

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tingkat persaingan antar perusahaan, tidak terkecuali persaingan dalam industri perbankan, dalam era informasi dan globalisasi dirasakan semakin ketat. Tantangan perubahan lingkungan bisnis perusahaan yang demikian dinamis dan cepat sangat mempengaruhi upaya mencapai tujuan perusahaan. Perubahan lingkungan tersebut memberikan dorongan kuat kepada manajemen perusahaan untuk melakukan langkah antisipatif dan merespon dampak perubahan lingkungan serta peningkatan tuntutan *stakeholder*. Tantangan dan ancaman yang datang dari perubahan tersebut membawa permasalahan bagi manajemen perusahaan untuk melakukan usaha-usaha dalam pengelolaan perusahaan secara efisien dan efektif serta melakukan upaya perbaikan yang terus-menerus guna mempertahankan eksistensi perusahaan sekaligus guna mengembangkannya. Manajemen perusahaan tentu memahami tujuan pendirian perusahaan yang tidak hanya untuk sekedar eksis, tetapi lebih jauh guna memberikan manfaat atau keuntungan yang maksimal bagi pemilik/pendiri dan *stakeholder* lainnya. Dalam terminologi manajemen keuangan umumnya dikatakan, tujuan perusahaan adalah untuk memakmurkan pemilik perusahaan. Karenanya, manajemen perusahaan bekerja sungguh-sungguh mengarahkan segala kegiatan perusahaan sejalan dengan rencana stratejik untuk

Jadi, sukses suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi itu untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan strategik yang mempengaruhi kehidupan organisasi. Organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akan dapat tumbuh dan berkembang. Sebaliknya organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan mengalami kemunduran. Oleh karena itu sangat perlu bagi organisasi untuk memahami perubahan lingkungan strategik karena perubahan tersebut menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi.

Sejalan dengan perubahan lingkungan organisasi, pelaksanaan otonomi daerah 2001 ini menurut undang-undang yang baru dititik beratkan pada daerah tingkat II sehingga ada sebagian kewenangan dari daerah tingkat I yang akan dilepaskan dan dilaksanakan sepenuhnya oleh daerah tingkat II. Meski daerah mendapat kesempatan untuk menentukan urusan kewenangannya sendiri, namun yang justru banyak dipersoalkan di daerah bukanlah persoalan urusan yang akan diatur tetapi justru pada permasalahan penataan pegawai. Apalagi masalah penataan pegawai memang menjadi persoalan tersendiri. Untuk penataan pegawai masih ada permasalahan karena ada pembagian ketentuan eselonisasi sesuai dengan PP Nomor 84 tahun 2000.

Selain itu pelaksanaan otonomi daerah juga membawa dampak luas bagi hampir semua aspek kehidupan di daerah. Otonomi daerah memberi wewenang kepada daerah untuk membuat kebijakan yang menyangkut kepentingan daerahnya masing-masing. Campur tangan pemerintah pusat sangat jauh berkurang. Pada satu sisi, otonomi daerah membawa angin segar bagi daerah. Daerah diberi wewenang

disusun oleh Daerah sendiri, sehingga kebijakan lebih realistis untuk dilakukan karena Pemerintah Daerah dan lebih mengetahui permasalahan yang dihadapi. Akan tetapi pada sisi lain, Otonomi Daerah sekaligus membawa tantangan yang cukup berat. Daerah harus dapat menggali sumber-sumber dana sendiri untuk membiayai kehidupan daerah masing-masing. Daerah tidak lagi dapat bergantung kepada pemerintah pusat. Tantangan ini menuntut daerah untuk berusaha mencari sumber pendapatan asli daerah. Bagi daerah yang mempunyai pendapatan asli berlimpah terutama yang berasal dari sumberdaya alam seperti minyak bumi, kayu dan lain sebagainya, maka otonomi daerah dapat membuat suatu daerah menjadi kaya karena pendapatan akan dinikmati oleh daerah itu sendiri. Bagi daerah yang selama ini tidak banyak memiliki sumber pendapatan harus berupaya keras untuk mencari sumber pendapatan alternatif. Hal serupa juga harus dilakukan oleh daerah yang mempunyai dan mengandalkan sumberdaya alam sebagai sumber pendapatan karena pada suatu saat sumberdaya alam tersebut akan habis.

Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai salah satu Propinsi yang juga terkena dampak otonomi daerah harus menyadari tantangan yang akan dihadapi. Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tidak bisa hanya mengandalkan sumberdaya alam yang dimiliki untuk menyangga kelangsungan hidup daerah, karena tidak banyak memiliki sumberdaya alam. Upaya yang harus ditempuh adalah mencari sumber pendapatan lain selain bidang yang selama ini menjadi andalan pendapatan seperti industri pariwisata, pendidikan dan kerajinan.

Bank BPD DIY sebagai bank milik oleh Pemerintahan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dituntut untuk memperoleh laba guna meningkatkan

tersebut di atas, terlebih lagi Bank BPD DIY bukan satu-satunya pemain dalam industri perbankan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Sudah banyak bank-bank pemerintah maupun bank swasta nasional yang membuka cabang dan berkompetisi dalam industri perbankan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Persaingan dalam dunia perbankan akan semakin kompetitif dengan masuknya bank-bank asing. Untuk dapat bersaing Bank BPD DIY harus menunjukkan kinerja yang bagus dan tidak hanya mengandalkan Pemerintah Daerah dalam bidang permodalan. Bank BPD DIY harus benar-benar mandiri dan mampu untuk bersaing dengan bank-bank lainnya yang mempunyai jaringan cukup luas.

Sumberdaya manusia yang dimiliki Bank BPD DIY harus dikelola dengan baik sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu keunggulan kompetitif. Sumberdaya manusia diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang tinggi sehingga dapat menunjang BPD DIY bersaing dengan bank-bank lain serta dapat mendorong motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas.

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa kondisi Bank BPD DIY tergolong memiliki kinerja keuangan yang sehat. Hal ini terbukti dengan beberapa tahun silam bahwa tidak ada setengah dari jumlah Bank BPD se-Indonesia mengalami Rakapitalisasi atau penambahan modal dan Bank BPD DIY tidak termasuk didalamnya. Kala itu Bank BPD se-Indonesia dikelola antara lain mengikuti regulasi yang dikeluarkan Departemen Dalam Negeri, sehingga dalam pengelolaan hampir dapat dipastikan sama, namun hasilnya sama sekali berbeda.

Menurut Harsoyo (2005) perbedaan tersebut dapat terjadi karena intervensi berbagai pihak yang bermuara pada kacaunya atau mis manajemen. banyak kredit

Rekap ini juga terjadi karena manajemen terlalu berani mengambil resiko, bahkan ada yang sampai minus modal, pada hal dalam pengelolaan Bank hanya boleh menyalurkan kredit sebesar 50% dari modal. Kondisi Bank BPD se-Indonesia yang dapat dikatakan sakit ini oleh IMF direkomendasikan untuk dilikuidasi agar tidak menjadi beban pemerintah, namun koordinasi Gubernur se-Indonesia memandang masih perlu mempertahankan bank ini.

Nur Achmad (2005) salah satu pimpinan komisi C mengatakan bahwa perspektif permasalahan menjadi meluas, sehingga orang membandingkan dengan bank lain. Predikat Bank BPD sebagai BUMD tentunya dituntut untuk berkontribusi dalam meningkatkan pendapatan asli daerah. Di samping itu Bank BPD DIY adalah pemegang kas daerah, sekaligus sebagai lembaga intermediasi yang diharapkan dapat berperan sebagai agen pembangunan dalam pengembangan perekonomian daerah.

