

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Industri perbankan merupakan salah satu jenis industri yang saat ini dihadapkan pada iklim persaingan ketat, kompleks dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Persaingan menjadi semakin tajam seiring dengan masuknya bank-bank asing yang turut memperebutkan nasabah pada pasar yang sama. Bank asing mempunyai sejumlah kelebihan dalam hal reputasi, pilihan produk yang inovatif, dan kuatnya jaringan global (Tempo, 18 Januari 2006).

Ancaman lain yang menghantui industri perbankan adalah menjamurnya lembaga keuangan non bank. Situasi ini menggambarkan betapa ketatnya persaingan untuk meraih pangsa pasar yang lebih luas di sektor perbankan (Dokumen Bank Dunia, 2006: 72). Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Lovelock (2004: 7) bahwa sektor jasa merupakan sektor yang paling besar mengalami perubahan akibat cepatnya perubahan yang dialami oleh faktor lain, seperti perubahan teknologi yang secara langsung menaikkan iklim kompetisi di dalam industri. Kondisi ini menjadi ancaman serius dan tidak bisa dipandang dengan sebelah mata, tetapi harus dihadapi dengan perbaikan secara total di semua lini perusahaan.

Dinamika persaingan yang begitu ketat di sektor industri perbankan, memerlukan antisipasi dini dalam bidang sumber daya manusia (SDM) sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Hal ini mengingat sumber daya manusia merupakan faktor strategis dan memiliki peranan paling utama serta dominan dalam mendukung kemajuan perusahaan. Faktor sumber daya manusia ini akan membuat sumber daya lain bekerja secara optimal dan berdaya guna, sehingga mendukung akselerasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu aspek yang perlu memperoleh perhatian ekstra dalam bidang SDM adalah komitmen karyawan pada organisasi. Faktor ini sangat diperlukan karena individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan terus-menerus berikhtiar demi kemajuan organisasi. Dalam hal ini, menurut Steers (1985: 50), komitmen terhadap organisasi sekurang-kurangnya bertalian dengan identifikasi diri atas nilai-nilai, tujuan, dan sasaran organisasi; keterlibatan dan kesediaan diri untuk berusaha seoptimal mungkin demi kepentingan organisasi; dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Ini semua sangat dibutuhkan organisasi untuk menjaga keberlangsungan dan pengembangan hidupnya di masa depan.

Komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi saat ini sangat diperlukan oleh perusahaan perbankan, seiring dengan cukup tingginya tingkat *turnover* karyawan pada industri perbankan. Hasil survei Watson Wyatt pada tahun 2007 menunjukkan tingkat *turnover* pada posisi-posisi penting, yaitu level manajerial dan di atasnya, di industri perbankan antara 6,3 persen - 7,5 persen. Sementara, pada

industri umumnya hanya berkisar antara 0,1 persen - 0,74 persen (*Kompas*, 12 Desember 2007). Sementara untuk level karyawan, menurut Wulandari (dalam *Vibiznews.com*, 2008: 1), tingkat *turnover* nasional industri perbankan sebesar 10-11 persen setiap tahunnya.

Pada PT “X” – yang menjadi objek penelitian ini – kecenderungan seperti itu juga terjadi. Tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*) di PT Bank “X” relatif tinggi. Pada tahun 2006, tingkat *turnover* karyawan sebesar 6,25 persen. Berbagai alasan yang melatarbelakangi *turnover* karyawan, seperti masalah gaji, karir, lingkungan kerja dan kepemimpinan dalam organisasi. Bahkan hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa masing-masing karyawan yang berniat akan pindah mencapai 77,8 persen. Selain itu, juga banyak karyawan yang mengaku tidak mendukung budaya organisasi yang berlaku di kantor, yaitu sebanyak 66,7 persen (Hasil survei dan wawancara pribadi September 2008). Data tersebut merupakan fakta yang jelas menunjukkan bahwa masih banyak karyawan di PT Bank “X” yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasinya.

Kecenderungan seperti itu jika terus berlangsung potensial mengakibatkan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal itu mengingat komitmen organisasi karyawan merupakan kekuatan penting dalam tubuh organisasi. Hilangnya komitmen karyawan berarti organisasi kehilangan dukungan dan loyalitas dari karyawan. Karyawan yang tidak komit antara lain cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, cenderung melanggar aturan, dan kehilangan gairah dalam bekerja.

Sikap-sikap seperti itu akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya, yang lebih lanjut akan mempengaruhi daya saingnya dengan para kompetitor. Dengan demikian terlihat jelas bahwa komitmen terhadap organisasi sangat penting dan vital bagi kehidupan organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nonprofit.

