



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH TINGKAT KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP  
TINGKAT KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN  
STUDI PADA PT. BANK SYARIAH “X”**

**SKRIPSI**

**ALESSIA ANINDIYA MELINDA  
0806347580**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM SARJANA REGULER  
DEPARTEMEN SOSIOLOGI  
DEPOK  
JULI, 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH TINGKAT KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP  
TINGKAT KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN  
STUDI PADA PT. BANK SYARIAH “X”**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana**

**ALESSIA ANINDIYA MELINDA  
0806347580**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM SARJANA REGULER  
DEPARTEMEN SOSIOLOGI  
DEPOK  
JULI, 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

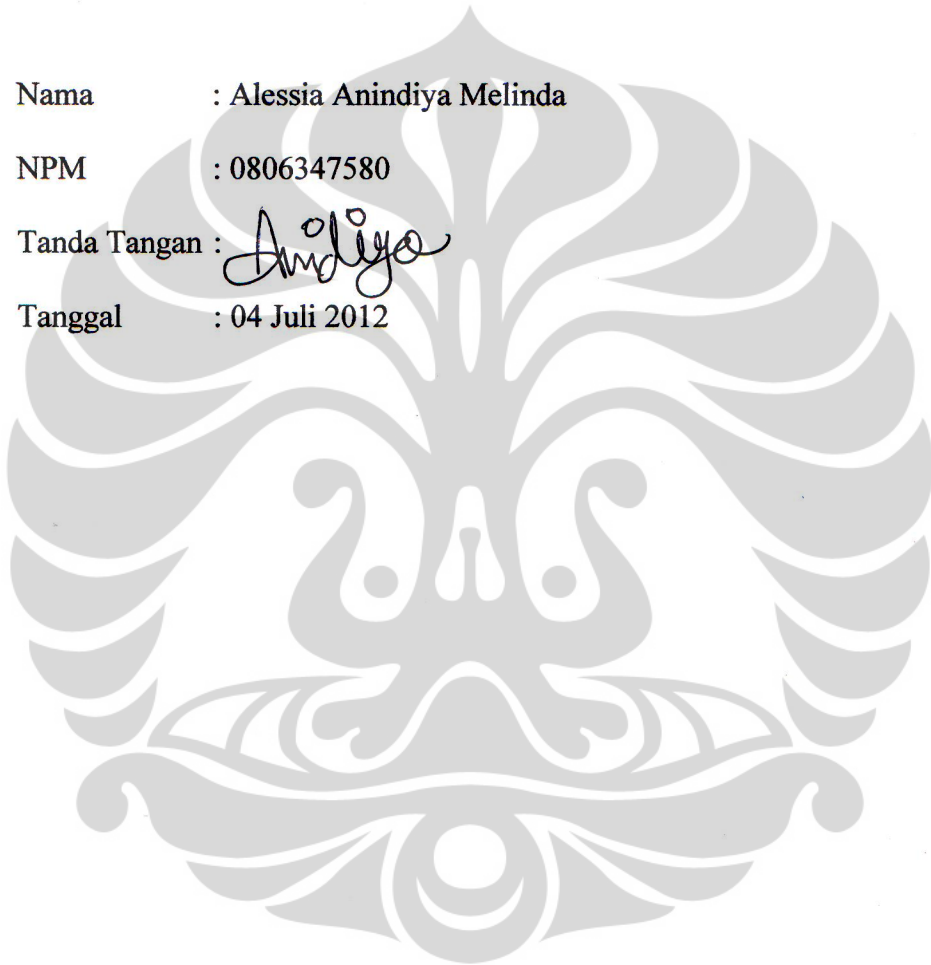
Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Alessia Anindiya Melinda

NPM : 0806347580

Tanda Tangan : 

Tanggal : 04 Juli 2012



## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Alessia Anindiya Melinda  
NPM : 0806347580  
Program Studi : Sarjana Reguler Sosiologi  
Judul Skripsi : Pengaruh Tingkat Kohesivitas Kelompok terhadap Tingkat  
Komitmen Organisasi Karyawan. Studi pada PT. Bank  
Syariah X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Sarjana Reguler Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Nadia Yovani, S.Sos, M.Si (.....)

Penguji : Drs. M. Iqbal Djajadi, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 04 Juli 2012



## UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan penuh rasa syukur saya ingin mengucapkan terima kasih kepada orang-orang yang telah memberikan perhatian, bantuan, serta inspirasi selama masa perkuliahan saya di Jurusan Sosiologi FISIP UI, terutama pada masa penulisan skripsi.

Secara khusus, saya sangat berterima kasih kepada pembimbing saya Nadia Yovani, S.Sos, M.Si dalam membimbing, mendukung, serta menyemangati saya dalam menyelesaikan skripsi ini di tengah kesibukan beliau. *Thank you so much* Mbak Nad. Selanjutnya ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada penguji skripsi saya Drs. M. Iqbal Djajadi, M.Si yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk berbagi ilmu, kritik, dan saran dalam merampungkan skripsi ini. Tidak lupa rasa terima kasih, saya haturkan kepada Dr. Erna Karim, M.Si dan Diana Pakasi, S.Sos, M.Si yang telah menjadi ketua dan sekretaris sidang skripsi saya.

Saya juga merasa sangat senang mendapatkan penasihat akademis seperti Mbak Riri yang telah memberikan perhatiannya sejak awal perkuliahan. Keceriaan Mbak Riri dalam setiap sesi bimbingan PA telah mengurangi “beban” sebagai mahasiswa. Selanjutnya, saya tidak akan mendapatkan inspirasi untuk menulis skripsi kuantitatif apabila saya tidak tergabung dalam MPS B yang diasuh oleh Mbak Wiwit. Kesabaran Mbak Wiwit dalam membagi ilmu kuantitatif kepada MPS B yang penuh dengan keterbatasan telah membuat kuliah MPS kuantitatif sangat menyenangkan dan sulit dilupakan. Terima kasih telah menjadi “mami” MPS B. Saya juga merasa beruntung diberi kesempatan untuk berinteraksi dengan seluruh dosen sosiologi FISIP UI yang sangat brilian dalam menyampaikan ilmu pengetahuan yang dibutuhkan mahasiswa. Kebrilianan mereka sedikit banyak telah membentuk perspektif sosiologis saya.

Kepada PT. Bank Syariah X, saya mengucapkan terima kasih banyak karena mengizinkan saya melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Terima kasih banyak atas kerja sama, bantuan, dan kesediaannya dalam membantu proses pengumpulan data skripsi ini.

Selama 4 tahun masa perkuliahan, saya sangat bersyukur dikelilingi oleh “*my precious, gorgeous friends ever*”, Yeni, Kisti, Rukita, Sasa. Terima kasih Yeni telah bersedia menjadi sahabat, sosok bersahaja di tengah kegilaan perkuliahan, dan tempat berbagi banyak hal termasuk menyediakan kamar kostnya sebagai “*little base camp*”. Terima kasih juga untuk Kisti yang telah mengajak saya melakukan beberapa pekerjaan sampingan untuk menambah uang saku. Rasa tidak putus asanya berkuliah sambil bekerja telah memberi semangat bagi saya dalam berbagai hal. *For Rukita “bule”, thank you for sharing everything from “silly” chit-chats to such serious conversation about our future Indonesia.* Tidak lupa untuk Sasa yang dengan celetukan “gak pentingnya” telah menghadirkan canda tawa di tengah kegundahan menyelesaikan tugas kuliah yang seakan tiada henti. Cepet lulus ya Sa... Hohoho... Juga terima kasih untuk Triana yang selama proses pengerjaan skripsi telah menjadi teman bergundah gulana dan bersedia bangun pagi untuk membeli konsumsi bagi panitia sidang skripsi saya. *To the magnificent class of Sosio '08, thank you so much for the happiness, sadness, support, companionship, and everything you guys shared with me.*

Terima kasih yang terdalam saya persembahkan untuk kedua orang tua saya yang telah memberikan cinta tanpa batas; skripsi ini menjadi tidak mungkin selesai tanpa kehadiran mereka. Saya bersyukur memiliki Ayah seperti Drs. Djodi Etman, M.Ed yang tidak hanya membesarkan dan mengasuh saya, tetapi juga bekerja keras tanpa mengenal lelah untuk menyediakan lingkungan terbaik bagi saya untuk tumbuh dan mengenyam pendidikan. Saya tidak bisa meminta lebih banyak lagi dari Ibu saya, Dra. Indra Gusti, karena telah menjadi sosok ibu yang sempurna bagi saya. Sifat keibuan dan dukungan yang ditunjukkan telah menjadi sumber motivasi serta kekuatan bagi saya. *I love You Mom. For my one and only Kakak, Nella Fitri Maya Juwita, terima kasih untuk menjadi Kakak yang sabar, memotivasi, serta menginspirasi saya. Ide-idenya dalam banyak hal sangat penting bagi saya. She has always been one of my best friends.*

