

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I pada penelitian ini adalah berisi tentang latar belakang masalah yang akan diteliti, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka berpikir, hipotesis masalah.

A. Latar Belakang Masalah

Bisnis perbankan di Indonesia bertumbuh pesat, hal ini terlihat dari jumlah perbankan yang semakin lama semakin bertambah banyak. Berdasarkan sumber data yang didapat dari sistem informasi debitur Bank Indonesia tahun 2010, jumlah perbankan saat ini di Indonesia ada 121 (dalam situs www.bi.go.id). Dengan jumlah perbankan yang demikian banyak, maka persaingan antar bank menjadi semakin ketat. Persaingan yang paling terlihat adalah dalam hal mendapatkan nasabah sebanyak-banyaknya dan mempertahankan nasabah yang ada .

Untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan yang ketat maka setiap bank berlomba-lomba untuk berinovasi dan kreatif terhadap pengembangan produk bank, serta mengembangkan teknologinya sehingga nasabah dapat merasa aman dan nyaman untuk menyimpan dananya di bank tersebut.

Namun selain produk dan teknologi, ada lagi hal penting lainnya dalam persaingan antar bank, yaitu sumber daya manusia yang handal dan memiliki

komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Menurut Aktami (2007), Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Begitu pula sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat komitmen yang rendah terhadap organisasi maka mereka tidak akan loyal terhadap perusahaan sehingga mereka memiliki rasa tanggung jawab yang rendah dan perhatian yang rendah pula terhadap tugasnya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Greenberg dan Baron (1993), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Dan menurut Randall *et. al.* (dalam Greenberg & Baron, 1993), komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Sementara itu, Mowday *et. al.* (1982) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Dalam suatu perusahaan, jika banyak terdapat karyawan yang loyal dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan maka akan mempercepat laju pertumbuhan perusahaan. Hal ini berarti secara nyata, komitmen berdampak

kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan.

Komitmen organisasi ini dapat terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas (Modway *et. al.*, 1982). Komitmen organisasi ini dapat terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas (Modway *et. al.*, 1982). Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (dalam aktami, 2007) komitmen karyawan terdiri atas tiga komponen, yaitu *affective*, *normative* dan *continuance*. Mereka berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Karyawan dengan komponen *affective* tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Karyawan yang memiliki komponen *normative* tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komponen

continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen seorang karyawan. Dalam hal ini, komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Menurut Meyer dan Allen (1997) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah *organizational characteristic* (karakteristik organisasi) yang terdiri atas karakteristik-karakteristik yang mempengaruhi organisasi, seperti besarnya organisasi, struktur organisasi, suasana kerja dan iklim kerja. Sedangkan menurut David (2008) yang membagi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi empat, yaitu faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja.

Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan iklim organisasi dengan komitmen karena menurut Deci, Gilmer, dan Karm (Litwin & Stringer, 1986) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap apa saja yang terdapat dalam organisasi dan berpengaruh langsung terhadap semua tingkah laku. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kuntjoro (2002) yang menyatakan jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur. Suatu organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif agar dapat membuat komitmen yang tinggi.

Menurut Ayudiarini (2010), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya: suplier, nasabah, konsultan, dan lain-lain) secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi. Adapun tujuh komponen iklim organisasi, yaitu: konformitas, tanggung jawab, standar kinerja, imbalan, kejelasan organisasi, kehangatan dan dukungan (hubungan interpersonal), serta kepemimpinan (Kolb & Rubin, 1984).

Pada PT Bank “X” tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*) relatif tinggi. Pada tahun 2010, jumlah karyawan yang mengundurkan diri di bank “X” mencapai 62 % dari jumlah karyawan yang masuk.

Menurut keterangan dari HRD ini, hasil *exit interview* ada berbagai alasan yang melatar belakangi pengunduran diri karyawan, tetapi sebagian besar disebabkan karena karyawan sudah mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Akan tetapi, hasil interview saya kepada karyawan yang sudah mengundurkan diri, alasan sebenarnya mereka mengundurkan diri karena terjadi banyak perubahan peraturan perusahaan pada tahun 2008.

