

## HUBUNGAN KEPERCAYAAN KARYAWAN PADA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KEPADA ORGANISASI PADA PT. BANK X

Yunita Zahra\*  
Emmy Mariatin

Universitas Sumatera Utara

### ABSTRAK

Penelitian ini mengeksaminasi peran kepercayaan karyawan kepada organisasi terhadap komitmen kepada organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan karyawan kepada organisasi diikuti oleh peningkatan identifikasi dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi (komponen *affective* komitmen), persepsi kerugian yang akan muncul jika meninggalkan pekerjaan (komponen *continuance* komitmen), dan perasaan bertanggung jawab terhadap organisasi (komponen *normative*). Penelitian ini menunjukkan pentingnya membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi terhadap komitmen karyawan kepada organisasi.

Kata kunci: Kepercayaan pada organisasi; komitmen organisasi; komitmen *affective*; komitmen *continuance*; komitmen *normative*

## THE ROLES OF EMPLOYEES' TRUST ON COMMITMENT TOWARD ORGANIZATION IN BANK X

### ABSTRACT

The present research examines the roles of trust on employee's commitment towards organization. The results of this study showed that the enhancement of employee's trust is followed by the enhancement of employee's identification and involvement towards organization (affective component of commitment), perceived loss that would occur should one leave the organization (continuance component of commitment), and the extent of responsibility one felt towards organization (normative component of commitment). This study demonstrated the importance of employee's trust towards organization in building employee's commitment towards organization.

Keywords: Trust towards organization; organizational commitment; affective commitment; continuance commitment; normative commitment

---

\*Korespondensi mengenai penelitian ini dapat dilayangkan kepada Yunita Zahra, melalui email: [yzahra8@gmail.com](mailto:yzahra8@gmail.com)

Era globalisasi membuat perusahaan-perusahaan di seluruh dunia bersaing antar satu dengan lainnya agar dikenal sebagai *the best employer in their industry or community*. Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Tilaar (1997) menjelaskan proses globalisasi bergerak sejalan dengan tiga arena kehidupan manusia, yaitu arena ekonomi, politik, dan budaya. Dimensi ekonomi salah satunya dalam hal pasar kerja. Pada dimensi pasar kerja adanya kebebasan bergerak para pekerja. Dengan pesatnya pertumbuhan globalisasi menyebabkan terjadinya dinamika ketenagakerjaan. Dengan demikian, para tenaga kerja perlu dikelola dengan baik. Dessler (2006) menyebutkan bahwa globalisasi di bidang ekonomi dan beberapa tren lainnya merupakan pemicu perubahan bagi perusahaan dalam mengorganisasikan, mengelola dan memanfaatkan departemen personalia atau sumber daya manusia (SDM) mereka. Untuk mencapai tujuan dan mempertahankan kelangsungannya, perusahaan membutuhkan adanya komitmen organisasi dari para karyawannya yaitu hubungan yang aktif antar individu dengan perusahaannya, dimana individu bersedia memberikan sesuatu atas kehendak sendiri demi tercapainya tujuan perusahaan (Prabowo, 2000; Alwi, 2001).

Pada saat ini komitmen organisasi lebih dikenal sebagai sikap kerja yang multidimensi (Allen & Meyer, 1997). Allen dan Meyer (dalam Cetin, 2006) meneliti komitmen organisasi dengan pendekatan multidimensional. Berdasarkan perspektif ini, hubungan psikologis antara karyawan dengan organisasinya memiliki tiga bentuk yang berbeda, yaitu *affective*, *continuance* dan *normative*. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Komponen *continuance* didasarkan pada persepsi pekerja tentang kerugian apabila ia meninggalkan organisasi, sedangkan komponen *normative* menunjukkan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Gellatly, Meyer dan Luchak (2006) mengemukakan bahwa perilaku kerja seorang karyawan tergantung dari kekuatan relatif ketiga komponen komitmen tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen individu pada organisasinya seperti yang disebutkan Steers dan Porter (dalam Yuwono, Purwanto & Kurniawan, 2006) salah satunya mencakup perasaan terpenuhinya harapan-harapan individu terhadap organisasi. Harapan-harapan ini berkaitan dengan kepercayaan karyawan itu sendiri terhadap organisasi atau perusahaannya. Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasinya mereka akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan dan memahami peran mereka dalam organisasi serta berusaha melakukan yang terbaik dari peran mereka tersebut (Boe, 2002)