*Above all, Thanks Allah. Alhamdulillah...*

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alessia Anindiya Melinda  
NPM : 0806347580  
Program Studi : Sarjana Reguler Sosiologi  
Departemen : Sosiologi  
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGARUH TINGKAT KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP  
TINGKAT KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN  
STUDI PADA PT. BANK SYARIAH "X"**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada Tanggal : 04 Juli 2012

Yang menyatakan



(Alessia Anindiya Melinda)

## ABSTRAK

Nama : Alessia Anindiya Melinda  
Program Studi : Sosiologi  
Judul : Pengaruh Tingkat Kohesivitas Kelompok terhadap Tingkat  
Komitmen Organisasi Karyawan. Studi pada PT. Bank Syariah X

Skripsi ini bertujuan untuk melihat pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan. Kohesivitas kelompok dikatakan tinggi jika anggota kelompok terlibat dalam interaksi yang mengarah pada menguatkan kelompok, sedangkan komitmen organisasi tinggi jika karyawan bersedia bekerja keras dan memilih melanjutkan keanggotaannya dalam perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui survey yang dilakukan di PT. Bank Syariah X, Jakarta. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 46 orang yang terdiri dari seluruh staf pada divisi bisnis institusi komersial. Teknik penarikan sampel menggunakan *total sampling* karena jumlah populasi sedikit.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat kohesivitas kelompok memberikan pengaruh yang cukup atau moderat positif terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan, setelah mengeluarkan dimensi *turnover* anggota kelompok dari variabel tingkat kohesivitas kelompok. Lebih lanjut, penelitian ini juga melihat pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan dengan menggunakan variabel kontrol identitas responden. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa memang terdapat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan, namun variabel itu hanya berhubungan dalam kondisi karyawan laki-laki, bersuku bangsa Jawa, berusia tua, dan berpendidikan rendah ataupun tinggi.

Kata Kunci : Kohesivitas, Kelompok, Komitmen Organisasi Karyawan

## ABSTRACT

Name : Alessia Anindiya Melinda

Major : Sociology

Title : The Influence of Group Cohesiveness on Employees' Organizational Commitment. Case Study : PT. Bank Syariah X

This undergraduate thesis discusses the influence of group cohesiveness on employees' organizational commitment. Group cohesiveness is high when group members involve in an interaction which lead to the integration of the group. Meanwhile the employees' organizational commitment is categorized as high when the employees have willingness to work hard and choose to continuing their membership in the company.

This study uses quantitative methode by doing survey as the technique to collect the data from PT. Bank Syariah X. The sample consists of 46 workers who work as the staff at the bussiness institution and commercial division. Total sampling is used as the techniqe to get the sample since the amount of population is small.

The findings of the study indicate that group cohesiveness has a moderate and positive influence on employees' organizational commitment after taking out the turnover membership dimension. Furthermore this study also test the relationship between group cohesiveness with employees' organizational commitment by using the control variable respondent identity. Statistical test show that there is a relationship between group cohesiveness with employees' organizational commitment. But that relationship only applied for male respondent, javanese respondent, old responden, and respondent who have high and low educational background.

Key Words : Group, Cohesiveness, Organizational Commitment

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISIONALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GRAFIK .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Permasalahan .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Signifikansi Penelitian .....	10
1.4.1 Signifikansi Akademis .....	10
1.4.2 Signifikansi Praktis .....	10
1.5 Batasan Penelitian .....	10
<b>2. KERANGKA PEMIKIRAN .....</b>	<b>11</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	11
2.1.1 Dinamika Kelompok .....	11
2.1.2 Journal of Organizational Behavior, “ <i>Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact</i> ” .....	13
2.1.3 Skripsi Amalia Pramudhita Ayu, “ <i>Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan</i> ” .....	14
2.2 Kerangka Konseptual .....	20
2.2.1 Organisasi .....	20
2.2.2 Variabel Dependen : Komitmen Organisasi .....	21
2.2.3 Variabel Independen : Kohesivitas Kelompok .....	26
2.3 Identifikasi Variabel .....	31
2.3.1 Variabel Dependen : Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	31
2.3.2 Variabel Independen : Tingkat Kohesivitas Kelompok .....	32
2. 4 Hubungan Antar Variabel .....	34
2.4.1 Pengaruh Tingkat Kohesivitas Kelompok terhadap Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	34
2.5 Kerangka Berpikir .....	35
2.5.1 Model Analisis .....	35
2.5.2 Hipotesis .....	35
2.6 Tabel Operasionalisasi Konsep .....	35
2.6.1 Tabel Operasionalisasi Konsep Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	35
2.6.2 Tabel Operasionalisasi Konsep Tingkat Kohesivitas Kelompok .....	36
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	39
3.2 Jenis Penelitian .....	40
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	41

