

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Internasionalisasi bisnis mengalami kemajuan yang amat pesat. Globalisasi bisnis telah berubah dari perdagangan dan investasi menjadi pengintegrasian operasi global, manajemen dan aliansi strategi di seluruh dunia (Mathis dan Jackson, 2011, h.3). Globalisasi telah mempengaruhi perilaku organisasi, kemajuan dalam teknologi informasi dan bisnis penerbangan benar-benar membuat dunia menjadi tempat yang lebih kecil. Hal ini menyebabkan dunia tanpa batas, menjadi suatu pasar global yang besar. Pada tingkat perkembangan saat ini diperkirakan perdagangan antar negara akan melampaui perdagangan total dalam negara pada tahun 2015 (Luthans, 2006, h.45).

Implikasi globalisasi perilaku organisasi terjadi secara mendalam dan langsung, seperti dideklarasikan oleh pimpinan Brunswick Corporation “sumber financial bukan masalah, kami memiliki uang, produk, dan posisi untuk menjadi pemain global dominan, kekurangan kami adalah sumber daya manusia, kami hanya tidak memiliki cukup orang dengan kapabilitas kepemimpinan global yang diperlukan” (Luthans, 2006, h.45).

Fakta dunia tentang perubahan kerja termasuk diantaranya peningkatan persaingan global, perkembangan teknologi informasi yang pesat, rekayasa bisnis, dan penggantian peran pekerjaan, hal ini membutuhkan pendekatan dengan cara mengatur perusahaan (Allen & Meyer, 1997, h.4).

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam era persaingan ini salah satunya adalah mendorong suatu organisasi untuk merancang sistem formal guna memastikan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional (Mathis dan Jackson, 2011, h.3). Berbagai macam strategi yang dirancang organisasi berguna untuk perubahan-perubahan kearah perbaikan serta upaya memenangkan kompetisi.

Organisasi merupakan suatu bentuk kelompok sosial yang terdiri dari beberapa anggota yang mempunyai persepsi bersama tentang kesatuan mereka (Sutrisno, 2010, h.291). Bagi organisasi, komitmen pegawai merupakan hal yang penting terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Komitmen karyawan dapat diperoleh dengan menciptakan kondisi-kondisi yang memadahi (Sutrisno, 2010, h.296).

Suatu organisasi atau perusahaan harus dapat menyesuaikan terhadap perubahan global. Proses penyesuaian atau adaptasi yang dilakukan oleh perusahaan memerlukan kepercayaan, kemampuan, nilai-nilai, dan kebiasaan yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Keseluruhan yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari masyarakat disebut sebagai budaya menurut Edward B. Taylor (dalam Sobirin, 2007, h.52).

Pengertian budaya mengalami pergeseran sejalan dengan terjadinya evolusi kehidupan manusia yang terus mengalami perkembangan. Budaya tidak lagi dikaitkan dengan aspek kehidupan manusia secara umum tetapi mulai dikaitkan dengan aspek kehidupan manusia sesuai dengan kelompok-

kelompoknya seperti kelompok politik, kelompok pendidikan, termasuk kelompok industri sesuai dengan kelompoknya (Sobirin, 2007, h.52).

Budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial, budaya dipelajari dan membantu manusia dalam usaha mereka berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain dalam masyarakat (Luthans, 2006, h.45).

Organisasi sebagai suatu kelompok tidak lagi dipandang sebagai alat untuk mengendalikan sekelompok orang dengan tingkatan-tingkatan dan wewenang tertentu saja, namun organisasi lebih hidup dan dipandang mempunyai kepribadian seperti manusia yang mana bisa kaku bisa juga fleksibel, bisa tidak ramah namun bisa juga mendukung melahirkan ide-ide kreatif dan inovatif dari anggota organisasi tersebut (Robbins, 1996, h.288).

