

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Keberadaan perusahaan sangat penting bagi perkembangan perekonomian pada suatu negara sebagai salah satu sarana bagi kehidupan masyarakatnya. Adapun di dalam aktivitas perusahaan terdapat suatu kumpulan atau dapat dikatakan kerja sama antara faktor-faktor produksi untuk menciptakan barang dan jasa yang dapat diterima dan digunakan oleh masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk mencapai tingkat maksimal. Keuntungan itu bisa diperoleh salah satunya jika perusahaan tersebut ditangani oleh suatu manajemen yang bagus. Disamping itu, kualitas sumber daya manusianya juga sangat memerlukan suatu keberhasilan perusahaan. Apabila didalam perusahaan tersebut terdapat sumber daya manusia yang handal maka kinerja karyawannya akan tinggi dan hasil outputnya juga akan maksimal.

Sebagai makhluk sosial individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi selalu berinteraksi satu sama lainnya. Hal ini merupakan suatu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi seseorang agar dapat bekerja dan menjalankan tugas dengan baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitasnya maupun produktivitas dari organisasi. Dalam berinteraksinya untuk mencapai tujuan organisasi, individu-individu tersebut mempunyai visi dan misi serta latar belakang baik pendidikan maupun sosialnya yang berbeda. Salah

satu masalah relasional yang timbul adalah masalah kepercayaan. Karena tidak jarang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya disebabkan oleh masalah kepercayaan dari karyawan ( Nyhan : 2000 ).

Adapun faktor-faktor produksi yang sangat menentukan kinerja karyawan salah satunya adalah sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan harus tersedia karyawan atau tenaga kerja yang berkualitas. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu adanya kepercayaan antara karyawan terhadap atasan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi, selain itu juga harus didukung oleh kinerja karyawan yang penting untuk diperhatikan. Beberapa studi telah banyak membahas tentang pentingnya kepercayaan pada atasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Di lingkungan pegawai perusahaan, masalah kepercayaan dan komitmen menjadi suatu hal yang sangat penting karena berimplikasi pada kinerja pegawai. Sementara kinerja pegawai perusahaan dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya kepercayaan pada atasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dimana merupakan hasil pencapaian seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja karyawan berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai.

Kinerja karyawan adalah sumber daya yang paling berharga bagi perusahaan yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap

kemajuan perusahaan tersebut dalam mensiasati persaingan yang sangat ketat ini. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan seluruh kegiatan perusahaan selalu dititik beratkan pada kinerja karyawan didalamnya. Jika kinerja karyawan menurun, maka produktivitas perusahaan akan menurun dengan sendirinya.

Berkaitan dengan komponen sikap, Walgito (2001) mengemukakan bahwa: Sikap mengandung tiga komponen yang membentuk struktur sikap. Ketiga komponen itu adalah Komponen kognitif merupakan pendapat atau kepercayaan terhadap suatu sikap. Komponen afektif merupakan bagian dari perasaan atau emosi dari sikap tersebut. Sedangkan Komponen perilaku merupakan niat untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Kepercayaan diartikan sebagai derajat dimana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko (Das dan Teng, 1998:78). Sebagai inti dari setiap hubungan antar manusia. Dalam bekerja atasan harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Tanpa kepercayaan seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus kompeten dibidangnya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli kepada bawahannya (Nyhan, 2000 : 89).

Kepercayaan adalah salah satu sendi dasar tatanan relasi, bahkan menurut pakar psikologi Erik H. Erikson (2001), secara psikologis kepercayaan dianggap sebagai landasan paling mendasar dari perkembangan psikososial yang baik. Untuk dapat berkembang dengan baik, psikososial seseorang harus diberi "*basic*

*trust*” atau kepercayaan dasar. Organisasi termasuk perusahaan merupakan tempat berkumpulnya beberapa individu yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang sama, namun berasal dari latar belakang yang berbeda dipandang rentan dengan masalah relasional. Salah satu masalah relasional yang timbul adalah menyangkut masalah kepercayaan. Tidak jarang ketidakberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi disebabkan oleh masalah kepercayaan. Kepercayaan kepada atasan yang rendah akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan sebagaimana telah diteliti oleh Nyhan pada pemerintah di South Florida yang menemukan hubungan positif antara kepercayaan pada atasan dan kinerja karyawan (Nyhan, 2000 : 103).