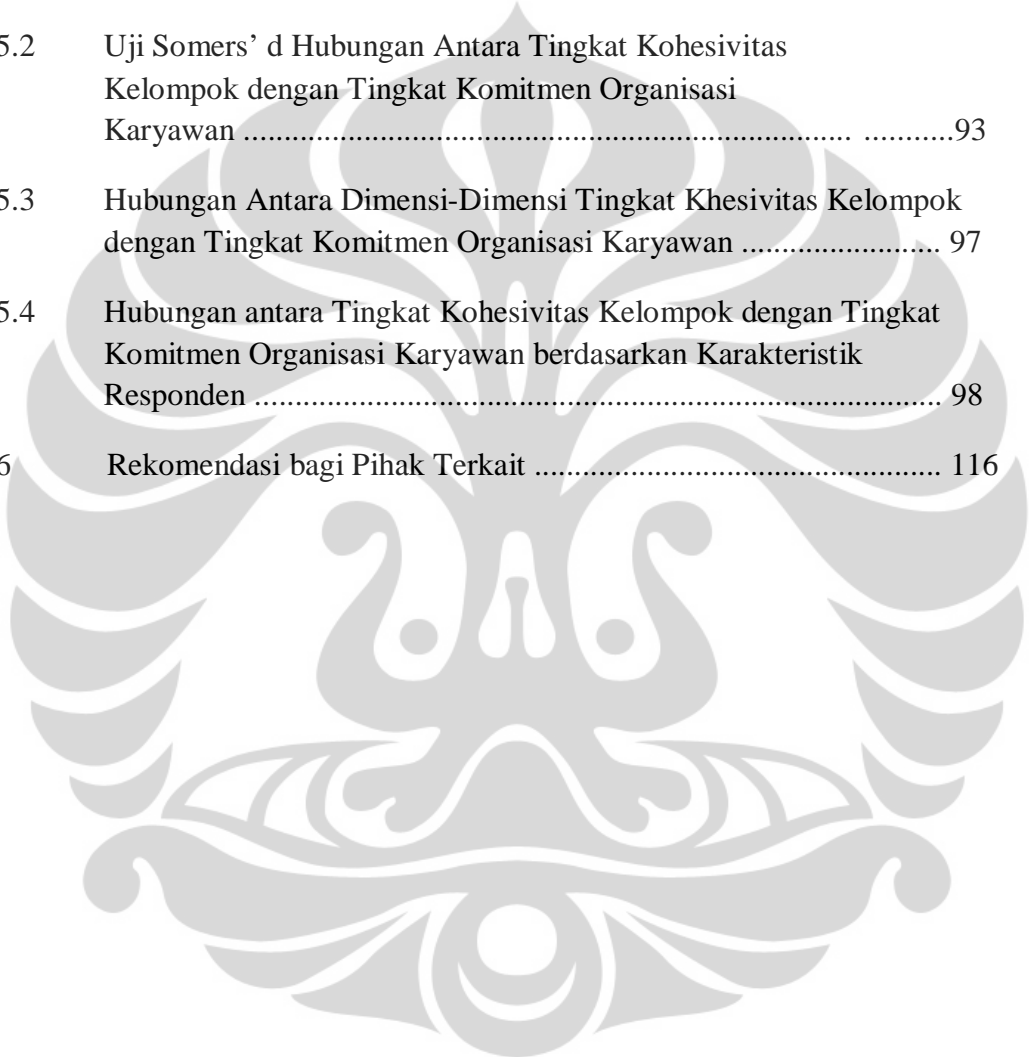
3.4 Teknik Penarikan Sampel .....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.6 Teknik Analisa Data .....	43
3.7 Keterbatasan Penelitian .....	45
3.8 Sistematika Penulisan .....	46
<b>4. DESKRIPSI TEMUAN LAPANGAN .....</b>	<b>48</b>
4.1 Gambaran Umum Perbankan Syariah di Indonesia .....	48
4.2 Deskripsi Temuan Lapangan .....	51
4.2.1 Sejarah Perusahaan Bank Syariah X .....	51
4.2.2 Karakteristik PT. Bank Syariah X .....	53
4.3 Analisa Univariat .....	56
4.3.1 Data Umum Responden .....	57
4.3.2 Variabel Dependen .....	63
4.3.2.1 Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	64
4.3.2.1.1 Dimensi Komitmen Afektif .....	65
4.3.2.1.2 Dimensi Komitmen Berkesinambungan .....	68
4.3.2.1.3 Dimensi Komitmen Normatif .....	71
4.3.3 Variabel Independen .....	74
4.3.3.1 Tingkat Kohesivitas Kelompok .....	75
4.3.3.1.1 Dimensi <i>Turnover</i> Anggota Kelompok .....	76
4.3.3.1.2 Dimensi Identifikasi terhadap Kelompok .....	79
4.3.3.1.3 Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok ....	83
4.3.3.1.4 Dimensi Keceragaman Perilaku .....	87
<b>5. ANALISIS .....</b>	<b>91</b>
5.1 Hubungan antara Variabel Utama dan Hubungan antara Variabel Pendukung..	92
5.2 Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan tanpa Dimensi <i>Turnover</i> Anggota Kelompok .....	106
5.3 Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan dengan Variabel Kontrol .....	107
<b>6. PENUTUP .....</b>	<b>115</b>
6.1 Kesimpulan .....	115
6.2 Rekomendasi .....	116
<b>7. DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Point Review Tinjauan Pustaka .....	17
Tabel 2.6.1	Operasionalisasi Konseptualisasi Komitmen Organisasi ..	35
Tabel 2.6.2	Operasionalisasi Konseptualisasi Kohesivitas Kelompok ..	36
Tabel 4.1	Laporan Laba Gabungan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah .....	49
Tabel 4.2	Daftar Bank Umum Syariah di Indonesia .....	50
Tabel 4.3	Jumlah Karyawan Bank Umum Syariah .....	50
Tabel 4.4	Direktorat dalam PT. Bank Syariah X .....	54
Tabel 4.5	Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	64
Tabel 4.6	Dimensi – Dimensi Pembentuk Variabel Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	65
Tabel 4.7	Dimensi Komitmen Afektif .....	66
Tabel 4.8	Indikator Pembentuk Dimensi Komitmen Afektif .....	66
Tabel 4.9	Dimensi Komitmen Berkesinambungan .....	69
Tabel 4.10	Indikator Pembentuk Dimensi Komitmen Berkesinambungan .....	69
Tabel 4.11	Dimensi Komitmen Normatif .....	71
Tabel 4.12	Indikator Pembentuk Dimensi Komitmen Normatif .....	72
Tabel 4.13	Skor untuk Pernyataan .....	74
Tabel 4.14	Tingkat Kohesivitas Kelompok .....	75
Tabel 4.15	Dimensi-Dimensi Pembentuk Variabel Tingkat Kohesivitas Kelompok .....	76
Tabel 4.16	Dimensi Turnover Anggota Kelompok .....	77
Tabel 4.17	Indikator Pembentuk Dimensi Turnover Anggota Kelompok .....	78
Tabel 4.18	Dimensi Identifikasi terhadap Kelompok .....	79
Tabel 4.19	Indikator Pembentuk Dimensi Identifikasi Kelompok ....	81



Tabel 4.20	Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok .....	84
Tabel 4.21	Indikator Pembentuk Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok .....	84
Tabel 4.22	Dimensi Keseragaman Perilaku .....	87
Tabel 4.23	Indikator Pembentuk Dimensi Keseragaman Perilaku .....	88
Tabel 5.1	Hubungan Antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	92
Tabel 5.2	Uji Somers' d Hubungan Antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	93
Tabel 5.3	Hubungan Antara Dimensi-Dimensi Tingkat Khesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	97
Tabel 5.4	Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan berdasarkan Karakteristik Responden .....	98
Tabel 6	Rekomendasi bagi Pihak Terkait .....	116

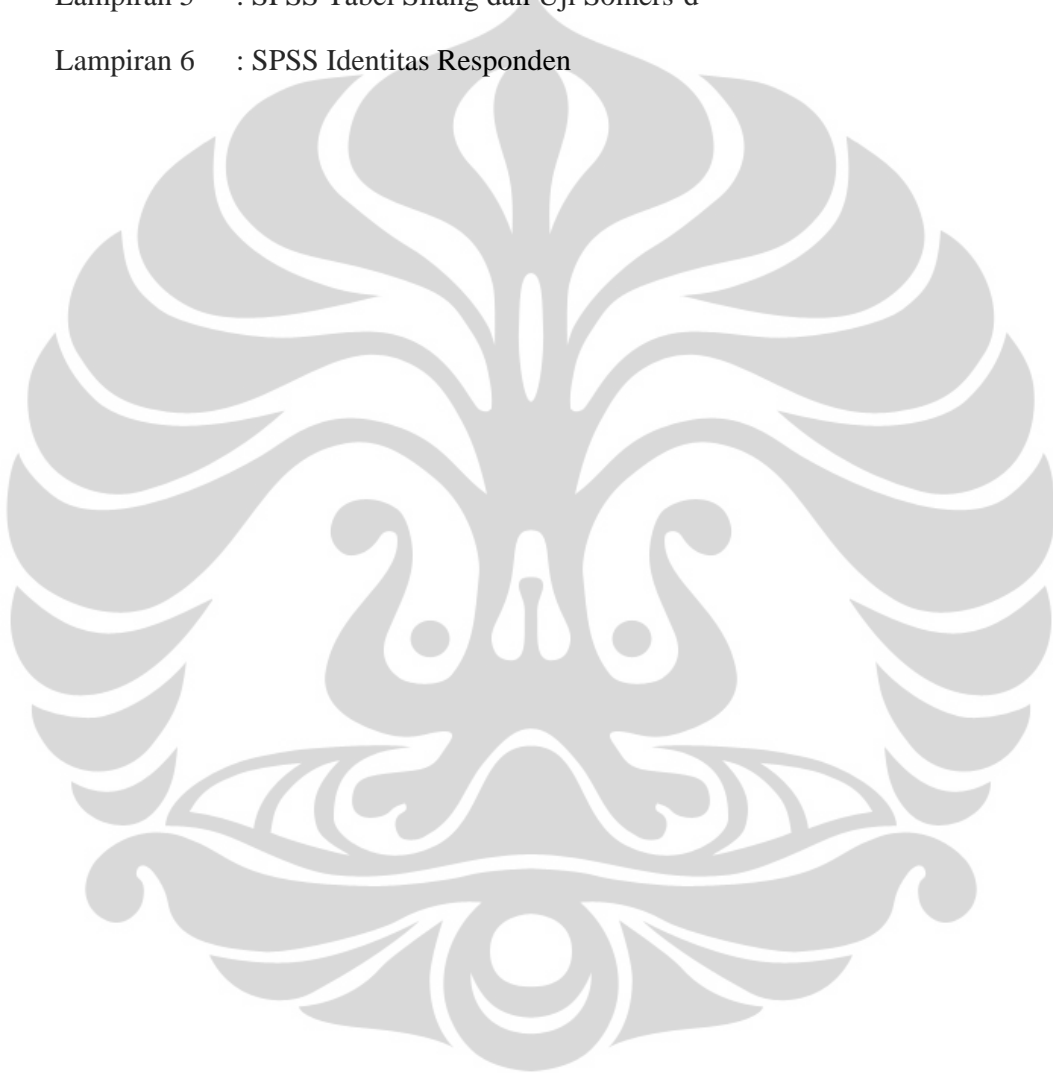


## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1	Jenis Kelamin Responden .....	57
Grafik 4.2	Usia Responden .....	58
Grafik 4.3	Suku Bangsa Responden .....	59
Grafik 4.4	Agama Responden .....	60
Grafik 4.5	Lama Bekerja Responden .....	61
Grafik 4.6	Pendapatan Responden .....	62
Grafik 4.7	Pendidikan Responden .....	63
Grafik 4.8	Tinngkat Komitmen Organisasi Karyawan .....	64
Grafik 4.9	Dimensi Komitmen Afektif .....	66
Grafik 4.10	Dimensi Komitmen Berkesinambungan .....	69
Grafik 4.11	Dimensi Komitmen Normatif .....	71
Grafik 4.12	Tingkat Kohesivitas Kelompok .....	75
Grafik 4.13	Dimensi <i>Turnover</i> Anggota Kelompok .....	77
Grafik 4.14	Dimensi Identifikasi terhadap Kelompok .....	79
Grafik 4.15	Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok .....	84
Grafik 4.16	Dimensi Keseragaman Perilaku .....	87

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Pedoman Wawancara Mendalam
- Lampiran 3 : SPSS Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan
- Lampiran 4 : SPSS Tingkat Kohesivitas Kelompok
- Lampiran 5 : SPSS Tabel Silang dan Uji Somers'd
- Lampiran 6 : SPSS Identitas Responden



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai makhluk sosial, tentunya manusia tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri. Manusia membutuhkan keberadaan orang lain untuk saling membantu memenuhi kebutuhan hidup. Ketidakmampuan manusia memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri merupakan awal dari kemunculan organisasi yang dijadikan wadah untuk mengatur sekelompok orang yang bekerjasama berdasarkan struktur dan sistem dalam rangka memenuhi tujuan bersama.