Pandangan terhadap organisasi yang lebih hidup menjadikan setiap anggota dari organisasi bisa dikendalikan dengan nilai-nilai, keyakinan, serta kebiasaan, hal ini menuntut suatu organisasi untuk menciptakan dan mengembangkan budaya. Sehingga budaya itu nanti akan menjadikan ciri khas dari organisasi, selain itu budaya juga dapat membantu organisasi dalam mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Seperti yang dijelaskan oleh Edgar H. Schein (dalam Tika, 2010, h.3) bahwa budaya sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, oleh karena itu budaya diwariskan kepada anggota baru organisasi.

Budaya organisasi yang unggul merupakan alat kendali perilaku anggota yang afektif sekaligus efisien (Hakim, 2011, h.154). Budaya organisasi menjadi

menarik untuk diteliti karena budaya organisasi menetapkan aturan permainan dalam suatu organisasi (Robbins, 1996, h.294).

Keunggulan budaya organisasi tersebut dapat memberikan harapan baru pada dunia industri tentang pembentukan kebiasaan, nilai-nilai, kepercayaan, dan batasan-batasan sehingga tercapai tujuan efektif dan efisien organisasi.

Salah satu organisasi yang memiliki keunggulan budaya adalah PT. Bank BRISyariah Malang yang mana merupakan cabang lembaga perbankan dengan prinsip syariah Islam bertempat di Jalan Kawi No. 37 Malang tepatnya di depan Mall Olympic Garden Malang. PT. Bank BRISyariah hadir bersaing ditengah-tengah industri perbankan lainnya.

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRISyariah secara resmi beroperasi kemudian PT. Bank BRISyariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam (www.brisyariah.co.id).

Aktivitas PT. Bank BRISyariah semakin kokoh setelah 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan unit usaha syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRISyariah (proses *spin off*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009 (www.brisyariah.co.id).

PT. Bank BRISyariah yang berdiri ditengah-tengah industri perbankan lainnya memiliki ciri khusus. Walaupun secara sepintas bila dilihat secara teknis menabung di bank syariah dengan menabung di bank konvensional hampir tidak ada perbedaan, karena keduanya diharuskan mengikuti aturan teknis perbankan secara umum. Akan tetapi bila diamati lebih dalam terdapat beberapa perbedaan mendasar diantara keduanya. Pertama, terlihat dari akad antara bank dengan pelanggan secara aturan Islam. Kedua, imbalan yang diberikan menggunakan pendekatan *profit sharing* yaitu bagi keuntungan di muka. Ketiga, sasaran kredit/pembiayaan pinjaman tidak boleh ke bisnis yang haram atau tidak sesuai syariah Islam (www.brisyariah.co.id).

Konsep yang telah dikembangkan PT. Bank BRISyariah tersebut kemudian dijabarkan dalam visi dan misi PT. Bank BRISyariah. Visi PT. Bank BRISyariah adalah mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Sedangkan misi dari PT. Bank BRISyariah adalah menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun serta memberikan layanan yang mengedepankan etika sesuai prinsip syariah sehingga menghadirkan ketentraman pikiran dan meningkatkan kualitas hidup (www.brisyariah.co.id).

Visi dan misi tersebut tidak akan pernah tercapai tanpa adanya sumber daya manusia yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha kepada PT. Bank BRISyariah untuk melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service*

excellence) karena karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi/perusahaan (Shahzad, dkk, 2012, h.976).

Dipaparkan dalam jurnal dengan judul *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview* yang dilakukan oleh Shahzad, Luqman, Khan, dan Shabbir dalam *Interdiscipline Journal of Contemporary Research in Business* (2012, h.975) bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif pada kinerja karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kinerja organisasi. Lebih dari 60 studi penelitian yang dilakukan antara tahun 1990 dan 2007, yang mencakup lebih dari 7600 unit usaha kecil dan perusahaan untuk mengetahui dampak budaya pada kinerja organisasi (Shahzad, dkk, 2012, h.982).