Penelitian Kramer dan Matthai (dalam Tezi, 2002) menemukan bahwa kepercayaan organisasional adalah prediktor yang bermakna terhadap komitmen organisasi. Beberapa temuan memberikan bukti bahwa kepercayaan organisasional adalah elemen penting untuk kesuksesan organisasi seperti komitmen organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan perlu merasa yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan beberapa manfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi (dalam Tezi, 2002). Dengan demikian, kepercayaan pada organisasi memainkan peranan penting di dalam perusahaan terutama dalam menciptakan komitmen organisasi termasuk dalam Perusahaan Perbankan.

Pertumbuhan suatu bank sangat tergantung pada pelayanan para karyawan kepada nasabah dan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Salah satu strategi yang dikembangkan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten adalah dengan menciptakan karyawan yang loyal dan berkomitmen pada perusahaan. Perbankan merupakan dunia bisnis yang melibatkan kepercayaan. Penelitian menemukan bahwa pelanggan itu lebih percaya terhadap karyawan (Edelman, 2006; Keller & Berry, 2000 dalam Mishra, 2007). Sehingga awal dari kepercayaan pelanggan adalah kepercayaan karyawan itu sendiri terhadap

kemampuan perusahaan untuk dapat memenuhi harapan. Karyawan yang sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka akan memiliki komitmen terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2001). Berdasarkan asumsi ini dan pendapat para ahli di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana peran kepercayaan karyawan pada organisasi terhadap aspek-aspek komitmen organisasi di PT. Bank X. Kami berhipotesis bahwa peningkatan kepercayaan terhadap organisasi akan diiringi oleh peningkatan komponen *affective* (Hipotesis 1), *continuance* (Hipotesis 2), dan *normative* (Hipotesis 3).

### Penelitian ini

Meskipun cukup banyak penelitian yang menghubungkan komitmen dengan kepercayaan namun, sepengetahuan kami, belum ada penelitian, khususnya di Indonesia yang meneliti hubungan ini lebih spesifik dalam konteks kepercayaan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

## METODE

### Partisipan penelitian

Partisipan adalah 98 orang karyawan tetap PT. Bank X, yang telah bekerja selama minimal satu tahun.

### Prosedur dan alat ukur

Untuk keperluan penelitian ini, alat ukur yang digunakan berupa kuesioner yang berisi skala-skala untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Kuesioner ini disebarikan kepada para subjek penelitian untuk diisi. Kuesioner dikumpulkan setelah para partisipan menyelesaikan pengisian. Semua item dibuat dalam bentuk skala empat titik (1 = *sangat tidak sesuai* – 4 = *sangat sesuai*; sebagian aitem dikonstruksi secara terbalik). Komitmen Organisasi diukur dengan skala yang kami bangun berdasarkan teori Allen & Meyer (1997). Skala ini terdiri atas tiga sub-skala (*affective*, *continuance*, *normative*). Skala *affective* diukur dengan 11 butir (e.g., “Saya merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan tempat saya bekerja di saat ini”, “Saya merasa menjadi bagian penting dari perusahaan ini;  $\alpha = .89$ ;  $M = 3.02$ ,  $SD = 0.49$ ,  $skewness = -0.26$ ,  $kurtosis = -0.13$ ). Skala *continuance* diukur terdiri atas lima butir (e.g., “Saya tidak takut terhadap kemungkinan yang akan terjadi apabila saya keluar dari pekerjaan saya saat ini”, “Perusahaan ini adalah tempat yang tepat untuk perjalanan karier saya”;  $\alpha = .69$ ;  $M = 2.92$ ,  $SD = 0.47$ ,  $skewness = -0.03$ ,  $kurtosis = 0.25$ ). Skala *normative* diukur dengan delapan butir (e.g., “Saya merasa bahwa seseorang itu tidak harus selalu loyal kepada perusahaannya”, “Berpindah kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain bukan merupakan suatu masalah bagi saya”;  $\alpha = .80$ ;  $M = 3.05$ ,  $SD = 0.43$ ,  $skewness = 0.19$ ,  $kurtosis = -0.08$ ). Sedangkan Kepercayaan pada Organisasi diukur dengan skala berdasarkan teori (Zalabak, Morreale & Hackman, 2010). Skala ini berjumlah 67 item (e.g., “Perusahaan membuat kebijakan tanpa meminta pendapat para karyawannya”;  $\alpha = .98$ ;  $M = 2.94$ ,  $SD = 0.41$ ,  $skewness = 0.04$ ,  $kurtosis = 0.23$ ).