Dalam perkembangannya, organisasi terbentuk semakin kompleks berdasarkan tujuan dibentuknya<sup>1</sup>, salah satunya adalah organisasi utilitarian atau biasa disebut dengan organisasi bisnis seperti perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi modern. Sebagai suatu organisasi modern, terdapat pembagian kerja di dalam perusahaan yang bertujuan agar perusahaan dapat memenuhi tujuannya dengan lebih efektif dan efisien. Pembagian kerja ini terlihat melalui adanya unit-unit kerja yang memiliki spesifikasi tugas bagi masing-masing anggotanya. Keberadaan unit-unit kerja ini kemudian memunculkan kelompok-kelompok kecil yang saling berhubungan.

Dari penjelasan di atas, kelompok kecil dalam organisasi tidak bisa dihindarkan keberadaannya karena berfungsi membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien. Kelompok-kelompok tersebut ada yang bersifat formal dan informal. Dalam tulisan ini yang akan lebih dilihat adalah keberadaan kelompok informal dalam suatu organisasi. Kelompok informal tersebut muncul karena berbagai hal, diantaranya karena adanya rasa kebersamaan, adanya identifikasi diri, adanya pengertian dan perhatian dari

---

<sup>1</sup>Amitai Etzioni menjelaskan tiga tipe organisasi formal yang dibedakan dari alasan orang-orang berpartisipasi di dalamnya. Pertama organisasi utilitarian yaitu organisasi yang anggotanya bertujuan mendapatkan keuntungan, contohnya perusahaan. Kedua, organisasi normatif/voluntary yaitu organisasi yang anggotanya bertujuan meakukan tindakan yang bersifat moral, contohnya palang merah. Ketiga organisasi koersif yaitu organisasi yang memaksa anggotanya terlibat dengan tujuan memberikan hukuman atau pengobatan, contohnya penjara dan rumah sakit psikiatrik.

sesama anggota kelompok, adanya petunjuk tentang tingkah laku yang dapat diterima, adanya kesempatan untuk berinisiatif dan berkreatif, adanya bantuan dari sesama anggota dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya, serta adanya perlindungan terhadap semua anggota kelompok<sup>2</sup>. Kemunculan kelompok informal ini dinilai dapat mempengaruhi organisasi. Dalam kajian perilaku organisasi, sosiologi merupakan salah satu disiplin ilmu yang banyak memberikan sumbangan pemikiran terutama tentang perilaku kelompok dalam organisasi<sup>3</sup>. Perilaku kelompok salah satunya dapat dilihat dari bagaimana tingkat kohesivitas kelompok.

Bertolak dari pemikiran di atas, menjadi menarik untuk melihat keberadaan kelompok informal dalam suatu organisasi. Mengacu pada beberapa literatur<sup>4</sup>, kelompok informal yang dimaksud dalam tulisan ini adalah kelompok dengan anggota yang terdiri dari orang-orang yang berada pada tingkatan manajemen yang sama dan bekerja dalam bidang yang sama atau yang biasa disebut dengan *horizontal cliques*<sup>5</sup>. *Horizontal cliques* dipilih karena di dalam *horizontal cliques* dimungkinkan terbentuk interaksi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan interaksi dalam kelompok formal. Hal tersebut karena setiap karyawan dalam *horizontal cliques* berada pada satu tingkatan manajemen serta melakukan pekerjaan dalam bidang yang sama sehingga memungkinkan interaksi yang terjadi di dalamnya lebih tinggi dibandingkan dengan interaksi yang terjadi dalam kelompok formal.

---

<sup>2</sup> Hamidah. 2004. *Peranan Kelompok Informal di Dalam Proses Pengendalian Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, h. 4. Diakses dari <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/1253/1/manajemen-hamidah2.pdf>, pada 28 Desember 2011, pukul 18.57

<sup>3</sup> Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2008. *Behavior in Organization*, 9th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc

<sup>4</sup> Dalam *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 3, " *Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact*" hubungan informal merupakan hubungan yang terbentuk antar rekan kerja yang memiliki kesamaan posisi dalam pekerjaan, sementara hubungan formal dijelaskan sebagai hubungan antara atasan dengan karyawan. Sedangkan dalam *The Academy of Management Journal* yang berjudul "*Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*" menjelaskan peer group dalam pekerjaan merupakan kelompok yang terdiri dari anggota-anggota yang memiliki kesamaan posisi dalam pekerjaan.

<sup>5</sup> Hamidah, op. cit., h. 4

Pada penelitian ini akan difokuskan melihat tingkat kohesivitas kelompok informal yang terbentuk dalam suatu perusahaan. Perusahaan yang dipilih ialah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan syariah, mengingat perbankan syariah saat ini berada dalam perkembangan yang pesat. Perkembangan perbankan syariah yang pesat menjadikan industri perbankan ini semakin diperhitungkan keberadaannya. Menurut catatan Bank Indonesia, perbankan syariah di Indonesia tumbuh 40,2 % dalam lima tahun terakhir di atas pertumbuhan perbankan konvensional pada jangka waktu yang sama yaitu sekitar 16,7 %. Dengan pertumbuhan total aset yang dapat dikatakan tinggi tersebut, menjadikan perbankan syariah sebagai salah satu bidang usaha yang memberikan kontribusi cukup besar bagi perekonomian nasional.

Perkembangan yang begitu pesat menjadikan persaingan di antara perusahaan sejenis semakin ketat. Hal tersebut menyebabkan setiap perusahaan yang bergerak di bidang perbankan syariah selalu berbenah dalam memperbaiki kualitasnya. Lahirnya UU no 7 1992 dan UU no 10/1998 mengenai eksistensi bank syariah merupakan awal pemicu tumbuhnya bank- bank syariah di Indonesia. Hal tersebut semakin diperkuat dengan dikeluarkan UU no 10 tahun 1998 sebagai amandemen UU no 7 tahun 1992 yang memberikan kesempatan bagi bank konvensional untuk mengkonversikan diri secara penuh menjadi bank umum syariah maupun membuka kantor cabang syariah.

Pesatnya perkembangan perbankan syariah di Indonesia tidak terlepas dari peran sumber daya manusia. Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia pada bank syariah perlu diperhatikan. Kuantitas menjadi penting karena sumbangan kepada industri perbankan syariah melalui kinerja dan pemberian jasa bagi masyarakat semakin tinggi sehingga menuntut bank syariah menambah sumber daya manusianya. Selain menambah kuantitas sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia pada bank syariah menjadi hal yang tidak kalah penting. Perkembangan dalam kuantitas sumber daya manusia harus diikuti dengan perkembangan kualitas sumber daya manusia yang bisa dicapai melalui pembinaan yang terus menerus melalui program-program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan. Permasalahan sumber daya manusia

pada bank syariah menjadi penting diperhatikan karena peranan yang dimainkan sangat besar dalam menentukan keberlangsungan bank syariah kedepannya.

