

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yaitu mencari keuntungan dan kesuksesan. Tentunya perusahaan juga tidak ingin sukses dengan jangka waktu yang singkat saja, perusahaan pasti memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman perusahaan untuk mencapai kesuksesan di jangka waktu yang panjang. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten sebagai unsur terpenting pada organisasi dalam mencapai visi organisasi (Asbari, 2015, 2019 dalam Jumiran, 2020). Untuk mencapai kesuksesan yang ingin dicapai perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan kunci utama dari kesuksesan di dalam perusahaan itu sendiri yaitu dimulai dari sumber daya manusianya. Cushway (1994:4) dalam Priono (2010) mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Kesuksesan setiap perusahaan memang ditentukan oleh sumber daya manusianya tetapi jika perusahaan tidak dapat mengelola sumber daya manusia tersebut dengan baik maka perusahaan juga tidak akan dapat sukses. Ardana, dkk (2012:3) dalam Putra (2016) menyatakan sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dan paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Perusahaan yang memiliki teknologi yang sangat canggih serta modal yang besar pun, jika tidak ada sumber daya manusia yang baik maka perusahaan juga tidak dapat mencapai kesuksesan yang diinginkan, karena manusia adalah yang memiliki ide, gagasan dan keterampilan. Begitu pula dalam dunia perbankan. Keberhasilan dan kegagalan sektor perbankan sangat ditentukan kemampuan manajemen mengantisipasi perubahan termasuk juga tuntutan inovasi layanan dan adopsi teknologi terbaru (Gan, *et.al*, 2006 dalam Saputro,

2010). Maka perusahaan harus sangat memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki didalam perusahaan dengan memberikan pelatihan serta motivasi agar menjadikan sumber daya manusia yang baik serta memberikan suasana kerja yang nyaman dan menerapkan budaya organisasi yang baik agar sumber daya manusia dapat memberikan hasil yang maksimal dalam kinerjanya dan menjadikan sumber daya manusia dapat berkomitmen didalam organisasi. Guest (1997), dalam Mukminin (2019) berpendapat bahwa ciri khas dari MSDM adalah asumsi bahwa peningkatan kinerja dicapai melalui orang-orang dalam organisasi. Oleh karena itu hal ini dapat membuktikan bahwa pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam setiap organisasi. Dengan berbagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia tujuannya agar para karyawan mau berkomitmen untuk bekerja lebih keras agar mencapai tujuan perusahaan serta memiliki keinginan tinggi untuk tetap bekerja didalam perusahaan tersebut. Azeem (2010) dalam Permatasari, dkk (2017) mengatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam mengejar kualitas tidak hanya bergantung pada bagaimana perusahaan tersebut mengembangkan kemampuannya melainkan bagaimana organisasi meningkatkan komitmen karyawannya. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia untuk berkomitmen dalam organisasi yaitu dengan adanya faktor budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Anna Marie yang berposisi sebagai pemimpin operasional mengatakan bahwa budaya yang ada didalam organisasi tersebut memberikan respon yang kurang baik karena jika ada karyawan yang memiliki kemampuan lebih untuk mendapatkan promosi jabatannya namun karyawan tersebut tidak diberi kesempatan sehingga karyawan tersebut tidak responsif dalam berkomitmen. Begitu juga halnya dengan kepuasan kerja didalam organisasi yang sebelumnya tidak memberikan *reward* pada karyawan yang memiliki kinerja baik namun saat ini Bank Jatim merubah strategi agar karyawan mau berkomitmen didalam organisasinya yaitu dengan adanya sistem KPI (*Key*

*Performance Indicator*) yang diadakan setiap bulan untuk menilai karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Ibu Anna Marie juga mengatakan bahwa pemimpin organisasi mempengaruhi komitmen organisasi karena dengan adanya pergantian pemimpin juga diikuti dengan komitmen para karyawan yang berada didalam perusahaan tersebut.

Dapat dilihat dari peristiwa yang ada pada saat ini dimana di era digital banyak sekali yang terjadi di dunia perbankan yaitu sumber daya manusia di bidang perbankan sudah mulai berkurang karena telah digantikan oleh sistem digital seperti adanya *mobile banking*, layanan perbankan melalui telepon dan sebagainya. Data berikut menunjukkan bahwa berkurangnya interaksi nasabah di wilayah perbankan.



Gambar 1.1 Karyawan yang terancam berdasarkan posisi

Sumber: katadata.co.id

Dengan adanya fenomena ini, perusahaan Bank Jatim juga melakukan pengurangan karyawan yang telah digantikan oleh teknologi yang semakin dikembangkan. Hal ini membuat adanya ancaman hilangnya atau berkurangnya karyawan yang telah digantikan oleh sistem digital namun sumber daya manusia tetaplah penting dan diperlukan di era digital karena

tidak semua pekerjaan dapat ditangani melalui penggunaan teknologi serta kemampuan yang dimiliki karyawan harus semakin matang dengan adanya banyak perubahan sistem yang semakin canggih (Anam dalam bisnis.com 2019). Ditambah dengan adanya wabah covid-19, menurut Gubernur Khofifah mengatakan bahwa Bank Jatim harus menyiapkan strategi baru untuk menghadapi *new normal* dan tidak memiliki pilihan lain untuk beradaptasi dan melakukan akselerasi pada pemasaran produk serta layanan, salah satunya dengan cara mengoptimalkan layanan perbankan elektronik dan digital (Ulumuddin dalam jatim.inews.id 2020).

