

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan pada sebuah perusahaan merupakan sebuah aset yang paling dominan dan merupakan aset tak berwujud yang berupa kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan kemandirian dalam mengelola kompleksitas suatu perusahaan (Hendry, 2022). Karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang dapat berpengaruh pada upaya dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Karyawan dalam sebuah perusahaan tidak dapat digambarkan secara terpisah, karena karyawan merupakan kumpulan beberapa orang yang mampu bekerjasama dan bersinergi untuk mewujudkan kepentingan bersama. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh pemimpin perusahaan adalah kesesuaian kemampuan karyawan dengan jabatan yang diberikan perusahaan serta jenjang karir seorang karyawan sehingga seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan perusahaan yang ideal, dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya akan menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang perannya tidak dapat diperbaharui dan bahkan digantikan secara sempurna oleh mesin dan alat-alat lain. Handoko (2016:12) menyatakan bahwa

sumber daya manusia merupakan kekayaan organisasi atau perusahaan yang paling berharga dan sangat mempengaruhi sumber daya lain serta keberhasilan dari organisasi atau perusahaan.

Persaingan bisnis yang semakin ketat serta perkembangan bisnis global yang pesat, mengharuskan perusahaan untuk mampu berkompetisi dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Maka perusahaan memerlukan karyawan yang berkompeten serta memiliki kualitas kerja yang memadai untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Kualitas karyawan dapat digambarkan sebagaimana karyawan tersebut memiliki kreatifitas dalam bekerja, memiliki kemampuan fisik yang baik, memiliki pengetahuan yang luas dan sikap mental yang mampu bertahan di bawah tekanan kerja (Handoko, 2016:31).

Perbankan merupakan sebuah badan usaha yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Dalam perkembangan sektor perbankan kini bermunculan mitra layanan dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (TASPEN) yang meliputi Bank Mandiri Taspen, Bank BTN, BTPN, BPR DP Taspen, Bank KB Bukopin, Bank Banten, Bank Bumi Arta, Bank Woori Saudara.

Menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan capaian pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dilaksanakan atas suatu pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kinerja setiap karyawan berbeda-beda antara karyawan satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan kinerja seseorang itu bersifat individual. Oleh karena itu diperlukan

standar kinerja karyawan yang dapat dijadikan acuan dan pembanding antara hasil pekerjaan dengan kesesuaian target yang telah dipercayakan kepada karyawan. Selain itu komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan hasil capaian dengan memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia melalui pengembangan karir dan peningkatan kompetensi karyawan.

Kinerja karyawan secara langsung berdampak pada keberlangsungan dan perkembangan sebuah perusahaan, tercapai tidaknya target sebuah perusahaan akan ditentukan komitmen yang dimiliki karyawan. Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang baik, diperlukan peningkatan kerja yang optimal yang mampu menggunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan, sehingga akan memberikan kontribusi positif pada komitmen karyawan akan perkembangan perusahaan.

Wibowo (2017:34) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan sikap loyal dan kepedulian seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan dan disetujui bersama dengan perusahaan. Permasalahan komitmen kerja seorang karyawan dapat diketahui dari tingkat absensi karyawan, karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan selalu mementingkan kepentingan perusahaan dengan selalu hadir dalam berbagai keadaan. Adanya kesesuaian kompetensi yang diberikan dan kejelasan jenjang karir yang telah ditetapkan dapat membangun tingginya komitmen organisasional. Akan tetapi jika perusahaan tidak mampu mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dan tidak memberikan kejelasan akan

jenjang karir karyawan, maka karyawan secara tidak langsung secara perlahan akan menurunkan komitmen karyawan kepada perusahaan yang dapat ditandai dengan tingginya tingkat absensi karyawan.