Selain dimensi kepercayaan pada atasan, dimensi lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen karyawan terhadap organisasi. Sterrs dan Porter (1983,.442) mendefinisikan komitmen sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat dia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan 3 hal yaitu : keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh bagi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota dari organisasi.

Dikemukakan oleh Nyhan (1999 : 59) bahwa “komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan menurunkan tingkat absensi”. Dengan kata lain, seberapa kurang komitmen seorang karyawan kepada

perusahaan ditunjukkan oleh tingkat kedisiplinan misalnya tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas yang sulit untuk diperoleh sekaligus. Selain itu karyawan yang memiliki komitmen bisa beradaptasi dengan mudah terhadap visi dan misi perusahaan serta berbagai perubahan, sehingga membantu menciptakan harmoni dalam perusahaan.

Perusahaan pasti berharap dan senang bila mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi pada perusahaan. Harapan ini wajar karena terdapat pengaruh bagi aspek-aspek kerja lainnya dalam perusahaan. Adanya komitmen karyawan pada perusahaan membuat karyawan merasa mempunyai tanggung jawab besar dengan bersedia memberikan segala kemampuannya sehingga timbulnya rasa memiliki organisasi.

Rasa memiliki yang kuat ini akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menghindari perilaku yang kurang produktif. Sementara bagi karyawan, komitmen pada perusahaan juga mempunyai dampak personal yang positif yaitu reward dan kepuasan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bisa menjiwai pekerjaannya. Mereka akan bekerja dengan hati dan pikirannya dan memandang pekerjaannya bukan sebuah beban.

Produktivitas perusahaan tidak akan meningkat bahkan berkembang tanpa ada dukungan dari sumber daya manusianya sendiri. Dalam upaya peningkatan produktivitas perusahaan, para pemimpin perusahaan hendaknya memerhatikan

kinerja atau prestasi karyawan dalam bekerja, karena kinerja karyawan adalah sumber utama dalam peningkatan produktivitas perusahaan.

Penomena yang terjadi saat ini perkembangan jumlah perbankan di Subang sangat pesat sekali baik besar maupun sedang hal ini dikarenakan adanya berbagai kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Subang yang berkenaan dengan jaminan kemudahan investasi, seperti dalam pengurusan perizinan, pajak dan retribusi daerah serta jaminan keamanan. Selain dari itu, Pemerintah Kabupaten Subang juga berusaha untuk meningkatkan infrastruktur dasar, seperti jalan, air, listrik dan telekomunikasi. Selain hal tersebut, perkembangan perbankan di Kabupaten Subang juga diakibatkan karena ketersediaan sumber daya lokal seperti sumber daya manusia yang siap pakai.

Bank Jabar Banten yang di singkat menjadi Bank BJB adalah Bank BUMD milik pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten yang berkantor pusat di Bandung merupakan salah satu perusahaan perbankan komersial yang paling cepat berkembang di Indonesia. Saat ini Bank BJB memiliki 62 kantor cabang, 304 kantor cabang pembantu, 140 kantor kas, 987 ATM BJB, 103 *payment point*, 4 kantor wilayah, dan 473 waroeng BJB. Bank bjb adalah bank BUMD milik pemerintahan Provinsi Jawa Bara dan banten

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk mencapai keberhasilan visi dan misi perusahaan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan pemasaran, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu aktivitas pada Bank

BJB untuk melakukan proses rekrutmen, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien.

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi Bank BJB menjadi 10 Bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, Bank BJB telah melakukan beberapa perubahan, salah satunya perubahan budaya perusahaan. Adapun panduan untuk pelaksanaan budaya perusahaan ini telah tersusun dalam Pedoman Budaya Perusahaan Bank BJB. Proses perubahan budaya bukanlah suatu hal yang mudah, namun dengan adanya komitmen dan kepercayaan yang kuat dari seluruh jajaran organisasi Bank BJB terutama *top management*, maka Bank BJB optimis dapat melakukan transformasi dan mencapai visi dan misinya.