Perubahan peraturan perusahaan yang terjadi di PT Bank “X” meliputi perubahan peraturan dalam hal melayani nasabah dan perubahan peraturan untuk kesejahteraan karyawan. Setelah terjadi perubahan peraturan, karyawan harus memberikan pelayanan terhadap nasabah sesuai dengan prosedur, sehingga terkesan

kaku dan membuat nasabah lama menjadi marah. Salah satu contohnya adalah sebelum tahun 2008 nasabah boleh menitipkan transaksi yang akan dijalankan keesokan harinya kepada karyawan bank “X”, tetapi setelah terjadi perubahan peraturan nasabah sama sekali tidak boleh menitipkan transaksi. Hal ini membuat nasabah lama yang pernah menitipkan transaksi menjadi kesal dan marah. Dan tentunya saja yang menerima kemarahan nasabah adalah karyawan PT Bank “X”.

Sementara itu perubahan peraturan internal adalah meliputi pemberian tunjangan kesejahteraan kepada karyawan. Contohnya adalah ditiadakannya fasilitas pinjaman karyawan untuk membeli rumah dan mobil, kenaikan gaji dan pemberian bonus tahunan yang selalu berubah-ubah dan tentunya perubahan yang terjadi dinilai merugikan pihak karyawan.

PT. Bank “X” menjadi tempat yang menarik untuk dijadikan objek penelitian ini karena berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang karyawan PT. Bank “X” bagian HRD, terjadi peningkatan jumlah turn over karyawan yang cukup pesat pada tahun 2009 dan tahun 2010. Pada tahun 2007, persentase jumlah karyawan yang mengundurkan diri adalah 10% dari jumlah karyawan yang masuk. Dan terjadi penurunan pada tahun 2008, yaitu hanya 4,3% dari jumlah karyawan yang diterima. Sedangkan pada tahun 2009, karyawan yang mengundurkan diri terjadi peningkatan yang cukup signifikan yaitu 44,3% dari jumlah karyawan yang diterima dan pada tahun 2010, jumlah karyawan yang mengundurkan diri semakin bertambah yaitu 62% dari karyawan yang masuk.

Sumber: data HRD PT.Bank “X” tahun 2011

Dari grafik di atas dapat kita lihat bahwa PT. Bank “X” melakukan penerimaan karyawan pada tahun 2007 sebanyak 30 orang, pada tahun 2008 dan 2009 penerimaan karyawan sebanyak 70 orang, sedangkan pada tahun 2010 terjadi peningkatan penerimaan karyawan sebanyak 200 orang. Peningkatan yang signifikan dalam hal penerimaan karyawan pada tahun 2010 disebabkan oleh PT Bank “X” membuka banyak cabang sehingga membutuhkan banyak karyawan baru.

Dan dari grafik diatas kita dapat juga mengetahui jumlah karyawan yang mengundurkan diri yaitu ada 3 orang yang mengundurkan diri pada tahun 2007 dan tahun 2008. Sama halnya dengan penerimaan karyawan, pada tahun 2009 juga terjadi peningkatan dalam jumlah karyawan yang mengundurkan diri menjadi 31 orang dan peningkatan yang signifikan pada tahun 2010 yaitu menjadi 124 orang.

Karena tingkat *turn over* yang semakin meningkat dari tahun ke tahun, maka peneliti merasa topik ini menjadi sangat penting untuk diteliti karena Kinerja suatu perusahaan tentunya tidak akan baik bila tingkat komitmen karyawannya rendah dan tingkat *turn over* karyawannya tinggi. Walaupun topik penelitian ini sering dilakukan di beberapa perusahaan, tetapi topik penelitian ini belum pernah dilakukan di PT Bank “X”.

B. Identifikasi Masalah

Komitmen karyawan sangat penting untuk dibahas, karena menurut Luthans (2008), komitmen terhadap organisasi merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Aktami (2007) yang menyatakan bahwa komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Hal ini berarti komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Kinerja suatu perusahaan tentunya tidak akan baik bila tingkat komitmen karyawannya rendah dan tingkat *turn over* karyawannya tinggi.

Menurut keterangan dari HRD ini, hasil *exit interview* ada berbagai alasan yang melatar belakangi pengunduran diri karyawan, tetapi sebagian besar disebabkan karena karyawan sudah mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Akan tetapi, hasil interview saya kepada karyawan yang sudah mengundurkan diri, alasan sebenarnya mereka mengundurkan diri karena terjadi banyak perubahan peraturan perusahaan pada tahun 2008.