Kotter dan Heskett (dalam Shahzad, dkk, 2012, h.981) melakukan penelitian bahwa kinerja budaya organisasi yang kuat mengangkat pendapatan organisasi sampai 756% antara tahun 1977 dan 1988, dan hanya meningkat 1% dalam periode yang sama dari perusahaan tanpa budaya organisasi. Angka tersebut menggambarkan perbedaan persentase antara laba bersih perusahaan yang menerapkan budaya organisasi dengan organisasi tanpa budaya organisasi.

Budaya yang kuat dianggap sebagai kekuatan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri, komitmen dari karyawan, mengurangi stres kerja dan meningkatkan perilaku etis dari karyawan (Shahzad, dkk, 2012, h.981).

Stephen P. Robbins (1996, h.294) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* secara jelas membagi lima fungsi budaya organisasi yaitu: (1) berperan

menetapkan batasan (2) mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi (3) mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi (5) sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Salah satu diantara lima fungsi tersebut adalah memudahkan timbulnya komitmen kolektif yang mana budaya organisasi yang positif akan menanamkan rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasi/perusahaannya (Tika, 2010, h.14). Sehingga karyawan akan bangga sebagai karyawan serta memiliki dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapai tujuan organisasi/perusahaan tersebut. Komitmen yang dimaksudkan adalah komitmen untuk tetap bertahan bersama dengan kelompok daripada mementingkan kepentingan individual (Tika, 2010, h.13).

Komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk berpartisipasi aktif terhadap organisasi tersebut. Partisipasi aktif terhadap organisasi tersebut ditandai oleh Porter dan Smith (dalam Sawitri, 2011, h.33) dengan dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi di PT. Bank BRISyariah cabang Malang yang dilaksanakan tanggal 3-21 Desember 2012 masih ditemukan karyawan yang santai-santai dalam menyelesaikan tugasnya atau menunda, jam istirahat sering kali molor, mengeluhkan pekerjaannya “kerja di bank itu tua dikantor” bahkan karyawan bagian X merekomendasikan mahasiswa yang sedang magang untuk memilih bekerja di bank konvensional saja daripada bank syariah. Meskipun budaya organisasi yang ada di PT. Bank BRISyariah baik namun ada beberapa karyawan sampai menginginkan untuk *resign* dari PT. Bank BRISyariah.

Seharusnya dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan memunculkan komitmen tinggi dalam berorganisasi. Mowday menyebutkan ciri karyawan yang memiliki komitmen tinggi yaitu: karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan kesediaan berusaha sebaik mungkin demi organisasi (dalam Weibo, Kaur, & Jun, 2010, h.13).

Begitu pula dengan PT. Bank BRISyariah yang mempunyai ciri khusus budaya ke-Islam-an yang diharapkan budaya tersebut mampu menciptakan nilai-nilai dan perilaku yang positif sehingga karyawan berkomitmen untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh PT. Bank BRISyariah, mengingat pentingnya memelihara sumber daya manusia karena karyawan merupakan pemegang kendali kinerja dalam suatu organisasi/perusahaan.

Berdasarkan beberapa fungsi yang telah disebutkan sebelumnya, budaya organisasi merupakan suatu variabel kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan termasuk didalamnya berfungsi untuk membentuk

komitmen organisasi karyawan. Perusahaan memerlukan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi/perusahaan untuk mewujudkan tujuan yang efektif dan efisien. Seperti yang dikatakan Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2010, h.110) budaya organisasi yang kuat akan menciptakan sikap anggota organisasi loyal terhadap organisasi/perusahaan, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik, sehingga karyawan akan berusaha bekerja sebaik-baiknya dan mempunyai kepastian untuk tetap tergabung dengan perusahaan tersebut atau tidak.

Penelitian yang mendukung fungsi budaya organisasi untuk menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan adalah penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009, h.44) dalam penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil korelasi antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional adalah 0,542 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,01$) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Artinya 54,2% variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi dan 45,8% dipengaruhi oleh variabel selain budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih tinggi terhadap komitmen organisasi dibandingkan variabel lain selain budaya organisasi.