## HASIL

Kami berhipotesis bahwa semakin tinggi kepercayaan karyawan pada organisasi, maka semakin tinggi komitmen *affective* (Hipotesis 1), *continuance* (Hipotesis 2), dan *normative* (Hipotesis 3). Hipotesis ini kami ujikan dengan analisis korelasi *pearson*. Sesuai dengan yang dihipotesiskan, kepercayaan karyawan pada organisasi berhubungan searah dengan komitmen *affective* ( $r = .77$ ,  $p = .001$ ), *continuance* ( $r = .69$ ,  $p = .001$ ), dan *normative* ( $r = .77$ ,  $p = .001$ ). Secara spesifik, dengan mempertimbangkan *effect size* ( $r^2$ ), maka sebanyak 59% kebervarian komitmen *affective*, 48% *continuance*, dan 59% *normative* dapat dijelaskan oleh kepercayaan terhadap organisasi. Dengan demikian, sesuai dengan

Hipotesis 1, 2, dan 3, semakin tinggi kepercayaan karyawan pada organisasi, semakin tinggi komitmen *affective*, *continuance*, dan *normative* para karyawan terhadap perusahaan.

### DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada organisasi berhubungan positif yang cukup kuat dengan komitmen *affective*. Sumbangan efektif kepercayaan pada organisasi terhadap komitmen *affective* karyawan sebesar 59%. Ada beberapa alasan yang menyebabkan hubungan positif antara kepercayaan pada organisasi dengan komitmen *affective*. Pertama, karyawan merasa telah dilibatkan dalam organisasi sehingga mereka juga merasa memiliki kelekatan emosi dan menjadi bagian dari organisasi akibatnya mereka terus ikut terlibat aktif untuk keberhasilan organisasi. Hal ini sesuai dengan kesimpulan dari Coetzee (2005) yang menyatakan bahwa jika karyawan yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi. Kedua, karyawan percaya bahwa perusahaan akan bertindak untuk kepentingan mereka. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa persepsi karyawan akan keadilan dari kebijakan yang dibuat perusahaan berhubungan secara signifikan dengan komitmen *affective* (Allen & Meyer, 1997). Ketiga, karyawan yang merasa bahwa organisasi ataupun pimpinan peduli terhadap mereka akan menimbulkan kepercayaan dan mengarahkan pada komitmen mereka. Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa secara umum karyawan memiliki komitmen *affective* yang lebih kuat ketika pimpinan mereka mengizinkan mereka untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya, dapat dilihat juga bahwa kepercayaan pada organisasi berhubungan positif yang cukup kuat dengan komitmen *continuance*. Sumbangan efektif kepercayaan pada organisasi terhadap komitmen *continuance* karyawan sebesar 48%. Dari hasil analisa tersebut maka hipotesa yang menyatakan korelasi antara kepercayaan pada organisasi dengan komitmen *continuance* dapat diterima. Korelasi ini, merujuk pada Moore (1998) dapat terjadi karena kepercayaan merupakan keyakinan dalam diri atau kepercayaan dalam kerjasama dengan pihak lain dalam memberikan suatu hasil yang diinginkan di masa akan datang. Adanya keyakinan karyawan bahwa perusahaan akan memberi keuntungan bagi mereka menyebabkan mereka menyadari akan kerugian bila meninggalkan organisasi.

