah perhitungan keseluruhan	Rata-rata per item	
	Dimensi	Indikator	Jawaban							
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)				STS (1)
1	Lingkungan Kerja Fisik	Penerangan	8	12	2	3	0	25	100	4,00
2		Suhu udara	3	14	6	2	0	25	93	3,72
3		Bau-bauan	5	20	0	0	0	25	105	4,20
4		Dekorasi tempat kerja	0	23	2	0	0	25	98	3,92
Rata-rata									3,96	
5	Lingkungan Kerja Non Fisik	Waktu jumlah total jam kerja	7	15	0	3	0	25	101	4,04
6		Waktu jumlah istirahat kerja	0	9	12	4	0	25	80	3,20
7		Kebosanan	0	3	11	10	1	25	66	2,64
8		Pekerjaan yang monoton	1	5	16	3	0	25	79	3,16
9		Keletihan		12	10	3	0	25	84	3,36
10		Hubungan tenaga kerja	10	10	3	2	0	25	103	4,12
Rata-rata									3,42	
Rata-rata Keseluruhan = 3,64										

Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan tabel 1.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari variabel lingkungan kerja adalah 3,64, hal tersebut masuk ke dalam kategori cukup rendah jika dibandingkan dengan seluruh variabel dalam prasurevei. Permasalahan yang paling mendominasi dari variabel lingkungan kerja yaitu berupa dimensi lingkungan kerja non fisik karena nilai skor rata-ratanya lebih rendah dari dimensi lingkungan kerja fisik yaitu sebesar 3,42, dengan indikator seperti waktu total jam kerja, waktu jam istirahat kerja, kebosanan, pekerjaan yang monoton, keletihan, dan hubungan tenaga kerja. Rendahnya dimensi pada lingkungan kerja non fisik ditandai salah satunya dengan tingginya tingkat kebosanan kerja pegawai PD. BPR Kota Bandung, hal ini terjadi karena berdasarkan fenomena di perusahaan terjadi salah satunya akibat motivasi yang rendah serta penempatan tenaga kerja yang kurang sesuai dengan bidang keahliannya. Tingkat kebosanan yang tinggi di perusahaan dapat dilihat salah satunya dengan tingkat mutasi atau rotasi kerja di perusahaan, berikut adalah data mutasi pegawai di PD. BPR Kota Bandung:

Tabel 1.5
Mutasi Pegawai PD. BPR Kota Bandung, Mei 2016 – April 2017

Bulan	Tahun	Jumlah Pegawai (Orang)	Mutasi (Orang)	Persentase (%)
Mei	2016	100	-	0%
Juni	2016	100	-	0%
Juli	2016	100	-	0%
Agustus	2016	100	-	0%
September	2016	100	-	0%
Oktober	2016	100	-	0%
November	2016	100	-	0%
Desember	2016	100	-	0%
Januari	2017	100	-	0%
Februari	2017	100	-	0%
Maret	2017	100	54	54%
April	2017	100	43	43%
Jumlah			97	97%

Sumber: PD. BPR Kota Bandung

Tabel 1.5 di atas merupakan mutasi pegawai PD. BPR Kota Bandung. Tabel di atas menunjukkan bahwa telah terjadi mutasi pegawai pada bulan Maret 2017 sebanyak 54 orang atau 54% dari jumlah total pegawai, dan pada bulan April 2017 sebanyak 43 orang atau 43% dari jumlah total pegawai PD. BPR Kota Bandung. Sehingga tingginya mutasi atau rotasi kerja di PD. BPR Kota Bandung menunjukkan bahwa tingkat kebosanan kerja dari pegawai BPR Kota Bandung sangat tinggi yang mengindikasikan rendahnya lingkungan kerja non fisik di PD. BPR Kota Bandung. Selain tingkat kebosanan yang tinggi, berdasarkan hasil prasarvei terdapat indikator lingkungan kerja non fisik yang memiliki nilai skor rata-rata di bawah jumlah rata-rata keseluruhan pada dimensi lingkungan kerja non fisik yaitu indikator waktu jam istirahat kerja, indikator pekerjaan yang monoton, dan indikator kelelahan.