Namun hal tersebut membutuhkan adanya pelatihan sumber daya manusia agar karyawan dapat memahami apa tugas yang seharusnya menjadi tanggungjawab mereka. Dengan adanya pelatihan tersebut para karyawan dapat memahami dan merasa lebih mudah dalam menjalankan tugasnya, hal tersebut dapat memberikan dampak kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi komitmen didalam organisasi. Pada saat ini peningkatan volume bisnis dana kelolaan perbankan dinilai terhambat karena kurangnya intensif otoritas dalam pengembangan sumber daya manusia. Dikarenakan mahalnya biaya pengembangan sumber daya manusia dana kelolaan tersebut dan kurangnya intensif, perbankan cenderung pasif dan bertahan dengan sumber daya manusia yang ada dalam menjalankan bisnis dana kelolaan. Dengan ini maka berdampak pada stagnasi pengembangan bisnis ini. Kepala Riset Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) mengatakan bahwa pendapatan bunga perbankan pasti akan berkurang seiring perkembangan zaman oleh karena itu otoritas harusnya mau memberikan intensif dengan adanya iuran perbankan yang sudah banyak. Kepala Riset Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) juga mengatakan bahwa biaya pendidikan dan sertifikasi SDM untuk mengisi posisi unit pengelola dana kelolaan tergolong mahal menjadikan manajemen perbankan tidak berani untuk mengambil risiko atau tindakan yang terlalu jauh (Richard dalam bisnis.com 2019).

Peristiwa yang terjadi di Bank Jatim baru-baru ini yaitu dengan adanya pergantian Direktur Utama PT Bank Jatim. Sejak Direktur Utama Bank Jatim pensiun pada tanggal 24 April 2019, suasana kerja jajaran direksi menjadi tidak nyaman. Dikhawatirkan dapat mengganggu suasana kerja yang selama ini sudah kondusif, baik dari sistem, layanan maupun kultur atau budaya didalam organisasi. Hal ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional. Penetapan diumumkan melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) 2019 di Kantor Pusat Bank Jatim, Jl. Basuki Rahmad Surabaya. Dengan pergantian pemimpin direksi yang baru di Bank Jatim yaitu ingin berfokus pada kualitas pegawai (Abdiono dalam surabayapagi.com 2019). Bapak Hadi Santoso sebagai Direktur Utama menyampaikan bahwa hal yang akan dilakukan pertama kali adalah merevolusi pegawai yang selama ini mungkin kurang mendapatkan pelatihan dan pendidikan, dengan membuat sistem rank-ranknya yang disesuaikan dengan keahlian (Widarti dalam bisnis.com 2019). Dengan adanya peristiwa ini dapat dilihat bahwa pemimpin sangat berpengaruh untuk dapat mengelola SDM menjadi baik dan menghasilkan SDM yang baik pula agar dapat berkomitmen didalam organisasi serta membawa dampak yang berbeda juga terhadap budaya yang berjalan didalam organisasi. Hal ini sangatlah berpengaruh bagi antusias dan komitmen para karyawan didalam organisasi tersebut yang dapat memberikan memberikan dampak pula terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan apakah mereka merasa nyaman serta puas atau tidak didalam organisasi yang dapat memberikan dampak terhadap komitmen para karyawan tersebut. Choong, dkk. (2012), dalam Bhaskara (2019) mengatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen kepada organisasinya akan berupaya semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Dengan adanya faktor kepemimpinan yang dapat memberikan bentuk budaya organisasi serta memberikan kepuasan kerja karyawan maka faktor-faktor itulah yang berpengaruh kuat untuk dapat menimbulkan nilai yang diberikan oleh para karyawan terhadap perusahaan melalui komitmen karyawan itu sendiri didalam organisasi. Humphrey (2012), dalam Bhaskara (2019) mengatakan bahwa pemimpin memiliki kekuatan langsung yang memiliki efek luar biasa terhadap para pengikutnya. Dengan adanya peristiwa yang telah dijabarkan maka saya tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang sumber daya manusia yaitu karyawan pada bagian operasional yang berada didalam perusahaan PT Bank Pembangunan Daerah atau yang sering di sebut dengan Bank Jatim yang beralamat di jalan Basuki Rahmad No. 98-104, Surabaya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan bagian operasional di Bank Jatim Basuki Rahmad Surabaya?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan bagian operasional di Bank Jatim Basuki Rahmad Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan bagian operasional di Bank Jatim Basuki Rahmad Surabaya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian yang diajukan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan bagian operasional di Bank Jatim Basuki Rahmad Surabaya.
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan bagian operasional di Bank Jatim Basuki Rahmad Surabaya.
3. Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan bagian operasional di Bank Jatim Basuki Rahmad Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Manfaat Praktis

Untuk memberikan manfaat kepada perusahaan Bank Jatim Surabaya agar dapat mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional.

2. Manfaat Akademis

Untuk menambah kajian komitmen organisasional agar berguna bagi penelitian selanjutnya.

#### **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk memberikan gambaran mengenai sistematika penulisan dalam penelitian ini, maka akan dijabarkan sebagai berikut:

##### **BAB 1. PENDAHULUAN**

Pada bagian ini berisikan tentang penjabaran masalah pada latar belakang kemudian dilanjutkan dengan perumusan masalah, penulisan tujuan, manfaat penelitian dan yang terakhir sistematika penulisan skripsi.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini berisikan tentang landasan teori kemudian dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, penjabaran hipotesis dan yang terakhir kerangka penelitian.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

Pada bagian ini berisikan tentang desain penelitian kemudian dilanjutkan dengan identifikasi variabel, definisi operasional, pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik penyampelan dan yang terakhir teknik analisis data.

## BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini berisikan tentang gambaran umum objek penelitian kemudian dilanjutkan dengan deskripsi data dan yang terakhir pembahasan tentang objek penelitian.

## BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Bagian ini sebagai penutup dari hasil penelitian yang berisikan tentang simpulan dan dilanjutkan dengan keterbatasan dan saran yang dapat menjadi masukan bagi objek penelitian.