Begitu juga hubungan kepercayaan pada organisasi dengan komponen komitmen *normative* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan pada organisasi berhubungan positif yang cukup kuat dengan komitmen *normative*, Sumbangan efektif kepercayaan pada organisasi terhadap komitmen *normative* karyawan sebesar 59%. Alasan yang menyebabkan hubungan positif ini, yaitu: Karyawan meyakini bahwa perusahaan telah memberikan yang terbaik sehingga mereka merasa memiliki kewajiban untuk memberikan yang terbaik pula. Oleh sebab itu, mereka memberikan energi dan usaha maksimumnya untuk perusahaan. Seperti beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa seseorang merasa memiliki kewajiban akan mencerminkan perasaan bahwaseseorang tersebut telah berhutang untuk memberikan energidan usaha maksimumnya (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades dalam Colquitt, et. al 2007).

Cummings dan Bromiley (dalam Kramer & Tyler, 1996) mengemukakan bahwa keyakinan seorang terhadap pihak lain akan berpengaruh dengan komitmen orang tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa rasa percaya dari karyawan akan mengarah pada komitmen. Kramer & Goldman menekankan suatu pernyataan bahwa komitmen merupakan refleksi dari perilaku mempercayai (dalam Kramer & Tyler, 1996). Hasil penelitian Mishra (2007) menyatakan bahwa perasaan percaya dan komitmen akan mengarah kepada reputasi positif perusahaan, sebagaimana karyawan merasa senang karena dipekerjakan oleh perusahaan

tersebut. Selanjutnya mereka akan membagikan perasaan positif tersebut kepada pelanggan dan *stakeholder*.

Selanjutnya, peneliti menyadari berbagai kekurangan dari penelitian ini. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan sampel tidak besar dan dilakukan pada sebuah organisasi saja. Penelitian masa depan diharapkan dapat menggunakan sampel yang lebih besar baik dari berbagai bank ataupun berbagai wilayah agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan lebih meluas. Peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis dapat melakukan perbandingan pada beberapa perusahaan yang berbeda tidak hanya dari perusahaan perbankan guna memperkaya hasil kajian.

Terakhir, penelitian masa depan hendaknya dapat menggunakan teknik kualitatif-kuantitatif dalam pengumpulan data. Teknik kuantitatif melalui kuesioner telah dilakukan pada penelitian ini, penelitian selanjutnya secara kualitatif hendaknya dapat menggunakan metode wawancara untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dari fenomena yang terjadi mengingat setiap individu bisa memiliki pengalaman subjektif yang berbeda.

### REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*. Sage Publication
- Alwi, S (2001). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi keunggulan kompetitif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Boe, T. A (2002). *Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations*. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development. University of Wisconsin-Stout.
- Cetin, M. O. (2006). The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 78-88.
- Coetzee, M. (2005). The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective. University of Pretoria. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005-130647/unrestricted/05chapter5.pdf>.
- Colquitt, J. A, Scott, B. A, & LePine J. A (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi ke-10, Alih bahasa, Jilid 1. PT. Index: Jakarta.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviours: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Kramer, R. M., & Tyler, T.R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. California: Sage Publications.
- Mathis, R. L., & J.H. Jackson. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*, buku 1 dan buku 2, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Mishra, K. E (2007). *Internal communication: building trust, commitment, and a Positive reputation through relationship management with Employees*. A dissertation submitted to the faculty of the University of North Carolina. University of North Carolina.
- Moore, K. R. (1998), Trust and relationship commitment in logistics alliances: A buyer perspective. *International Journal of Purchasing and Materials*, 25-37.

- Prabowo, S. (2000). Mengapa Seseorang Bertahan dalam Organisasi. *Psikodemensia Kajian Ilmiah Psikologi*, 11(2), 111-117.
- Tezi, Y. L. (2002). The Relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment, and Job Involvement. Marmara Universitesi. diakses melalui <http://www.belgeler.com/blg/158x/the-relationship-between-the-variables-of-organizational-trust-job-engagement-organizational-commitment-and-job-involvement-orgute-guven-ise-cezbolma-orgute-baglilik-ve-ise-adanmislik-arasindaki-iliskilerin-incelemesi>
- Tilaar, H.A.R. (1997). *Pengembangan sumber daya manusia dalam era globalisasi*. Grasindo: Jakarta
- Yuwono, S, Purwanto, Y & Kurniawan, A (2006). Hubungan antara persepsi manajemen lini terhadap turnover di manajemen puncak dengan komitmen organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 11(2), 181-188.