Perbankan syariah merupakan industri perbankan yang memiliki nilai-nilai dan tujuan yang berbeda dengan perbankan konvensional. Nilai-nilai dan tujuan bank syariah dilandaskan pada prinsip syariah. Hal tersebut berimbas pula pada lingkungan kerjanya yang kental dengan kaidah-kaidah syariah. Dalam hal etika, karyawan bank syariah dituntut memiliki sikap dapat dipercaya dan memiliki integritas moral yang dapat dipertanggungjawabkan (*amanah&shidiq*)<sup>6</sup>. Selain itu karyawan bank syariah juga harus memiliki kompetensi dan profesionalitas (*fathonah*) dan mampu bekerja secara *team-work* di mana terdapat informasi yang merata di seluruh fungsional organisasi (*tabligh*)<sup>7</sup>. Kentalnya nilai-nilai Islam dalam lingkungan kerja pada bank syariah juga menuntut karyawannya menyesuaikan tutur kata, cara berpakaian, dan bersikap kepada nasabah sesuai nilai yang berlaku di perusahaan. Hal tersebut tentunya hanya dapat dilakukan oleh karyawan-karyawan yang memiliki komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai yang berlaku di bank syariah.

Selain itu, bank syariah masih terus berhadapan dengan masalah sumber daya manusia. Beberapa masalah sumber daya manusia pada bank syariah antara lain kesenjangan standar kualifikasi sumber daya manusia antara lulusan perguruan tinggi dengan kualifikasi yang dibutuhkan di perbankan syariah, pemahaman para praktisi perbankan (bank konvensional) atau *banker* akan pengetahuan perbankan syariah masih terbatas, kerja sama antara dunia pendidikan dengan industri perbankan masih kurang (belum sepenuhnya terjadi *link and match*), investasi rekrutmen serta pendidikan dan pengembangan untuk perbekalan *banker* yang siap pakai terbilang mahal, serta persaingan dalam memenuhi sumber daya manusia yang berkualitas (para *talent*) antara bank konvensional dengan bank syariah<sup>8</sup>. Masalah-masalah tersebut menuntut bank

<sup>6</sup> Antonio, Muhammad Syafi'i. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press, h. 34

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Riyanto, Materi Seminar "*Penyediaan SDM yang Handal Sebagai Fondasi Perkembangan Perbankan Syariah*". Diakses pada 18 September 2011, pukul 19.31 dari [http://www.ekonomisyariah.org/download/artikel/Riyanto%20Materi%20Seminar%20MES\\_.pdf](http://www.ekonomisyariah.org/download/artikel/Riyanto%20Materi%20Seminar%20MES_.pdf)

syariah mampu mengelola serta mempertahankan sumber daya manusia yang telah bekerja di perusahaannya.

Begitu besarnya peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, membuat setiap perusahaan berusaha meningkatkan kuantitas dan kualitas karyawannya. Hal tersebut termasuk masalah yang kritis bagi perusahaan karena kompetisi dan ambisi setiap perusahaan dalam mengembangkan usaha semakin tinggi. Terlebih bagi perbankan syariah yang saat ini berada dalam persaingan yang ketat. Keterbatasan pasar tenaga kerja bank syariah semakin menambah kompetisi dan ambisi perusahaan dalam perebutan sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka mengembangkan perusahaan.

Berbagai tantangan yang dihadapi suatu organisasi, seperti bank syariah, dalam mengembangkan perusahaan menuntut setiap organisasi memiliki karyawan yang berkomitmen kepada organisasinya. Menurut Robbins (2007), komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Kepemilikan perusahaan terhadap karyawan yang berkomitmen dibutuhkan untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Seniyati (1996) menjelaskan untuk dapat bertahan, perusahaan membutuhkan karyawan dengan komitmen organisasi yang baik sebab komitmen organisasi berdampak pada performa individu dalam organisasi<sup>9</sup>, keinginan bertahan lebih lama dalam organisasi<sup>10</sup>, dan kesediaan individu melakukan tugas tambahan. Dengan kata lain efektifitas organisasi dapat dicapai melalui karyawan yang berkomitmen kepada perusahaannya.

Setiap karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan berkontribusi lebih dan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Hal tersebut didukung oleh penjelasan dari Greenberg dan Baron (2003), yang menjelaskan komitmen organisasi yang baik pada diri karyawan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena membuat karyawan lebih stabil dan produktif. Robbins (2005) juga menjelaskan terdapat hubungan yang positif di antara komitmen

---

<sup>9</sup> Latif, Nasrul. 2009. *Skripsi Psikologi "Hubungan Nilai Budaya Organisasi dengan Komponen Komitmen Organisasi pada Karyawan Bank Syariah X"*. Depok: Universitas Indonesia

<sup>10</sup> Ibid



organisasi dengan produktifitas kerja, serta hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dengan absensi dan intensi *turnover*.

Berbicara tentang komitmen organisasi seorang karyawan tidak bisa dilepaskan dari dinamika dalam lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini terkait dengan kelompok informal yang terbentuk dalam pekerjaan<sup>11</sup>. Kelompok informal ini dianggap mampu memberikan pengaruh terhadap tingkah laku karyawan dalam pekerjaan<sup>12</sup> seperti komitmen mereka terhadap perusahaan, sehingga menjadi penting untuk melihat keberadaannya di tengah organisasi formal.

Kelompok informal ini akan semakin kuat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi karyawan jika kekompakan antar anggota tinggi, atau dengan kata lain kohesivitas kelompok yang tinggi semakin memperkuat komitmen organisasi karyawan. Kohesivitas kelompok lebih lanjut berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan juga tergantung dari seberapa jauh kesamaan kelompok dengan organisasi. Pada kelompok dengan kohesivitas tinggi yang disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan tujuan organisasi maka kelompok itu akan berorientasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh yang diberikan kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan ini menjadi penting diteliti karena komitmen organisasi karyawan tidak hanya sebatas dipengaruhi oleh persepsi individu kepada organisasinya, tetapi juga dipengaruhi konteks sosial dalam pekerjaan yang dapat dilihat dengan menggunakan variabel kelompok (O'Reilly, Caldwell, Barreno). Selain itu, kohesivitas kelompok juga akan menghasilkan suasana kerja yang kondusif sehingga membuat karyawan

---

<sup>11</sup> kelompok informal dipilih karena dinilai memberikan kesempatan berinteraksi lebih tinggi melalui hubungan informal bagi anggotanya di dibandingkan dengan kelompok formal. Hubungan informal terbentuk dalam kelompok informal yaitu hubungan antara karyawan dengan sesama karyawan, sementara hubungan formal adalah hubungan karyawan dengan atasannya. Hubungan formal dinilai lebih jarang terjadi karena kesibukan dan beban kerja atasan yang besar membatasi interaksinya dengan karyawan. Selengkapnya dapat dibaca pada jurnal *Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 3, 2003, pp. 271-293 yang ditulis Babette Raabe dan Terry A. Beehr dengan judul "*Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact*"

<sup>12</sup> Komitmen organisasi karyawan dijelaskan sebagai tingkah laku dalam organisasi dan dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif. Selengkapnya dapat dibaca dalam tulisan Liche Seniaty Chairy yang berjudul "Seputar Komitmen Organisasi".

menjadi lebih betah yang memungkinkan komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi tinggi.

Dari penjelasan di atas didapatkan gambaran bahwa penelitian ini mencoba untuk melihat pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan dalam konteks bank syariah. Penjelasan lebih lanjut tentang obyek penelitian dibahas pada bagian permasalahan berikut ini.

## 1.2 Permasalahan

Melalui penjelasan latar belakang penelitian di atas menunjukkan bahwa sumber daya manusia memainkan peran yang besar dalam perkembangan suatu perusahaan. Salah satu perusahaan yang perkembangannya cukup pesat saat ini adalah perbankan syariah. Tetapi dibalik perkembangan pesat tersebut, masih terdapat masalah-masalah yang ada dalam bank syariah terutama masalah sumber daya manusia. Keterbatasan sumber daya manusia yang handal dalam bidang perbankan syariah dan persaingan dalam pasar tenaga kerja merupakan beberapa di antaranya. Karena itu menjadi penting bagi bank syariah untuk memperhatikan komitmen organisasi karyawan dalam perusahaannya. Komitmen organisasi karyawan dalam suatu perusahaan menjadi penting karena terkait dengan kinerja, produktivitas, dan kesediaan karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi tempat bekerjanya. Dengan kata lain efektifitas organisasi dapat dicapai dengan keberadaan karyawan yang berkomitmen kepada organisasi. Kepemilikan perusahaan terhadap karyawan yang berkomitmen juga akan memberikan keuntungan. Hal ini didukung oleh penjelasan dari Greenberg dan Baron (2003), yang menjelaskan komitmen organisasi yang baik pada diri karyawan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena membuat karyawan lebih stabil dan produktif.