Berdasarkan pengamatan secara umum Bank BJB Cabang Subang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan, dimana banyak pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan ketelitian, kejelian, dan ketepatan dalam menghitung serta pelayanan yang baik terhadap nasabah. Sehingga kinerja yang baik sangat diperlukan untuk peningkatan kinerja yang telah ditargetkan perusahaan, di Bank BJB Cabang Subang kepercayaan pada atasan menjadi masalah karena belum ada kompetensi yang jelas pada suatu jabatan. Kompetensi disini adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan dan keterampilan, sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Bahkan sebagian karyawan mempertanyakan “mengapa golongan saya tidak naik atau lambat naik padahal pekerjaannya selalu dikerjakan dengan baik dan bahkan tidak pernah melakukan kesalahan yang fatal? Padahal karyawan lain yang biasa-biasa saja golongannya

lebih tinggi. Terkadang disituasi seperti inilah kepercayaan pada atasan akan berkurang dan mungkin akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Komunikasi antara atasan dan bawahan tidak terjadi dengan baik padahal diantara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan dan bawahan. Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi khususnya yang menyangkut komunikasi antara pimpinan dan karyawan merupakan factor penting dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan atasan dan bawahan yang memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Agar hubungan ini berhasil, harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan (Muhammad, 2001). Keterbukaan dan kepercayaan ini terbentuk dari proses komunikasi interpersonal yang efektif.

Tetapi yang terjadi di Bank Jabar Banten Cabang Subang adalah kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan karyawan hal ini menyebabkan pemblokatan atau tidak mau menyampaikan pesan dan terjadi gangguan dalam pesan. Umumnya para pemimpin tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi kebawah apabila mereka merasa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Hal ini juga menyebabkan kepercayaan karyawan pada atasan akan berkurang.



Permasalahan yang terjadi yang berkaitan dengan komitmen adalah menurunnya tingkat absensi karyawan di Bank BJB Cabang Subang, sedangkan Dikemukakan oleh Nyhan (1999 : 59) bahwa “komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan menurunkan tingkat absensi”. Dengan kata lain, seberapa kurang komitmen seorang karyawan kepada perusahaan ditunjukkan oleh tingkat kedisiplinan, dalam hal ini tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja. Karena Adanya komitmen karyawan pada perusahaan membuat karyawan merasa mempunyai tanggung jawab besar dengan bersedia memberikan segala kemampuannya sehingga timbulnya rasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat ini akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menghindari perilaku yang kurang produktif.

Berdasarkan uraian diatas, ternyata permasalahan kepercayaan karyawan pada atasan dan komitmen karyawan pada organisasi di Bank BJB menjadi masalah yang sangat berkaitan dengan kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan faktor penting bagi perusahaan karena sebagai modal utama untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dari permasalahan yang terjadi di Bank BJB maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut. Variabel yang akan diteliti adalah sikap diri yang mana meneliti tentang Kepercayaan Karyawan kepada Atasan dan Komitmen Karyawan Pada Organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “ **PENGARUH SIKAP DIRI TERHADAP KINERJA**”  
**(Penelitian Kepercayaan kepada Atasan dan Komitmen Karyawan pada**

## **organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Subang.)**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat menyimpulkan beberapa identifikasi masalah yang sedang dihadapi oleh Bank BJB cabang Subang diantaranya :

1. Terjadi permasalahan kepercayaan karyawan pada atasan dan komitmen karyawan pada organisasi. Sebagian karyawan di Bank BJB berpikir mengapa golongan saya tidak naik atau lambat naik padahal pekerjaannya selalu dikerjakan dengan baik dan bahkan tidak pernah melakukan kesalahan yang fatal? Padahal karyawan lain yang biasa-biasa saja golongannya lebih tinggi. Terkadang disituasi seperti inilah kepercayaan pada atasan akan berkurang dan mungkin akan mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Permasalahan yang terjadi yang berkaitan dengan komitmen adalah menurunnya tingkat absensi karyawan di Bank BJB Cabang Subang, sedangkan Dikemukakan oleh Nyhan (1999 : 59) bahwa “komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan menurunkan tingkat absensi”. Dengan kata lain, seberapa kurang komitmen seorang karyawan kepada perusahaan ditunjukkan oleh tingkat kedisiplinan dalam hal ini tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja.