Tahun 2008 merupakan tahun dimana saham bank “X” dibeli oleh salah satu perusahaan investasi terbesar di Amerika. Tentu saja perusahaan investasi ini ingin meningkatkan laba yang lebih banyak dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Banyak upaya yang dilakukan untuk meningkatkan laba perusahaan diantaranya pembukaan banyak cabang, pengembangan produk, pengembangan teknologi dan salah satunya adalah mengubah beberapa peraturan perusahaan. Perubahan peraturan perusahaan ini secara tidak langsung memberikan dampak terhadap pemberian *support* / dukungan dan penghargaan terhadap karyawan.

Pemberian *support* / dukungan dan penghargaan terhadap karyawan merupakan salah satu komponen dari iklim organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti adakah hubungan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan Penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. untuk menguji hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasional pada Bank “X”
2. untuk mengetahui iklim organisasi dan komitmen berdasarkan data penunjang

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Teoritis :
 - a. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang psikologi yang berhubungan dengan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada penelitian selanjutnya
2. Praktis :
 - a. Bagi karyawan : dapat memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja di perusahaan
 - b. Bagi HRD : dapat sebagai masukan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi PT Bank “X”

E. Kerangka Berpikir

Dalam persaingan dunia perbankan, selain teknologi, produk yang tersedia juga dibutuhkan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi. Menurut Sakina (2010), Komitmen ini menjadi vital keberadaannya karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi senantiasa berjuang dan berusaha semaksimal mungkin demi kemajuan organisasinya. Komitmen yang tinggi juga akan mendorong tumbuhnya sikap inovatif dan kreatif. Ini berarti unsur-unsur dalam komitmen organisasi menjadi dasar yang sangat penting bagi individu untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya. Sikap seperti itu sangat dibutuhkan ditengah iklim persaingan antar organisasi yang semakin pesat.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, salah satunya adalah iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Menurut Kuntjoro (dalam Aktami, 2007), jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur. Menurut Stringer (2010), terdapat 6 komponen yang dapat mengukur iklim organisasi, yaitu struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen.

Hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen karyawan dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Bagan 1.2 Kerangka Berpikir



Dari bagan diatas dapat diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Adapun asumsi hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen adalah jika struktur organisasi jelas maka identifikasi diri karyawan menjadi tinggi, dan sebaliknya jika suatu organisasi yang strukturnya tidak jelas maka identifikasi karyawannya menjadi rendah. Sedangkan komponen standar dalam iklim organisasi akan mempengaruhi keterlibatan seorang karyawan. Artinya jika suatu organisasi yang memiliki standar perusahaan yang tinggi maka keterlibatan karyawan menjadi tinggi, dan sebaliknya apabila suatu organisasi menerapkan standar yang rendah maka keterlibatan karyawan juga menjadi rendah.

Faktor lain yang mempengaruhi identifikasi diri karyawan adalah tanggung jawab. Apabila tanggung jawab seorang karyawan tinggi maka identifikasi dirinya dalam perusahaan juga tinggi, tetapi apabila tanggung jawab seorang karyawan rendah maka hal ini akan membuat identifikasi dirinya juga rendah.

Sedangkan komponen penghargaan dalam iklim organisasi akan mempengaruhi loyalitas. Hal ini berarti jika seorang karyawan merasa dihargai maka karyawan tersebut akan sangat loyal terhadap perusahaan. Akan tetapi jika karyawan

tersebut tidak merasa dihargai maka karyawan tersebut akan menjadi kurang loyal terhadap perusahaan.

Dukungan yang diterima karyawan juga berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Apabila karyawan merasa didukung, maka karyawan tersebut pasti akan semakin aktif terlibat dalam organisasi, dan sebaliknya jika karyawan merasa kurang atau bahkan tidak didukung, maka keterlibatannya dalam organisasi juga berkurang.

Komponen yang lain dalam iklim organisasi adalah komitmen. Komponen ini akan berpengaruh terhadap loyalitas. Artinya jika seorang karyawan merasa komitmen didalam perusahaan itu tinggi maka loyalitas karyawan tersebut juga akan tinggi. Tetapi jika komitmen didalam perusahaan itu rendah maka loyalitas karyawan tersebut pun menjadi rendah.

F. Hipotesis Penelitian

Seperti yang telah dijabarkan oleh penulis pada bagian latar belakang dan kerangka berpikir, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini adalah:

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen karyawan pada PT Bank “X”