Komitmen organisasi karyawan berkaitan erat dengan situasi lingkungan dalam pekerjaan. Kelompok informal merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam suatu organisasi formal, seperti perusahaan. Kelompok informal ini mampu memberikan pengaruh kepada anggotanya, termasuk mempengaruhi komitmen organisasi anggotanya. Pengaruh yang diberikan akan semakin besar seiring

dengan semakin kompaknya anggota dalam kelompok itu. Kekompakkan tersebut dijelaskan sebagai kohesivitas kelompok dalam penelitian ini.

Kelompok informal yang dimaksud pada penelitian ini adalah gabungan dari staf dalam satu divisi yaitu divisi bisnis institusi komersial. Kohesivitas yang terbentuk dilihat dari relasi antar staf dalam divisi tersebut. Dalam divisi bisnis institusi komersial ini sebenarnya terdapat pembagian kelompok-kelompok yang lebih kecil lagi. Namun pembagian tersebut tidak bersifat rigid karena pada saat adanya pergantian tugas maka anggota-anggota dalam kelompok tersebut akan ikut berganti. Karena itu penelitian ini melihat kohesivitas di dalam satu kelompok informal yaitu kohesivitas yang dibentuk oleh staf yang tergabung dalam divisi bisnis institusi komersial.

Merujuk pada penjelasan sebelumnya, penelitian ini mencoba untuk melihat pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan pada bank syariah. Hal tersebut disebabkan karena perbankan syariah saat ini tengah berada dalam perkembangan yang pesat. Namun diantara bank-bank syariah yang sedang berkembang pesat, terdapat satu bank syariah yang justru gagal untuk memenuhi targetnya pada tahun 2011 lalu. Bank syariah tersebut adalah PT. Bank Syariah X yang juga tengah bersaing dengan sesama bank syariah lainnya. Kegagalan Bank Syariah X dalam memenuhi targetnya tahun lalu di tengah-tengah keberhasilan bank syariah lainnya menunjukkan ada sesuatu yang salah di dalam bank ini. Penjelasan informan tentang kegagalan Bank Syariah X memenuhi targetnya pada tahun lalu dijelaskan melalui kutipan wawancara berikut :

*“Sebenarnya perusahaan gagal untuk memenuhi targetnya tahun lalu. Banyak yang masih harus dibenahi, baik sistem kerja, karyawan, dan kualitas kerja”<sup>13</sup>*

Sebagai usaha untuk mendapatkan gambaran awal tentang Bank Syariah X, peneliti mewawancarai informan yang dianggap memiliki pengetahuan tentang kondisi karyawan bank ini dan juga melakukan kunjungan ke kantor Bank Syariah

---

<sup>13</sup> Wawancara mendalam dengan informan pada saat observasi awal

X. Dari hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa tingkat *labor turnover* pada Bank Syariah X tergolong tinggi. Kutipan wawancara berikut menunjukkan hal tersebut :

*“Kalau masalah turnover di sini tinggi turnover karyawannya. Kemaren saja baru selesai ikut program pengembangan sekitar 15 orang sudah minta keluar, padahal baru mulai kerja”<sup>14</sup>*

Di samping itu, komunikasi antar karyawan tidak begitu intens karena dalam bekerja karyawan terpaku dengan hasil dan target dari perusahaan. Situasi ini membuat komunikasi antar karyawan tidak terbangun dengan begitu baik dan dicurigai memberikan pengaruh terhadap kinerja bank, yang dalam hal ini dilihat dari kegagalan bank mencapai targetnya.

Kondisi seperti yang dijelaskan di atas dapat menjadi alasan kenapa kohesivitas kelompok dalam Bank Syariah X menarik untuk dilihat, dan dinilai akan berpengaruh kepada tingkah laku kerja karyawan yang tercermin dari komitmen mereka terhadap organisasi.

Dari penjelasan sebelumnya, penelitian ini mencoba merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kohesivitas kelompok pada PT. Bank Syariah X?
2. Bagaimana tingkat komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Syariah X?
3. Apakah terdapat pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Syariah X?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini berusaha untuk menunjukkan tingkat kohesivitas kelompok pada PT. Bank Syariah X, menunjukkan tingkat komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Syariah X, serta menunjukkan pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Syariah X.

---

<sup>14</sup> Wawancara mendalam dengan informan pada saat observasi awal

## **1.4 Signifikansi Penelitian**

### **1.4.1 Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan data empiris bagi kajian sosiologi organisasi tentang keberadaan dan pengaruh kelompok informal dalam suatu organisasi formal melalui kohesivitas kelompok informal dalam organisasi. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan penjelasan tentang teori kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi dari sudut pandang sosiologi.

### **1.4.2 Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi semua perbankan syariah pada umumnya, dan PT. Bank Syariah X khususnya tentang pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan. Dengan mengetahui hal tersebut, perusahaan dapat lebih memperhatikan hubungan informal yang terbentuk dalam perusahaannya sehingga dapat mengantisipasi akibat dari terbentuknya hubungan tersebut dan dapat membuat kebijakan yang sesuai untuk memajukan perusahaannya.

## **1.5 Batasan Penelitian**

Batasan di dalam penelitian ini adalah penulis hanya memfokuskan melihat pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan dari satu variabel independen saja yaitu kohesivitas kelompok. Hal ini dilakukan karena setelah peneliti melakukan observasi awal, dengan wawancara terhadap informan dan mengunjungi PT. Bank Syariah X, serta melakukan tinjauan pustaka hasil yang didapatkan menunjukkan kelompok kerja, dalam hal ini tingkat kohesivitas kelompok, dianggap mampu memberikan pengaruh kepada komitmen organisasi karyawan.

## BAB 2

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Dinamika Kelompok

Tinjauan pustaka terkait penelitian ini sebelumnya akan menjelaskan tentang manusia sebagai makhluk sosial yang tidak bisa dilepaskan dari kelompok. Di manapun berada, manusia merupakan bagian dari suatu kelompok. Keterlibatan individu dalam kelompok dikarenakan setiap individu terdorong oleh keinginan untuk memperoleh kepastian dalam kehidupan yang hanya dapat diperoleh bila masing-masing individu bekerjasama dengan individu lain hingga memunculkan rasa solidaritas. Di dalam kelompok-kelompok kecil yang dibangun oleh individu terdapat suasana saling menolong yang membuat kohesi menjadi kuat dan memberikan pengaruh terhadap kehidupan individu<sup>15</sup>.

Kelompok sendiri banyak dijelaskan melalui berbagai pandangan. Dari berbagai penjelasan tersebut, dalam tulisan ini kelompok akan dijelaskan melalui proses pertumbuhannya. Individu sebagai makhluk hidup mempunyai berbagai kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan ini dijelaskan Maslow sebagai berikut<sup>16</sup>:

1. Kebutuhan fisik
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan kasih sayang
4. Kebutuhan prestasi dan prestise
5. Kebutuhan untuk melaksanakan sendiri

Pada satu segi, individu dinilai memiliki potensi untuk memenuhi kebutuhan di atas. Namun, potensi yang ada pada individu terbatas sehingga individu

---

<sup>15</sup> Santosa, Slamet. 1992. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 5

<sup>16</sup> Ibid., 8

membutuhkan bantuan individu lain dengan membentuk suatu kelompok<sup>17</sup>. Dalam praktiknya, individu tidak hanya tergabung dalam satu kelompok. Bentuk kelompok seperti keluarga, regu kerja, regu belajar, regu bermain, merupakan contoh-contoh konkret di mana individu biasanya tergabung. Kelompok-kelompok tersebut saat ini mendapat tempat di masyarakat yang semakin kompleks<sup>18</sup>.

Dalam suatu kelompok, setiap anggotanya terlibat dalam hubungan sosial dengan sesama anggota. Hubungan sosial diartikan sebagai hubungan yang terbentuk karena setiap individu menyadari tentang kehadirannya di samping kehadiran individu lain<sup>19</sup>. Hal tersebut membuat individu dalam suatu kelompok melakukan interaksi sosial. Interaksi yang dilakukan dalam kelompok ini dapat bersifat menguatkan kelompok jika anggotanya sama-sama menyepakati hal yang sama. Tetapi juga bisa melemahkan kelompok jika interaksi yang terjadi memicu konflik internal.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri karena membutuhkan kehadiran orang lain untuk membantu memenuhi berbagai kebutuhannya. Hal tersebut mendorong individu membentuk suatu kelompok yang di dalam kelompok tersebut terjadi interaksi antar anggotanya. Interaksi yang terjadi dapat menguatkan kelompok jika anggotanya menyepakati hal yang sama, tetapi juga bisa melemahkan kelompok jika interaksi memicu konflik internal kelompok. Terbentuknya kelompok juga terjadi dalam pekerjaan. Dalam hal ini kelompok yang terbentuk berfungsi untuk mencapai tujuan dalam pekerjaan. Kelompok yang terbentuk tidak selalu bersifat formal, tetapi dapat pula bersifat informal. Lebih lanjut keberadaan kelompok ini bisa memberikan pengaruh bagi keseluruhan organisasi tempat kelompok tersebut berada.