### 1.3 Rumusan Masalah

Seperti yang telah dipaparkan di atas bahwa apabila seorang karyawan mempunyai kepercayaan dan komitmen terhadap perusahaan tempat ia bekerja, maka ia akan memberikan yang terbaik dan bersungguh-sungguh dalam bekerja, sehingga dengan kesungguhan itu hasil kerjanya akan optimal dengan kata lain adalah karyawan tersebut berprestasi. Namun banyak dijumpai dalam kenyataan kehidupan organisasi di mana karyawan mengalami penurunan prestasi kerja. Salah satunya adalah karena kurangnya kepercayaan antara bawahan terhadap atasan, dan kurangnya komitmen karyawan pada organisasi, banyaknya karyawan yang kurang bersedia dalam melaksanakan tugas yang menantang. Hal ini akan menurunkan kinerja karyawan dan sekaligus mempengaruhi tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan kedalam beberapa pertanyaan dibawah ini :

1. Seberapa besar pengaruh kepercayaan karyawan pada atasan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Subang?
2. Seberapa besar pengaruh komitmen karyawan pada organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Subang?
3. Seberapa besar pengaruh kepercayaan karyawan terhadap atasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Subang?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, maka penelitian yang hendak ingin dicapai adalah untuk:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepercayaan karyawan pada atasan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Subang.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh komitmen karyawan pada organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Subang.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepercayaan karyawan pada atasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi secara simultan pada Bank Jabar Banten cabang Subang.

#### 1.5 Kegunaan Penelitian

##### 1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini nantinya akan memberikan masukan yang positif bagi perusahaan khususnya bagi jajaran staf manajerial, bagaimana nantinya dapat menerapkan betapa pentingnya kepercayaan pada atasan dan komitmen karyawan pada organisasi terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

##### 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori-teori dan literatur yang diperoleh dari bangku perkuliahan dan memperdalam pengetahuan di bidang manajemen khususnya sumber daya manusia.

### 3. Bagi Peneliti lain

Sebagai sumber informasi dan bahan referensi yang dapat dijadikan bahan perbandingan dalam melakukan penelitian dimasa yang akan datang yang berkaitan dengan kepercayaan pada atasan dan kinerja karyawan.

### 4. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah pengetahuan mengenai kepercayaan karyawan terhadap atasan terhadap kinerja karyawan serta dapat menjadi bahan masukan bagi pihak yang akan melakukan penelitian.

## 1.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dimana merupakan hasil pencapaian seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja juga bisa disebut sebagai penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Kinerja karyawan antara lain dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kepercayaan pada atasan dan komitmen karyawan.

Kepercayaan merupakan salah satu dimensi dari sikap diri. Penelitian terhadap kepercayaan pada atasan yang dihubungkan dengan variabel kinerja telah banyak dilakukan. Hal ini karena kepercayaan diyakini sebagai inti dari setiap hubungan sebagaimana diutarakan oleh Diffie-couch. Bahkan Ouchi mengatakan

bahwa kepercayaan adalah hal pertama yang harus dipahami karena kepercayaan dan produktivitas berjalan seiring.

Penelitian mengenai hubungan kepercayaan dengan kinerja dilakukan oleh Savage (1982) yang menyatakan bahwa metode kinerja yang baru menjadikan kepercayaan menjadi dasar. Dengan mengubah atmosfer kepercayaan akan memberikan dampak pada produktivitas. Covey (1991) juga menunjukkan bahwa peningkatan kepercayaan meningkatkan kinerja bila dihubungkan dengan struktur organisasi yang lebih flat dan pengawasan yang lebih luas (Nyhan, 2000 : 94).

Kepercayaan diartikan sebagai derajat dimana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayainya di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko (Das dan Teng, 1998:78). Dalam bekerja atasan harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Tanpa kepercayaan seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus kompeten dibidangnya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli kepada bawahannya (Nyhan, 2000 : 89).