Sedangkan pada dimensi lingkungan kerja fisik menunjukkan kondisi yang baik dengan nilai skor rata-rata lebih besar dari dimensi lingkungan kerja non fisik yaitu sebesar 3,96, yang artinya sejauh ini lingkungan kerja fisik dirasa sesuai dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan setiap pegawai perusahaan. Sehingga penulis akan lebih menekankan penelitian terhadap lingkungan kerja non fisik.

Komitmen organisasi merupakan salah satu indikator yang menentukan kemajuan perusahaan, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap perusahaan maka semakin tinggi kontribusi pegawai untuk perusahaan. Sehingga dari latar belakang di atas, penulis menyimpulkan bahwa adanya hubungan antara variabel *human relation* (hubungan antar manusia) dan lingkungan kerja non fisik terhadap variabel komitmen organisasi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian

dengan judul “**Pengaruh *Human Relation* (Hubungan antar Manusia) dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung**”.

1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup di dalam penelitian terhadap variabel *human relation*, lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi.

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat ditarik identifikasi masalahnya terhadap rendahnya tingkat komitmen organisasi PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung. Masalah yang terjadi diduga akibat adanya indikator-indikator permasalahan dari *human relation* dan lingkungan kerja non fisik yang tidak sesuai, dan dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul diantaranya sebagai berikut:

1. *Human relation*:
 - a. Komunikasi terbuka antar pegawai tidak begitu berjalan di perusahaan
 - b. Partisipasi karyawan di dalam perusahaan belum maksimal dan berdampak kepada tidak maksimalnya kerja sama tim di dalam perusahaan
 - c. Pimpinan masih kurang untuk melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan perusahaan

- d. Keterbatasan kewenangan dari pegawai dalam menyelesaikan masalah-masalah yang menyangkut dengan perusahaan.
2. Lingkungan kerja non fisik:
 - a. Waktu total jam istirahat kerja di perusahaan kurang sesuai
 - b. Tingkat kebosanan kerja masih tinggi yang berdampak pada tingginya mutasi atau rotasi kerja di perusahaan
 - c. Perusahaan tidak memiliki variasi pekerjaan dan berdampak pada pekerjaan yang monoton
 - d. Intensitas kerja tidak normal sehingga menimbulkan kelelahan bagi pegawai
 3. Komitmen organisasi:
 - a. Perusahaan mengalami tingkat *turnover* melebihi batas yang di tolelir yaitu sebesar 15,06% dari keseluruhan jumlah pegawai. Menunjukkan rendahnya tingkat komitmen organisasi PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengajukan beberapa rumusan masalah penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai kondisi *human relation* di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung?
2. Bagaimana tanggapan responden mengenai kondisi lingkungan kerja non fisik di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung?

3. Bagaimana tanggapan responden mengenai kondisi komitmen organisasi di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh *human relation* dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan penulis di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kondisi *human relation* di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung.
2. Kondisi lingkungan kerja non fisik di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung.
3. Kondisi komitmen organisasi di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *human relation* dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi di PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pada umumnya, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penulis juga berharap dengan dilakukannya penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat, terutama:

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan penelitian teoritis sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pengaruh *human relation* dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi pegawai di PD. BPR Kota Bandung. Selain itu dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan antara teori dalam penelitian dengan penerapan dalam dunia kerja yang sebenarnya.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk memungkinkan peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian mengenai topik-topik yang berkaitan dengan penelitian ini baik bersifat melanjutkan maupun melengkapi.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dan pertimbangan yang berarti dalam membuat keputusan bagi pemimpin di masa yang akan datang.

1.4.3. Kegunaan Akademis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat mendorong pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta bagi penelitian lebih lanjut dapat dijadikan bahan perbandingan dan masukan dalam melakukan penelitian sejenis.