### **B. Identifikasi Masalah**

Komitmen organisasi antara lain ditandai oleh adanya ikatan yang kuat antara anggota organisasi dengan organisasinya. Ikatan yang kuat ini memunculkan sikap-sikap positif, seperti loyalitas, disiplin, berusaha untuk memajukan organisasi dan mentaati peraturan-peraturan organisasi.

Apabila komitmen organisasi ditandai dengan adanya ikatan yang kuat, maka orang yang memiliki komitmen rendah menunjukkan indikasi sebaliknya, yaitu cenderung memiliki sikap tidak konsisten dalam mendukung kemajuan organisasi. Karyawan yang demikian akan mudah berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Hal inilah yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover*, rendahnya produktivitas kerja dan akan merugikan perusahaan.

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran komitmen organisasi karyawan PT Bank “X”.
2. Untuk mengetahui gambaran komitmen organisasi karyawan PT Bank “X” per dimensi yang dominan.
3. Untuk mengetahui gambaran komitmen organisasi karyawan PT Bank “X” berdasarkan data penunjang.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis dan praktis sebagai berikut:

1. Teoretis: dapat memberikan sumbangan nyata bagi ilmu pengetahuan berkenaan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi.
2. Praktis: sebagai bahan masukan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi PT Bank “X”.

### **E. Kerangka Berpikir**

Dalam mewujudkan organisasi yang solid dan memiliki daya saing tinggi, salah satunya dibutuhkan komitmen yang kuat dari para anggota organisasi atau karyawan. Komitmen ini menjadi vital keberadaannya karena karyawan yang

memiliki komitmen tinggi akan senantiasa berjuang dan berusaha semaksimal mungkin demi kemajuan organisasinya. Komitmen yang tinggi juga akan mendorong tumbuhnya sikap inovatif dan kreatif. Sikap seperti itu sangat dibutuhkan di tengah iklim persaingan antarorganisasi yang semakin pesat.

Komitmen organisasi merupakan salah satu bentuk sikap positif yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu. Sebagaimana dikemukakan Gilmer (1991) bahwa karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan menampilkan produktivitas yang lebih tinggi daripada yang sikap kerjanya negatif. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap karyawanannya akan rendah tingkat absensi dan pengunduran dirinya.

Menurut Steers (1985), komitmen organisasi mencakup tiga hal penting, yaitu identifikasi atau kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas atau keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi juga mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif, karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya

bekerja. Ini berarti unsur-unsur dalam komitmen organisasi menjadi dasar yang sangat penting bagi individu untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya.

Allen dan Meyer (dalam Greenberg dan Baron, 2008) menyebutkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu komitmen rasional/kontinuasi (*continuance commitment*), komitmen afektif (*affective commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen rasional/kontinuasi (*continuance commitment*) adalah “*a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity.*” Berdasarkan definisi tersebut, tampak bahwa komitmen rasional/kontinuasi berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen kontinuasi yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan pekerjaan itu (*need to*). Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen rasional/kontinuasi rendah akan cenderung meninggalkan organisasi karena dirinya merasa sudah tidak membutuhkannya lagi.

Komitmen afektif adalah “*an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*”. Dari definisi ini terlihat bahwa komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi diri dengan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen afektif rendah akan enggan terlibat dalam kegiatan organisasi dan tidak merasakan rasa suka sebagai anggota organisasi.

Komitmen normatif adalah: *“refers to the employee’s feeling of obligation to remain with the organization”*. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*). Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen normatif rendah akan cenderung meninggalkan organisasi karena tidak merasakan keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Setiap komponen komitmen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginannya untuk tetap menjadi anggota organisasi tinggi. Sementara itu karyawan dengan komponen rasional/kontinuitas tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena membutuhkan organisasi. Selanjutnya, karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena merasa harus melakukannya.



Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimiliki. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan rasional/kontinuasi. Karyawan yang berkeinginan untuk tetap menjadi anggota akan melakukan usaha yang maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan berusaha untuk menghindari kerugian finansial dan kerugian lain bagi dirinya, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu karyawan dengan dasar komitmen normatif akan melakukan usaha tergantung dari sebesar apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan tersebut terhadap organisasi. Semakin besar perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi maka semakin besar pula komitmennya.

Dengan demikian jelas sekali bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu pilar penting bagi kemajuan organisasi atau perusahaan. Hal ini harus memberikan implikasi bagi pihak manajemen, khususnya divisi sumber daya manusia untuk terus berupaya menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi karyawannya, agar tidak kehilangan orang-orang terbaiknya.