Mishra dan Morrisey berpendapat bahwa kepercayaan berawal di pucuk dari sebuah organisasi dan mengalir ke bawah. Efektivitas organisasi dirasa bergantung pada tingkat kepercayaan organisasi. Kepercayaan dikaitkan dengan pembuatan keputusan yang efektif sebagai hasil dari berbagi ide, informasi, perasaan, kredibilitas organisasi, dan peningkatan kinerja karyawan.

Kepercayaan kepada atasan yang rendah akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan sebagaimana telah diteliti oleh Nyhan pada pemerintah di South

Florida yang menemukan hubungan positif antara kepercayaan pada atasan dan produktivitas karyawan (Nyhan, 2000 : 103). Kepercayaan bawahan pada atasan memberikan peran yang sangat penting terhadap kinerja bawahan. Perilaku atasan tetap memberikan pengaruh pada bawahan meskipun atasan tersebut tidak secara langsung membawahi karyawan tersebut (Rich, 1997 : 322).

Komitmen karyawan merupakan dimensi kedua dari sikap diri. Komitmen karyawan terhadap organisasi sebagaimana dikemukakan dalam penelitian terdahulu (Porter, Steer, Boulian, dan Mowday 1974) adalah refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babakus at al, 1996 : 37). Kalau komitmen karyawan terhadap organisasinya tinggi, maka akan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah akan mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar (Mac Kenzie, 1998 : 89). Karena dikatakan bahwa konsekwensi dan komitmen pada organisasi ini adalah kinerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi (Hackett, 1994 ; 17)

Satu yang dicari oleh organisasi adalah memiliki karyawan yang memiliki komitmen tinggi. Komitmen ini penting sekali, karena tanpa komitmen, seandainya apapun karyawan itu, akan kurang bermanfaat bagi perusahaan. Karena pentingnya komitmen, banyak ahli yang telah mengkaji konsep ini.

Price (2002) dengan indah menyatakan hal itu “Tanyakan pada anggota tim, manajer atau pemimpin senior tentang sikap dan sifat-sifat yang mereka anggap paling berharga, dan komitmen normalnya muncul teratas pada daftar. Dan penelitian mengkonfirmasi apa yang telah diketahui oleh intuisi bahwa perbaikan

pada komitmen karyawan akan menaikkan produktivitas, karyawan tetap bekerja di organisasi itu, dan tingkat profitabilitasnya yang membaik.

Komitmen organisasi ini merefleksikan kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan mereka (Babakus et al., 1996 : 37).

Sterris dan Porter (1983, 442) mendefinisikan komitmen sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat dia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Fenomena komitmen telah banyak diteliti dengan alasan bahwa komitmen itu mempengaruhi sikap dan perilaku individu di tempat kerja. Di antara perilaku itu, fokusnya adalah pada tingkat keluar masuknya karyawan dan bagaimana hal itu dipengaruhi oleh komitmen (Eunmi; 1999). Dalam studi pertama mereka, Neubert dan Cady (2001) menemukan bahwa komitmen terhadap program yang diadakan organisasi berhubungan secara positif dengan partisipasi pada program itu serta kinerja yang terkait dengan program tersebut. Dalam studi kedua, mereka mendapati bahwa komitmen organisasi, kesediaan untuk berubah, orientasi kepada kerja tim secara signifikan merupakan pendahulu (*antecedents*) pada komitmen karyawan terhadap program yang diadakan oleh organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja sebagaimana yang telah diteliti oleh Benkhooft (1997). Tanpa memperhatikan komitmen karyawan pada organisasi, akan memperburuk kinerja



dan menjadi pemborosan yang sia-sia (Benkhooft, 1997:701). Dikemukakan oleh Nyhan (1999 : 59) bahwa “komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan menurunkan tingkat absensi”. Dengan kata lain, seberapa kurang komitmen seorang karyawan kepada perusahaan ditunjukkan oleh tingkat kedisiplinan misalnya tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja.