Penelitian lain menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan berhubungan positif dengan komitmen organisasi ($r = 0,374$, $p < 0,001$). Dari penelitian ini bahwa ada hubungan positif antara prestasi kerja karyawan dan komitmen

organisasi. Analisis korelasi menyebutkan bahwa hubungan prestasi kerja karyawan dengan komitmen normatif adalah sangat signifikan ($r = 0,322$, $p < 0,01$). Prestasi kerja karyawan berdampak signifikan terhadap komitmen afektif ($r = 0,282$, $p < 0,01$), dimana prestasi kerja karyawan berpengaruh sangat signifikan terhadap kelanjutan komitmen ($r = 0,218$, $p < 0,01$) (Khan, dkk, 2010, h.295).

Dari hasil regresi menunjukkan dampak yang sangat signifikan dari komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan ($\beta = 0,22$, $p < 0,01$) untuk dampak komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Dampak dari komitmen normatif ditemukan positif pada prestasi kerja karyawan ($\beta = 0,32$, $p < 0,001$). Hasil untuk komitmen organisasi secara keseluruhan juga positif dengan kinerja karyawan ($\beta = 0,218$, $p < 0,001$) dalam *European Journal of Social Sciences* (Khan, dkk, 2010, h.295).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3-21 Desember 2012 kepada beberapa karyawan tetap, karyawan kontrak dan pramubakti PT. Bank BRISyariah diperoleh fenomena budaya organisasi yang kuat di PT. Bank BRISyariah. Budaya organisasi yang kuat oleh Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2010, h.110) dicirikan dengan dimilikinya pedoman tingkah laku yang jelas, dipatuhi, dilaksanakan serta dijumpai banyak ritual mulai dari yang sangat sederhana sampai dengan yang mewah.

Menilik dari kriteria diatas PT. Bank BRISyariah sudah memiliki pedoman yang jelas seperti adanya nilai-nilai utama yang ditanamkan dan dilaksanakan di PT. Bank BRISyariah yaitu tawakal, integritas, profesional, antusias, berorientasi bisnis, kepuasan pelanggan, dan penghargaan SDM.

Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan tetapi benar-benar dilaksanakan oleh para karyawan. Tawakal sebagai nilai tertinggi yang menjadi unggulan budaya korporat PT. Bank BRISyariah terwujud melalui kegiatan-kegiatan rutin kerohanian yang dilaksanakan bersama anggota di kantor, seperti doa pagi bersama, yasinan setiap hari jumat pagi dan pengajian satu bulan sekali. Doa bersama ini tidak hanya dilaksanakan di kantor cabang Malang, namun juga dilaksanakan diseluruh kantor cabang pembantu PT Bank BRISyariah (Observasi dan Wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3-21 Desember 2012 kepada karyawan tetap, karyawan kontrak dan pramubakti).

Doa pagi menjadi rutinitas yang mana dalam doa pagi juga diselingi permainan-permainan yang diberikan dari karyawan dan untuk karyawan, selain itu juga diadakan *roleplay* pekerjaan masing-masing, misalnya mempraktikkan bagaimana *teller* melayani nasabah, *customer service* menerima nasabah, dan melakukan akad. *Roleplay* yang dilakukan dievaluasi oleh rekan karyawan di PT. BRISyariah apabila ada yang kurang tepat maka diberikan masukan yang lebih baik saling terbuka antar karyawan dalam hal pekerjaan. Rutinitas semacam ini untuk terus melatih profesional karyawan dan mengembangkan integritas supaya dapat memuaskan pelanggan. Setelah berdoa bersama para karyawan menuju meja kerja masing-masing dan siap melaksanakan tugas (Observasi dan Wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3-21 Desember 2012 kepada karyawan tetap, karyawan kontrak dan pramubakti).