---

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid., 14

### 2.1.2 Journal of Organizational Behavior, “*Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact*”<sup>20</sup>

Tinjauan pustaka berikutnya yang terkait dengan penelitian ini diambil dari Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No. 3, 2003, pp. 271-293 yang ditulis Babette Raabe dan Terry A. Beehr, yang berjudul “*Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact*”. Tulisan dalam jurnal ini mencoba membandingkan hubungan formal dan informal dalam pekerjaan untuk melihat pengaruhnya terhadap *outcome* karyawan yang ditunjukkan dari kepuasan kerja, intensi *labor turnover*, dan komitmen organisasi karyawan oleh peneliti. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan informal lebih berpengaruh terhadap *outcome* dari karyawan. Hubungan antara mentor dengan karyawannya (*mentee*), yang dijelaskan sebagai hubungan formal, ternyata tidak berhubungan dengan *outcome* dari karyawan karena posisi hierarki mentor yang berada dua tingkat di atas karyawan menyebabkan hubungan di antara keduanya tidak bisa terlalu dekat. Selain itu mentor juga dianggap memiliki beban pekerjaan yang berat sehingga mentor akan sangat disibukkan dengan pekerjaannya dan tidak bisa membangun hubungan yang lebih dekat dengan karyawan.

Lebih lanjut penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan informal yang terbentuk antara *supervisor* dengan karyawan, dan hubungan antar karyawan lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja, intensi *labor turnover*, dan komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut dikarenakan *supervisor* memiliki waktu yang lebih banyak untuk berhubungan dengan karyawan, dan begitu juga hubungan antar karyawan akan lebih intens karena selalu bertemu dalam keseharian kerja. Penjelasan lebih lanjut dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan *supervisor* lebih kuat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara hubungan antar karyawan lebih berpengaruh kepada komitmen organisasi.

---

<sup>20</sup> Raabe, Babette dan Beehr, Terry A. 2003. Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No. 3, pp. 271-293, “*Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact*”



Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan di antaranya terkait dengan hubungan antar karyawan dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi karyawan. Dalam penelitian ini yang dilihat hanya hubungan antar karyawan, di mana menganggap satu orang karyawan memiliki satu rekan kerja saja yang disukai untuk diajak berinteraksi. Namun kenyataannya, banyak dari karyawan yang harus berhubungan dengan lebih dari satu rekan kerja karena tergabung dalam satu kelompok kerja yang terdiri dari beberapa anggota kelompok di dalamnya. Kelompok kerja ini dianggap juga mampu mempengaruhi tingkah laku karyawan, dalam hal ini komitmen karyawan pada organisasinya. Sehingga peneliti menyarankan penelitian selanjutnya melihat pengaruh kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan.

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena menjelaskan hubungan informal yang terbentuk di tempat kerja berpengaruh terhadap *outcome* karyawan yang dilihat dari kepuasan kerja, intensi *turnover*, dan komitmen organisasi karyawan. Terlebih dalam penelitian ini, peneliti menyarankan penelitian selanjutnya melihat pengaruh kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan yang dinilai akan memberikan pengaruh yang cukup signifikan. Terkait dengan hal itu, maka penelitian yang akan dilakukan mencoba melihat pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan. Namun terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian yang akan dilakukan tidak bertujuan membandingkan pengaruh hubungan formal dan informal dalam pekerjaan terhadap tingkah laku karyawan. Penelitian yang akan dilakukan hanya mencoba untuk melihat pengaruh perilaku kelompok, dalam hal ini kohesivitas kelompok, terhadap komitmen organisasi karyawan.

### **2.1.3 Skripsi Amalia Pramudhita Ayu**

Tinjauan pustaka berikutnya di ambil dari skripsi Amalia Pramudhita Ayu yang berjudul “*Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen*

*Organisasi Pada Karyawan*”<sup>21</sup>. Penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi karyawan menjadi hal yang penting dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komitmen organisasi ditandai dengan kesediaan karyawan untuk terjun dan terlibat dalam organisasi, setia, memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Banyak hal yang mendorong terciptanya komitmen organisasi, salah satunya adalah kohesivitas kelompok. Pada kelompok yang kohesivitasnya tinggi akan memiliki tingkat ketertarikan pada anggota dan kelompok yang kuat, ada konformitas sehingga dapat menimbulkan iklim kerjasama yang baik, kegairahan bekerja dan membuat karyawan merasa betah selanjutnya tingkat kohesivitas akan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi tergantung seberapa jauh kesamaan kelompok dengan organisasi.

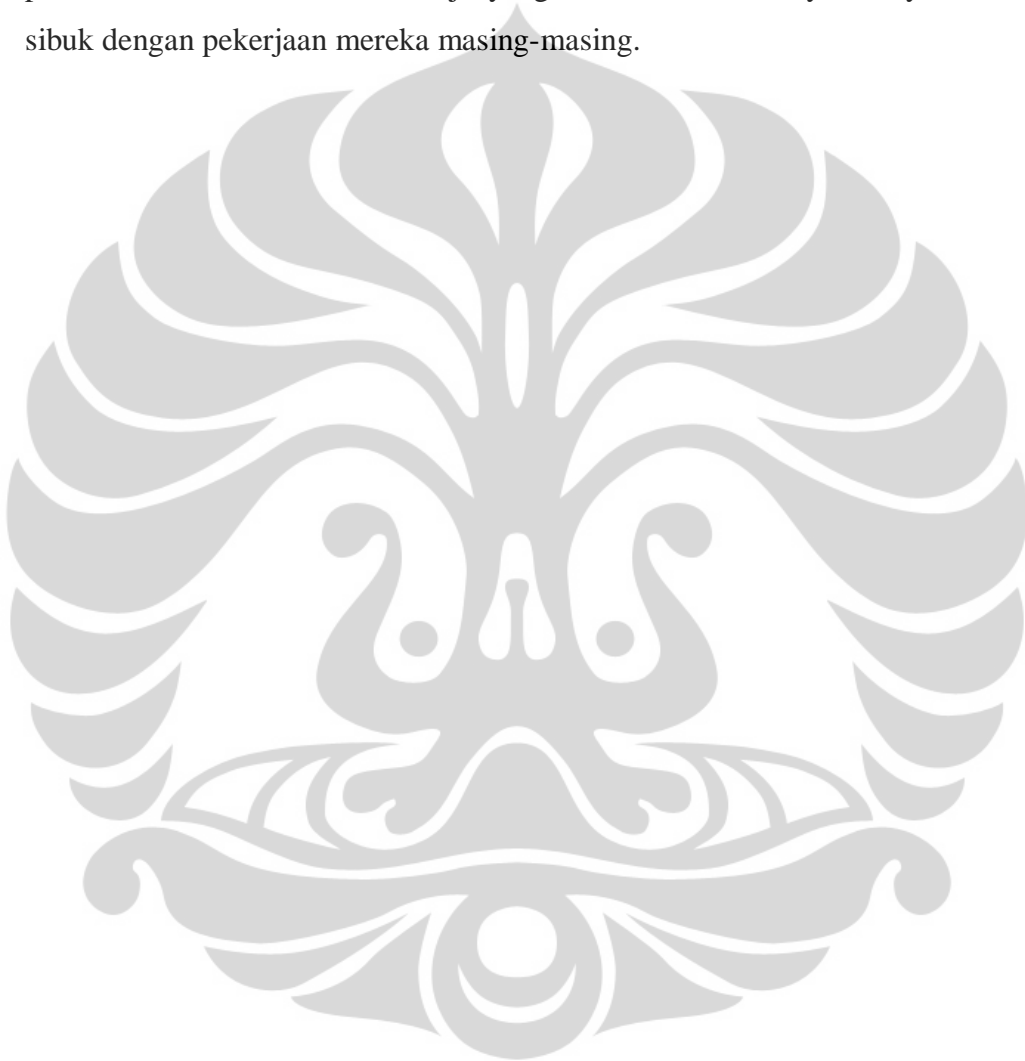
Dengan pendekatan kuantitatif, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 50 karyawan suatu hotel di Pekalongan. Independen variabel dalam penelitian ini adalah kohesivitas kelompok dan dependen variabelnya komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi pada karyawan yang ditunjukkan oleh nilai korelasi ( $r = 0.704$  dengan  $p < 0.01$ ). Hal ini berarti semakin baik atau positif kohesivitas kelompoknya maka akan semakin tinggi komitmen berorganisasinya dan sebaliknya.