Walgito (2001) membagi sikap diri dalam dua dimensi, yaitu : (a) Komponen kognitif yang merupakan pendapat atau kepercayaan terhadap suatu sikap. Orientasi komponen kognitif ini berhubungan dengan keputusan rasional untuk percaya atau tidak percaya kepada pihak lain. Keputusan ini didasarkan pada alasan-alasan yang bagus seperti : tanggung jawab, dapat diandalkan dan kompetensi, hal-hal yang memberikan bukti bahwa seseorang bisa dipercaya. Ketiga alasan tersebut melibatkan karyawan, atasan langsung dan tidak langsung, dengan ukuran-ukuran seperti kompetensi dilihat dari apakah tugas yang diberikan telah dilaksanakan tanpa kesalahan, dapat diandalkan bisa diukur dari apakah tugas yang diberikan telah dikerjakan tepat pada waktunya. Dimensi ini menjadi tidak rasional bila tidak didasarkan pada pengetahuan terhadap orang lain. Dengan kata lain, keputusan untuk percaya atau tidak percaya baru bisa disebut rasional bila masing-masing personil didalam organisasi mengenal dengan baik. (b) Komponen perilaku merupakan niat untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu misalnya komitmen seorang karyawan terhadap tempat karyawan tersebut bekerja.

Banyak anggapan bahwa kinerja merupakan undimensional sehingga penilaian terhadap kinerja hanya menilai karyawan sebagai pelaksana yang baik

atau buruk. Sebenarnya ada beberapa dimensi yang bisa digunakan dalam menilai karyawan, Pengukuran terhadap kinerja di dapat dari : atasan langsung, penanggungjawab, dan rekan kerja dengan dimensi-dimensi (Becker & Klimoski, 1989 : 348) :

- a) Kualitas Pekerjaan
- b) Kuantitas pekerjaan
- c) Sikap
- d) Kerjasama
- e) Komunikasi
- f) Kinerja Keseluruhan

Kualitas dan kuantitas kerja didasarkan pada laporan yang bersangkutan berdasarkan kinerja mereka dibandingkan dengan karyawan lain atas pekerjaan yang sama. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dalam hal ini kepercayaan kepada atasan dan komitmen organisasi karyawan tersebut merupakan sebagian faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut. Kinerja karyawan akan dipengaruhi secara langsung oleh kepercayaan pada atasan di tempat bekerja baik positif maupun negatif. Adanya pengaruh positif yang diberikan akan memperkuat komitmen karyawan dalam bekerja.

Keterkaitan kepercayaan pada atasan terhadap kinerja karyawan : Kepercayaan diyakini sebagai inti dari setiap hubungan sebagaimana diutarakan oleh Diffie-couch. Tanpa adanya saling percaya antara satu dengan yang lain, mustahil sebuah kerjasama yang baik akan terjadi. Bahkan Ouchi mengatakan bahwa kepercayaan adalah hal pertama yang harus dipahami karena kepercayaan dan produktivitas berjalan seiring. Ketika seorang karyawan mempercayai atasannya dan meyakini bahwa atasannya tersebut tidak akan mengecewakannya, akan memperhatikan kebutuhan apa yang seharusnya dia dapatkan maka seorang karyawan akan bekerja dengan sepenuh hati tanpa ada ganjalan di dalam hatinya. Karyawan tersebut akan bekerja dengan sepenuh hati, dan itu akan berdampak positif terhadap kinerjanya.

Keterkaitan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan : Komitmen organisasi bisa dikatakan sebagai sebuah kesediaan seorang karyawan untuk mengikuti setiap peraturan yang ada di dalam perusahaan. Dan juga bisa dikatakan sebagai sebuah bentuk keterlibatan dan kesetiaan seorang karyawan kepada perusahaan/organisasi. Apabila komitmen karyawan terhadap perusahaan tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja, dan sebaliknya apabila komitmen