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa Bank BPD DIY mampu menunjukkan kinerja yang cukup fantastis (Harsoyo, 2005). Sebuah kinerja yang luar biasa telah ditunjukkan oleh bank BPD DIY, di mana selama tujuh tahun berturut-turut (1996-2002) Bank BPD DIY dinyatakan sebagai bank dengan predikat "Sangat Bagus". Penilaian itu dilakukan berdasarkan rating yang dilakukan terhadap 135 Bank di Indonesia (bank yang telah menerbitkan laporan keuangannya per 31 Desember 2002). Dengan predikat "Sangat Bagus" itu maka Bank BPD DIY berhak atas penghargaan *InfoBank Golden Trophy* bersama tiga bank lain di Indonesia yakni Bank Woori Indonesia, Bank Kesejahteraan Ekonomi dan Bank BPD Kalsel.

Sebagai upaya mempertahankan citra tersebut, Bank BPD DIY akan terus berupaya memberikan pelayanan yang baik pada nasabahnya. Salah satu upaya

(*authomatic teller machine*) di semua kantor cabang di Propinsi DIY. Upaya untuk terus senantiasa mempertahankan dan meningkatkan citra positif, menurut Harsoyo diperlukan tiga syarat, yakni kompetensi, integritas dan reputasi. Ketiga variabel itu harus secara simultan menjadi sebuah landasan bagi semua lini di bank BPD DIY.

Selain itu Bank BPD DIY memiliki strategi yang dibagi menjadi dua yakni strategi di bidang manajemen dan strategi di bidang bisnis. Strategi di bidang manajemen meliputi: 1) Menerapkan pemasaran yang agresif, terpadu, dan berkesinambungan; 2) Mengembangkan produk yang didasarkan pada riset dan peluang pasar; 3) Meningkatkan profesionalisme SDM melalui pelatihan yang berkesinambungan; 4) Meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan-pelatihan; 5) Pengamalan budaya perusahaan di seluruh unit kerja secara konsisten; 6) Mengembangkan dan menyempurnakan sistem dan prosedur sesuai dengan tuntutan perkembangan bisnis; 7) Meningkatkan daya guna data base sebagai sarana informasi yang multi guna; 8) Meningkatkan kemampuan pegawai menggunakan sarana TSI sesuai fungsinya masing-masing; Sedangkan strategi di bidang bisnis meliputi: 1) meningkatkan penghimpunan dana dengan menjalin hubungan yang menguntungkan dengan pihak eksternal; 2) Meningkatkan penyaluran kredit skala kecil dan menengah dengan prinsip kehati-hatian; 3) Meningkatkan mutu pelayanan dan kualitas jaringan pelayanan bank.

Untuk mendorong terwujudnya keinginan tersebut diperlukan pula adanya pembinaan dan motivasi kerja karyawan untuk menumbuhkan komitmen yang kuat dalam rangka meningkatkan prestasinya. Hal tersebut sangatlah penting mengingat

adanya pemahaman bahwa kinerja berkaitan erat dengan komitmen (Meyer, *at al.*, 1993).

Pentingnya sumberdaya manusia yang berkualitas dalam dunia perbankan pada saat ini sudah menjadi keharusan mengingat persaingan yang semakin kompetitif dalam industri perbankan. Terlebih lagi ketika tantangan yang dirasakan semakin lama semakin kompleks. Keinginan perbankan untuk memiliki keunggulan bersaing, menuntut mereka untuk selalu meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang dimilikinya, sedangkan kualitas sumberdaya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang berlaku, sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan (Lubis, 1999). Untuk mewujudkan sumberdaya yang berkualitas tersebut tidak akan terlepas dari keberhasilan pihak manajemen untuk menciptakan kondisi *Quality of Work Life* yang positif.

Selain itu, pekerjaan sebagai sarana perealisasi diri manusia, maka manusia harus bekerja dan pekerjaan itu harus menggembirakan, konsekuensinya adalah pekerjaan harus memberikan manusia kepuasan. Tetapi kenyataannya tidak semua karyawan merasakan kepuasan ketika menghadapi pekerjaan. Manusia merasa terasing dengan pekerjaan dan bereaksi negatif terhadap pekerjaannya. Di sini terlihat bahwa pekerjaan yang didapatkan merupakan keterpaksaan yang mesti diterimanya karena tidak ada alternatif lain. Jika ini terjadi maka karyawan akan bekerja semaunya, tingkat mangkir kerja yang tinggi, tidak produktif dan pada puncaknya terjadi perpindahan kerja.

