

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin tingginya intensitas persaingan dunia usaha, terutama didorong dengan semakin meluasnya masyarakat global, perusahaan menghadapi banyak tantangan sekaligus peluang yang harus direspons dengan baik agar dapat tetap *survival*, bahkan mampu meningkatkan kinerjanya. Sebagai tantangan, karena hanya perusahaan-perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan itulah yang akan mampu bertahan di area persaingan tersebut. Sebagai peluang, karena seiring dengan perkembangan teknologi, perubahan peradaban dan pola hidup masyarakat, semakin memperbanyak segmen pasar yang memungkinkan untuk dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan.

Keberhasilan perusahaan untuk mampu melewati tantangan, sekaligus mampu memanfaatkan peluang itu akan terwujud, manakala strategi dan juga proses operasi perusahaan dapat mengarah pada bertemunya dua manfaat, yaitu tercapainya tujuan perusahaan dan tujuan karyawan (Mangkuprawira, 2003:14). Dua tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan, dan selalu dalam kesatuan kebersamaan yang utuh. Strategi dan proses operasi perusahaan tidak hanya mengejar pencapaian tujuan perusahaan, semisal laba, tetapi juga harus mengarah pada tercapainya tujuan karyawan, sebagai individu dengan beragam tujuannya, mulai dari tujuan memperoleh *financial reward*, kenyamanan kerja, pengakuan, hingga kesempatan beraktualisasi diri.

Keseimbangan antara pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan dan juga karyawan. Bagi perusahaan, tidak hanya kemampulabaan yang bisa diraih, tetapi juga akan mampu mempertahankan karyawannya yang memiliki potensi besar untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Pada sisi lain, karyawan yang merasa kepentingannya dapat dipenuhi oleh perusahaan, akan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka dan yang lebih penting akan memiliki integritas dan keterikatan yang tinggi dengan perusahaan. Rasa keterikatan diri seorang karyawan dengan organisasi inilah yang sering disebut sebagai komitmen organisasional.

Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas

karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional bukan sekedar loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif antara karyawan yang bersangkutan dengan organisasi, berupa kesediaannya untuk memberikan segala usaha terbaiknya demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal serta senantiasa berpikir positif terhadap organisasinya. Jika hal tersebut dapat ditumbuhkembangkan serta berkesinambungan maka komitmen akan menjadi pertahanan yang cukup handal bagi pihak manajemen dalam menghadapi tingginya intensitas persaingan usaha.

Komitmen organisasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang melebihi dari persyaratan formal organisasi, lebih kooperatif dengan sesama anggota organisasi dan kelompok kerja, lebih *respect* untuk membantu yang lain, yang kesemuanya lebih didorong oleh keinginan pribadi, tidak terkait langsung dengan sistem reward organisasi. Perilaku yang demikian sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku karyawan yang lebih didasarkan atas kebebasan individu dalam berinisiatif, lebih kooperatif dengan yang lain, tidak berkaitan langsung dengan *reward system* perusahaan, namun mampu memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi perusahaan dalam mengoptimalkan fungsional organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika perusahaan mampu menumbuhkembangkan perilaku tersebut, maka akan dapat menjadi suatu kekuatan internal yang besar, sebagai modal untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih berkelanjutan. Kooperatif, kesungguhan dan kerelaan mereka untuk berbuat yang lebih dari yang dipersyaratkan oleh pihak perusahaan itulah yang akan memberikan banyak arti bagi perusahaan.

Begitu artinya OCB dan juga komitmen organisasional karyawan bagi perusahaan, maka penelitian ini dilakukan dengan fokus untuk menguji dan menganalisis beberapa variabel yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan juga OCB. Jika perusahaan mampu memfasilitasi setiap

personelnya untuk mewujudkan keinginan dan mengembangkan potensinya melalui kejelasan alur dan jenjang karier yang dapat diraih setiap individu, maka akan memperbesar keinginan setiap karyawan untuk meniti jenjang karier terbaiknya di perusahaan tempat sekarang bekerja. Keinginan untuk mencari alternatif kerja di tempat lain menjadi kecil.

Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan hal yang tersebut. Martin *et al.* (2006:90) mengatakan bahwa kecilnya peluang karier personal menjadi faktor utama yang jadi pendorong bagi karyawan untuk mencoba mencari alternatif di perusahaan lain. Kesempatan karier yang ditandai oleh kecepatan promosi pekerjaan/jabatan memiliki dampak yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk bertahan pada pekerjaan dan organisasinya. Kejelasan alur karier dapat menjadi penentu bagi karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan. Tahapan karier memiliki pengaruh yang beragam terhadap komitmen organisasional karyawan, seiring dengan perjalanan usia karyawan yang bersangkutan.