Moekijat (2016:78) menjelaskan pengembangan karir merupakan suatu rencana masa depan karyawan di dalam perusahaan dengan tujuan sebagai pengembangan diri. Karir adalah suatu yang menjadi hak seseorang untuk mendapatkan pencapaian yang maksimal sesuai dengan kewajiban untuk hidup yang lebih baik pengembangan karir yang dilakukan perusahaan diharapkan dapat memotivasi karyawan yang mampu mempertahankan kinerjanya dan mampu meningkatkan hasil kerja. Jenjang karir seorang karyawan merupakan sebuah faktor yang harus diprioritaskan sebuah perusahaan dengan memberikan karir yang memuaskan dan dapat dijadikan kebanggaan seorang karyawan saat menjadi bagian dari sebuah perusahaan. Adanya kebanggaan karyawan atas jenjang karir yang diberikan perusahaan dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Nitisemito (2017:66) mengemukakan kompetensi merupakan sifat individu yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif atau sangat sukses. Ketidak samaan kompetensi inilah yang membedakan manusia dengan aktor unggul dan siapa yang tidak. Untuk mencapai kinerja yang cukup atau rata-rata, diperlukan batasan kompetensi (ambang batas kompetensi) atau kompetensi esensial. Batasan kompetensi atau kompetensi khusus untuk pekerjaan tersebut merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personnel selection*), perencanaan

pengalihan tugas (*succession perencanaan*), evaluasi kinerja (*performance appraisal*) dan pengembangan.

PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya didirikan pada tahun 2015 yang menjadi titik balik bagi Bank Mandiri Taspen, dimana Bank Mandiri Taspen memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di nasional pada segmen pensiunan. Bank Mandiri Taspen merupakan perbankan yang bersinergi menangkap *captive market* pensiunan sebagai pengelola dana pensiunan ASN dan TNI/Polri terbesar di Indonesia dan pengelola pola dan kebutuhan layanan ASN serta pensiunan ASN. Persaingan bisnis ini mengharuskan perusahaan khususnya Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya untuk memperhatikan kinerja karyawannya serta melakukan evaluasi kinerja secara berkala.

PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya memberikan kontribusi yaitu akses kepada *captive market* pensiunan dan database kekaryawanan (ASN) yang lengkap serta mendapatkan benefit yaitu pengembangan lini bisnis baru disegmen jasa keuangan dan memperpanjang siklus kehidupan nasaabah (*customer life cycle*) hingga ke layanan perbankan. Penilaian kinerja pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya dapat ditetapkan dari seberapa besar capaian Dana Pihak Ketiga (DPK) pada setiap segmen pekerjaan. Berikut disajikan DPK Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya periode yang berakhir tahun 2022:

Tabel 1.1
Capaian Dana Pihak Ketiga (DPK) Periode yang Berakhir Tahun 2022

Periode	Total Capaian DPK Retail (dalam Milyar Rupiah)			
	Realisasi	Target	GAP	%
Januari-Juni	838.115	928.904	(90.789)	90%
Juli-Desember	835.053	963.420	(128.367)	87%

Sumber: PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya, 2022.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas terlihat bahwa PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya pada tahun 2022 belum mampu mencapai target capaian Dana Pihak Ketiga (DPK) yang telah ditetapkan.

Masalah komitmen organisasional pada karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya dijelaskan data absensi tahun 2022:

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan	Tepat Waktu	Terlambat
Januari	205	186	19
Februari	205	179	26
Maret	205	201	4
April	205	198	7
Mei	205	203	2
Juni	205	193	12
Juli	205	178	27
Agustus	205	194	11
September	205	186	19
Oktober	205	181	24
November	205	187	18
Desember	205	173	32

Sumber : PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya, 2022.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa masih terdapat beberapa karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya yang datang terlambat dalam melaksanakan tugasnya yang menandakan bahwa komitmen organisasional belum optimal. Tingginya tingkat keterlambatan karyawan pada Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya menandakan bahwa rendahnya

komitmen organisasional yang dimiliki karyawan yang secara langsung mengakibatkan penurunan capaian kinerja yang telah ditetapkan.