Sebaliknya, karyawan dengan kepuasan kerja akan menunjukkan kinerja yang

Mowday, Steers dan Porter, (1982). Kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya bagi perusahaan atau organisasi tetapi juga keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri. Kondisi inilah yang sangat didambakan oleh Bank sebagai perusahaan jasa keuangan.

Studi dan penelitian mengenai komitmen semakin banyak dilakukan terutama pada perusahaan-perusahaan besar (Meyer, *at. al.*, 1993), namun pada organisasi pemerintahan sampai saat ini masih sangat sedikit. Dengan memahami tipe-tipe komitmen dan proses terjadinya komitmen dalam organisasi akan memudahkan mengarahkan aktivitas organisasi untuk meningkatkan keefektifan organisasi secara keseluruhan. Latham (Luthans, 1995) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil kajian Verna dan Upadhyay (1986) tentang hubungan antara komitmen terhadap organisasi, keterlibatan terhadap kerja (*job involvement*), dan kepuasan kerja pada para pekerja non-eksekutif dari sebuah pabrik baja menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen terhadap organisasi dan keterlibatan kerja. Jones (1988) dalam studinya tentang pengukuran komitmen terhadap organisasi menemukan bahwa komitmen organisasional berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja.

Disamping komitmen organisasional, adanya orientasi profesional yang mendasari timbulnya komitmen profesional nampaknya juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Para profesional merasa lebih mengasosiasikan dirinya dengan organisasi profesi mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan mereka

masalah yang mereka hadapi (Copur, 1990). Noris dan Neibuhr (1984, dalam Trisnaningsih, 2003), hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa profesionalisme berhubungan positif dengan komitmen dan kepuasan kerja.

Hal penting lainnya yang menarik untuk di ketahui adalah adanya beberapa bukti empiris yang menunjukkan bahwa tenaga kerja professional yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang birokratis akan mengalami konflik peran (*role conflict*) (Hall, 1967; Scott, 1966; Raelin, 1989; Copur, 1990, dalam Puspa, 1999). Konflik seperti ini tidak akan pernah akan terjadi apabila seorang professional yang bekerja dalam suatu organisasi mau beradaptasi dengan lingkungan pengendalian organisasi di mana ia bekerja.

Hal ini pula yang menjadi alasan penulis untuk memilih topik ini, dengan judul "*Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, dan Role Conflict terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD Wates*". Hal tersebut penulis anggap penting mengingat berdasarkan survei yang penulis lakukan menunjukkan bahwa masih adanya sebagian karyawan di Bank BPD Wates yang mempersepsikan kurang maksimalnya variabel-variabel tersebut di atas. Adapun penelitian ini merupakan replikasi dengan memodifikasi penelitian yang pernah dilakukan oleh Puspa (1999) yang berjudul "Tipe Lingkungan Pengendalian

... dan Kinerja Suatu

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah variabel komitmen organisasi, komitmen profesional dan *Role Conflict* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Wates ?
2. Apakah variabel komitmen organisasional, komitmen profesional dan *Role Conflict* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Wates ?
3. Variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Wates ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis adanya pengaruh variabel komitmen organisasi, komitmen profesional dan *Role Conflict* secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Wates.
2. Untuk menganalisis adanya pengaruh variabel komitmen organisasional, komitmen profesional dan *Role Conflict* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Wates.
3. Untuk menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap variabel

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini memberi manfaat :

1. Sebagai masukan kepada pihak manajemen Bank BPD Wates dalam mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan yang dimilikinya saat ini.
2. Sebagai perbendaharaan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya bagaimana membangun komitmen profesional dan komitmen kepada organisasi, serta mengurangi timbulnya konflik peran sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Wates.
3. Sebagai perbendaharaan pengetahuan pada instansi terkait untuk mengadakan