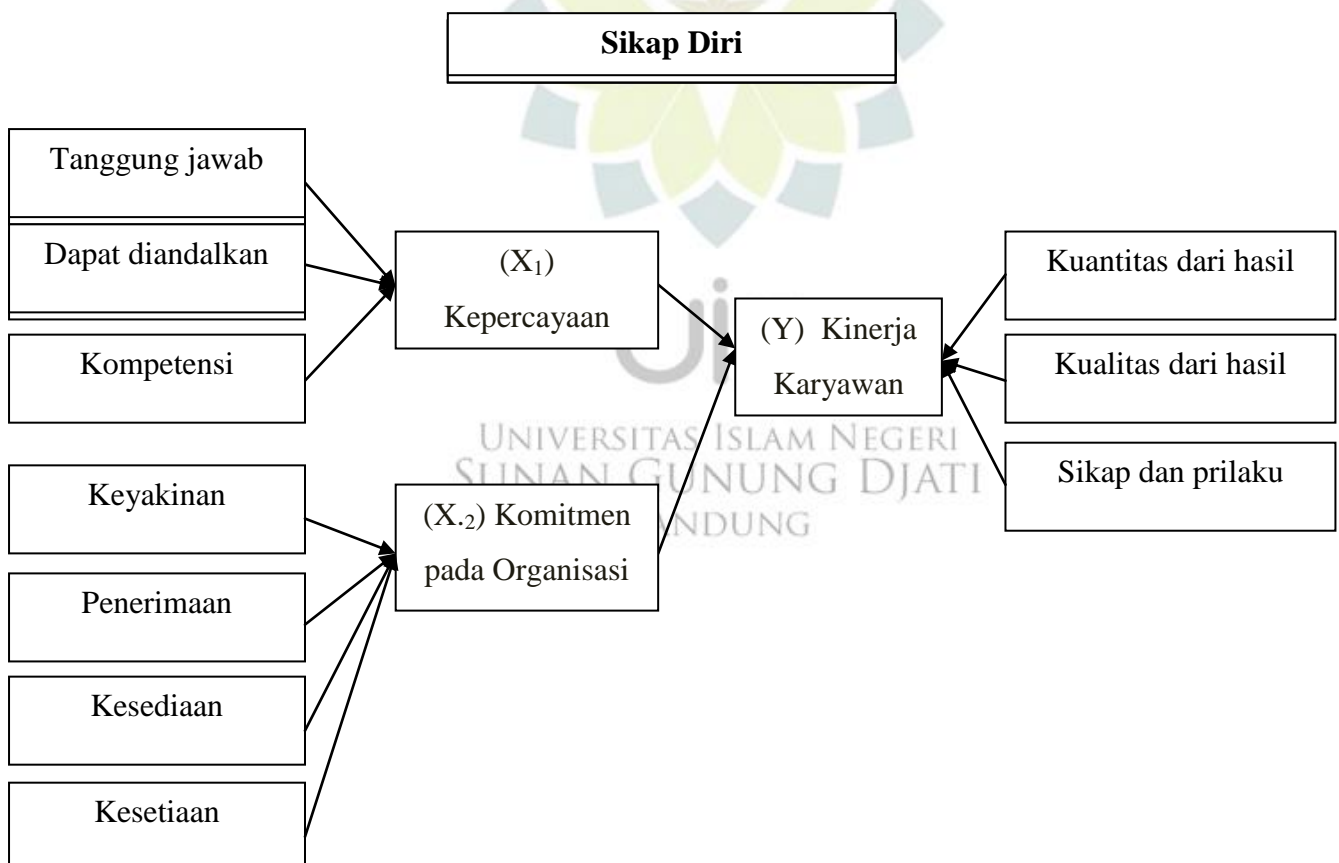
seorang karyawan rendah maka akan muncul keinginan untuk keluar (Mac Kenzie, 1998:89)

Hubungan teoritis antara dua konsep di atas merupakan kerangka pemikiran yang dijadikan landasan berpikir ilmiah dalam skripsi ini. Adapun keterkaitan antara konsep pengaruh sikap diri dan kinerja karyawan digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1.1**

**Kerangka Pemikiran**

*Kepercayaan Kepada Atasan dan Komitmen Karyawan pada organisasi*



## 1.7 Hipotesis

Hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data Menurut Sugiono (2010; 70).

Adapun hipotesis penelian ini adalah sebagai berikut :

### Hipotesi I

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara variabel kepercayaan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y)

Ha : Terdapat pengaruh positif antara variabel kepercayaan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y)

### Hipotesis II

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen pada organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen pada organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

### Hipotesis III

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara variabel kepercayaan ( $X_1$ ) dan komitmen ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara variabel kepercayaan ( $X_1$ ) dan komitmen kerja ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).