Permasalahan pengembangan karir karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya tahun 2022 dapat dijelaskan dari data status karyawan:

Tabel 1.3
Data Status Karyawan Tahun 2022

Bulan	Status Karyawan (satuan orang)			Jumlah Karyawan
	Tetap	Kontrak	Magang	
Januari	139	30	36	205
Februari	139	30	36	205
Maret	139	30	36	205
April	139	30	36	205
Mei	139	30	36	205
Juni	139	30	36	205
Juli	139	30	36	205
Agustus	139	30	36	205
September	139	30	36	205
Oktober	139	30	36	205
November	146	23	36	205
Desember	146	23	36	205

Sumber : PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya, 2022.

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa pengembangan karir karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya tergolong rendah dibandingkan dengan beban kerja karyawan tetap yang tinggi karena dalam satu tahun hanya mengangkat karyawan tetap sebanyak 7 orang. Perubahan status karyawan dari karyawan magang menjadi karyawan kontrak membutuhkan waktu selama satu tahun dengan catatan hasil penilaian kinerja terbaik dari para atasan dan untuk menjadi karyawan dengan status tetap harus memiliki masa kerja minimal 2 tahun dengan mengikuti beberapa tahapan tes yang telah ditentukan perusahaan.

Kompetensi karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang

Raya tahun 2022 dapat dijelaskan dari data *human error*:

Tabel 1.4
Data Human Error Tahun 2022

Bulan	<i>Human Error</i>
Januari	23
Februari	8
Maret	54
April	33
Mei	76
Juni	94
Juli	101
Agustus	38
September	44
Oktober	89
November	52
Desember	117

Sumber : PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya, 2022.

Berdasarkan tabel 1.4 diketahui bahwa kompetensi karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya masih belum maksimal, yang dapat dijelaskan dari beberapa *human error* yang terjadi selama tahun 2022. *Human error* yang sering terjadi berkaitan dengan karyawan yang secara tidak sengaja melakukan kesalahan input baik dari akun nasabah maupun nonimal transfer dan pencairan dana nasabah.

Research GAP pada penelitian ini antara lain, hasil penelitian yang dilakukan Silaban (2021), Purnawati (2021), Adam (2020), Aldebaran (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Oktariani (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian Rahayu (2020), Nguyen (2020), Wahyuni (2022), Silaban (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Setyowati (2021) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian yang dilakukan Ningsih (2020), Purnawati (2021), Arifuddin (2021), Rivai (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Hendry (2022) yang dilakukan menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Sulantara (2020), Fadude (2019), Wahyuni (2022), Silaban (2021) menyatakan bahwa kompetensi positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Azwina (2021) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Rahmawati (2019), Arifuddin (2021), Purnawati (2021), Wahyuni (2022), Rivai (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Maylianda (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan dan beberapa perbedaan penelitian sebelumnya, maka peneliti bertujuan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional**

sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya”.

1.2 Ruang Lingkup

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan, maka penelitian ini memiliki batasan yaitu, variabel eksogen yang terdiri dari pengembangan karir (X_1), kompetensi (X_2) dan variabel endogen kinerja karyawan (Y_2) dengan variabel intervening komitmen organisasional (Y_1),. Adapun obyek penelitian ini difokuskan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya. Waktu penelitian ini selama satu bulan setelah proposal disetujui yaitu bulan April tahun 2023.

1.3 Rumusan Masalah

Berkaitan dengan pokok permasalahan yang terjadi pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya pada tahun 2022 masih belum optimal, karena belum mampu memenuhi target.
2. Terdapat beberapa karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya yang datang terlambat dalam melaksanakan tugasnya yang menandakan bahwa rendahnya komitmen organisasional.
3. Pengembangan karir karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya tergolong rendah, karena hanya 7 karyawan yang mengalami pengembangan karir selama tahun 2022.

4. Kompetensi karyawan PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya masih belum maksimal, ditunjukkan dari masalah *human error* yang terjadi.

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang terjadi, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan permasalahan, maka dapat diketahui tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya.

3. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Semarang Raya.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan keilmuan dalam teori pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh pengembangan karir, kompetensi dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

1.5.2 Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan terkait faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan karir, kompetensi dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.