Dengan didasarkan pada teori prestasi Mowday (1999:86), dapat menjelaskan bagaimana pengaruh peluang karier internal terhadap OCB. Mowday (1999:86) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi adalah mereka yang berusaha untuk melakukan sesuatu lebih baik dibanding yang lain, berusaha menyelesaikan tugas yang menantang dengan baik, serta berusaha untuk dapat mengembangkan cara terbaik dalam melakukan sesuatu. Singkatnya karyawan yang memiliki motif berprestasi bersedia untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang distandartkan demi diperolehnya hasil terbaik. Implikasinya, jika pihak manajemen dapat memfasilitasinya dengan memberinya peluang tersebut melalui jenjang karier internal di perusahaan, akan semakin mendorong karyawan ke arah perilaku ekstra tersebut. Pemberian peluang karier internal berpengaruh pada OCB karyawan.

Kepercayaan akan menumbuhkan rasa keterbukaan, semangat bekerja sama, rasa saling membutuhkan antara yang satu dengan yang lain. Kepercayaan yang mengandung nilai-nilai kejujuran dan ketulusan dapat menumbuhkan rasa integritas, konsistensi, loyalitas serta saling terbuka antara individu yang satu dengan lainnya dalam menyikapi ragam persoalan organisasional. Suasana kerja tersebut juga mendorong munculnya perasaan bebas mengekspresikan pikiran dengan didasari saling menghormati serta meningkatkan keterlibatan dalam pemecahan masalah bersama. Suasana kerja inilah kekuatan utama dalam suatu tim yang cukup penting

dalam mendukung pencapaian tujuan bersama.

Jika kondisi demikian dapat diwujudkan, individu akan berpikir ulang jika ingin mencari alternatif di tempat lain, karena belum tentu dapat menemukan suasana kerja yang demikian. Rasa keterikatan dengan organisasi (komitmen) akan bisa dipertahankan. Hal tersebut juga didukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Chan (2006:249) menyatakan rasa kepercayaan antar individu dalam anggota kelompok membuat mereka lebih tenang bekerja dalam organisasi, yang selanjutnya mereka merasa enggan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif tempat kerja yang baru. Tingkat kepercayaan yang tinggi secara signifikan memiliki tingkat kepuasan kerja dan keterikatan pada organisasi yang lebih tinggi. Menurutnya kepercayaan adalah keyakinan pada diri seseorang tentang integritas organisasi, kejujuran, keadilan serta kehandalan.

Pengaruh kepercayaan terhadap OCB. rasa saling percaya merupakan elemen utama dalam interaksi sosial. Kejujuran, ketulusan dan rasa saling percaya di antara para anggota organisasi menumbuhkan sikap saling terbuka dalam komunikasi, rasa kebersamaan serta kerelaan untuk saling membantu. Dengan prinsip keberhasilan kelompok adalah keberhasilan bersama, dan sebaliknya kegagalan kelompok adalah kegagalan bersama, mereka akan berusaha untuk menghindari diri dari beragam konflik di antara mereka jika dipandang tidak banyak membawa manfaat. Kesadaran dan kerelaan untuk saling membantu, sportivitas dalam keberhasilan tim kerja, serta menghindarkan diri dari konflik-konflik yang tidak perlu adalah sebagian dari manifestasi OCB. Jadi kepercayaan dapat mempengaruhi OCB karyawan.

Hasil penelitian lain yang menunjukkan bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap OCB, di antaranya yang dilakukan oleh Appelbaum *et al.* (2004:18) dan Ozag (2006:875). Appelbaum *et al.* (2004:18) menjelaskan bahwa kepercayaan sebagai suatu keyakinan ekspektasi positif yang dimiliki oleh seseorang, bahwa orang lain tidak akan melakukan sesuatu kata-kata, tindakan, atau keputusan-keputusan, yang bersifat oportunistis, memiliki pengaruh yang lemah terhadap keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Menurutnya, rasa kepercayaan yang tumbuh di antara para karyawan, sebagai *work environment* lebih banyak berpengaruh pada bagaimana setiap karyawan berperilaku. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Ozag (2006:875), bahwa karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda

berdasarkan stimulan-stimulan yang dihadapinya, termasuk di dalamnya adalah bagaimana sikap keterbukaan dan saling percaya di antara anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, studi ini mencoba untuk menguji model konseptual. "Pengaruh Peluang Karier Internal Dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dan *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Di Jember ". Model ini dikembangkan terutama untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah- masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah peluang karir internal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember?
2. Apakah kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember?
3. Apakah peluang karir internal berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember?
4. Apakah kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember ?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui studi ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh peluang karir internal terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember.
2. Pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember.
3. Pengaruh peluang karir internal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember.
4. Pengaruh kepercayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember.

5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. di Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui studi ini, diharapkan hasil yang diperoleh akan memberikan manfaat pada berbagai bidang, khususnya:

1. Sebagai sumbangan pengetahuan dalam bidang perilaku keorganisasian, manajemen jasa dan manajemen sumber daya manusia.
2. Sebagai sumbangan informasi bagi para praktisi, khususnya dalam bidang bisnis jasa dalam upaya meningkatkan kualitas layanan mereka kepada konsumen melalui peningkatan komitmen dan kualitas perilaku karyawan dalam berorganisasi dan memberikan layanan pada *customer*, serta bagi seluruh pengelola organisasi atau perusahaan yang berusaha untuk meningkatkan efisiensi operasinya.
3. Sebagai bahan referensi penelitian lebih lanjut, terutama yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat dalam studi ini.