Kebiasaan-kebiasaan diatas yang mengantarkan PT Bank BRISyariah memperoleh banyak sekali *award* dalam hal pelayanan. Beberapa *award* tersebut

diantaranya adalah (1) *Excellent Service Experience Award (ESEA) 2013 For Excellence Performance for Delivering Positive Customer Experience (Based on Mystery Shopping Research ISEI 2013, Category Sharia Banking)* Februari 2013; (2) *Indonesia Service Quality Award 2012 Category Sharia Banking (based on Customer Survey ISSI 2012)* 10 Mei 2012; (3) *Banking Service Excellence Awards 2012 (3rd Best Phone Handling Sharia Bank* 28 Juni 2012; (4) *Banking Service Excellence Awards 2012 1st Best ATM Sharia Bank* 28 Juni 2012; (5) *The Most Favorite Service Quality & Product For Sharia Banking* 29 Juli 2010, As *Indonesian Bank Loyalty Champion; in Saving Account Islamic Banking Category* 28 Februari 2011 (www.brisyariah.co.id).

Selain rutinitas di kantor juga kegiatan diluar jam kantor seperti futsal, yoga, renang bersama karyawan PT Bank BRISyariah cabang Malang untuk memupuk kebersamaan dan rasa saling memiliki satu sama anggota yang lainnya, juga menyegarkan pikiran karena kepenatan pekerjaan sehingga memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran (Wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 6-7 Desember 2012 kepada beberapa karyawan tetap, karyawan kontrak dan pramubakti).

Budaya organisasi juga terwujud dalam bentuk komunikasi yang hangat antar karyawan dengan sesama karyawan, karyawan dengan pelanggan, dan karyawan dengan atasan. Terdapat bahasa-bahasa tertentu di PT Bank BRISyariah cabang Malang untuk memanggil atasan yaitu dengan kata “Bapak”, kata “Mami” panggilan untuk manager, untuk sesama karyawan menggunakan kata panggilan hangat yaitu “Cinnn”. Tidak hanya di kantor cabang Malang, namun di kantor

cabang pembantu juga memanggil atasan dengan kata “Bapak” (Observasi yang dilaksanakan pada tanggal 3-21 Desember 2012 kepada karyawan tetap, karyawan kontrak dan pramubakti).

Komunikasi yang hangat seperti di PT. Bank BRISyariah merupakan wujud budaya organisasi seperti yang dijelaskan oleh Tosi, Rizzo, dan Carol (dalam Munandar, 2008, h.275) bahwa bahasa merupakan salah satu yang mencerminkan budaya organisasi.

Fenomena-fenomena diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT. Bank BRISyariah tergolong kuat. Budaya organisasi yang kuat seharusnya diikuti dengan munculnya komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan tersebut (Robbins, 1996, h.294).

Berdasarkan pemaparan diatas penulis tertarik untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan mengacu pada fenomena serta hasil penelitian sebelumnya diatas maka penulis mengambil judul **“Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Bank BRISyariah Malang Raya”**.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana Budaya Organisasi di PT. Bank BRISyariah Malang Raya?
2. Bagaimana Komitmen Organisasi di PT. Bank BRISyariah Malang Raya?
3. Adakah ada hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi di PT. Bank BRISyariah Malang Raya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka dapat ditentukan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui Budaya Organisasi di PT. Bank BRISyariah Malang Raya.
2. Untuk mengetahui Komitmen Organisasi di PT. Bank BRISyariah Malang Raya.
3. Untuk mengetahui hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi di PT. Bank BRISyariah Malang Raya.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, peneliti dapat mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama di bangku perkuliahan. Selain itu pengetahuan baru akan

menambah ketrampilan baru dalam praktik psikologi khususnya di bidang industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Menambah pengetahuan bagi ilmu pengetahuan, khususnya bidang psikologi industri dan organisasi tentang Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.
- b. Memberikan masukan kepada PT. Bank BRISyariah dari hasil penelitian yang dilakukan tentang hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.