Penelitian ini cukup signifikan dengan penelitian yang akan dilakukan karena mendukung hipotesis penelitian yang akan dilaksanakan. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan. Namun penelitian ini tetap memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan karena penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan teori dalam ilmu psikologi sehingga melihat kohesivitas dan komitmen organisasi dari perspektif psikologi.

---

<sup>21</sup> Amalia, Pramudhita Ayu. 2009. *Skripsi Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, Diakses dari <http://etd.eprints.ums.ac.id/3766/> Pada 28 Desember 2011, pukul 18.07

Selain itu penelitian ini dilakukan pada karyawan hotel, sementara penelitian yang akan dilakukan berada pada konteks perbankan syariah dengan karyawan bank syariah sebagai respondennya. Hotel dimana penelitian ini berlangsung menuntut karyawannya untuk dapat bekerja sama, baik dengan sesama rekan kerja ataupun dengan atasan, yang diharapkan dapat menghasilkan suasana kerja yang kondusif. Sementara bank syariah yang akan dijadikan obyek penelitian memiliki suasana kerja yang kaku di mana karyawannya cenderung sibuk dengan pekerjaan mereka masing-masing.

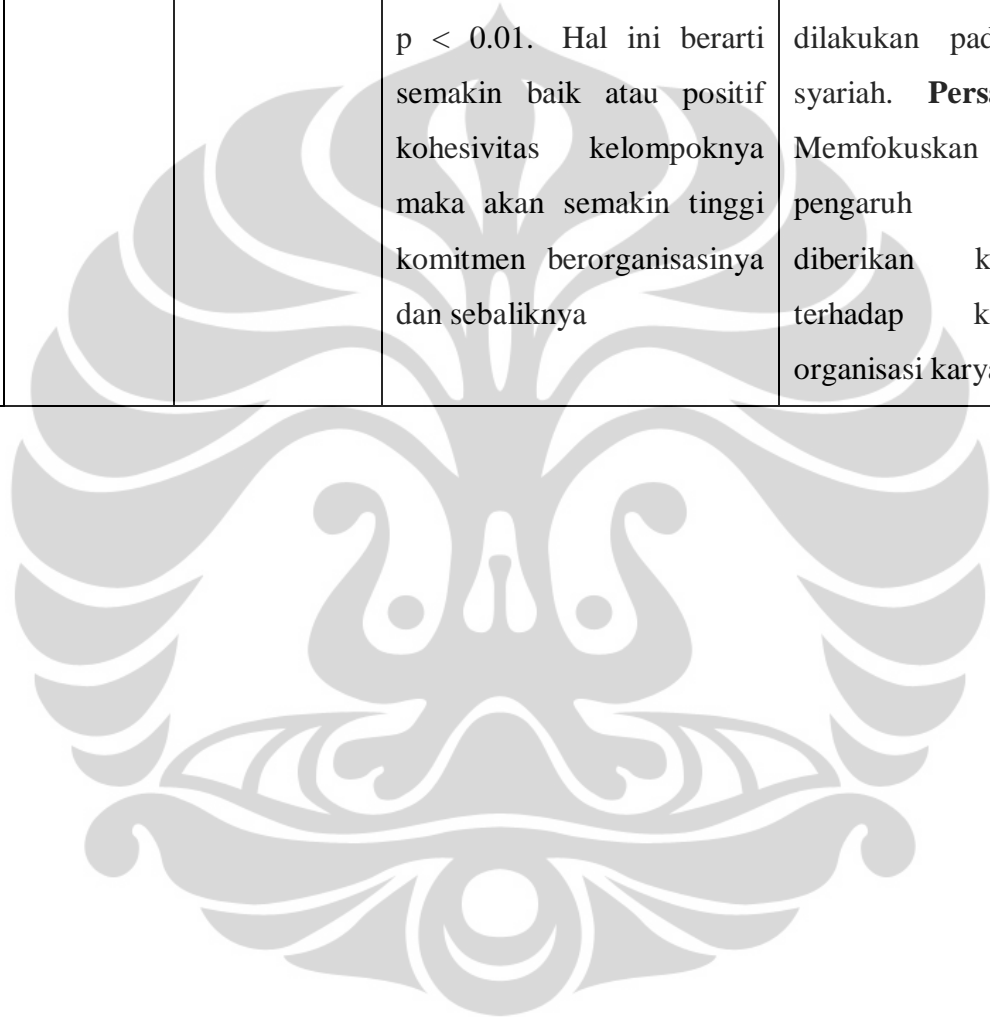


**Tabel 2.1**  
**Point Review Tinjauan Pustaka**

No	Judul	Peneliti	Metode	Teori yang Ada Pada Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan Penelitian	Sumber
1.	Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact	Babette Raabe dan Terry A. Beehr	Kuantitatif	Kelompok informal, kelompok formal, hubungan informal, hubungan formal, kepuasan kerja, <i>turnover</i> karyawan, komitmen organisasi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan informal lebih berpengaruh terhadap <i>outcome</i> dari karyawan. Hal tersebut dikarenakan <i>supervisor</i> memiliki waktu yang lebih banyak untuk berhubungan dengan karyawan, dan begitu juga hubungan antar karyawan akan lebih intens karena selalu bertemu dalam keseharian kerja. Penjelasan lebih lanjut dari penelitian ini menunjukkan bahwa	<b>Perbedaan :</b> Penelitian Raabe dan Beehr merupakan penelitian yang membandingkan hubungan formal dan informal dalam pengaruhnya terhadap <i>outcome</i> karyawan seperti kepuasan kerja, intensi <i>turnover</i> , dan komitmen organisasi. Sementara penelitian yang akan dilakukan hanya melihat pengaruh yang diberikan kelompok informal	JSTOR : Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No. 3, pp. 271-293

					<p>hubungan <i>supervisor</i> lebih kuat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara hubungan antar karyawan lebih berpengaruh kepada komitmen organisasi</p>	<p>terhadap komitmen organisasi karyawan.  <b>Persamaan :</b> Penelitian ini menjelaskan hubungan informal yang terbentuk di tempat kerja berpengaruh terhadap <i>outcome</i> karyawan yang dilihat dari kepuasan kerja, intensi <i>turnover</i>, dan komitmen organisasi karyawan</p>	
2.	Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen Organisasi	Amalia Pramudhita Ayu	Kuantitatif	Kohesivitas kelompok, komitmen organisasi, konformitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi pada karyawan yang	<p><b>Perbedaan :</b> Penelitian ini menggunakan teori dalam ilmu psikologi dan dilakukan pada karyawan hotel, sementara penelitian yang dilakukan</p>	Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta

	Pada Karyawan				ditunjukkan oleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.704 dengan $p < 0.01$ . Hal ini berarti semakin baik atau positif kohesivitas kelompoknya maka akan semakin tinggi komitmen berorganisasinya dan sebaliknya	menggunakan sudut pandang sosiologis dan dilakukan pada bank syariah. <b>Persamaan :</b> Memfokuskan melihat pengaruh yang diberikan kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan	
--	---------------	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Organisasi

Dalam melihat organisasi, kita dapat memandangnya sebagai suatu sistem di mana terdapat seperangkat komponen atau elemen yang berada dalam hubungan-hubungan saling ketergantungan dan timbal balik<sup>8</sup>. Hubungan saling ketergantungan ini yang menjadikan perubahan di satu komponen akan mempengaruhi komponen lain. Penjelasan ini juga serupa dengan pemikiran Durkheim tentang solidaritas organik yang menunjukkan terbentuknya pembagian kerja pada masyarakat modern sehingga ketergantungan di antara komponen-komponennya semakin tinggi<sup>9</sup>. Ketika memandang organisasi sebagai suatu sistem, akan menjadi lebih jelas jika memperhatikan perbedaan peran-peran yang ada, serta menyatukan dan menghubungkan peran-peran itu untuk membentuk suatu sistem yang berfungsi.

Di samping itu, organisasi juga dijelaskan sebagai sebuah kesatuan atau suatu unit sosial. Penjelasan ini selaras dengan definisi organisasi dari Robbins yang menjelaskan organisasi sebagai kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Selain Robbins, Talcott Parsons juga menjelaskan organisasi dalam "*structure and process in modern society*" sebagai suatu unit sosial atau pengelompokan manusia yang sengaja dibentuk terus menerus dengan berbagai pertimbangan yang bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu<sup>10</sup>. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat kita ambil tiga point tentang organisasi yaitu:

- Sekumpulan orang
- Struktur dan sistem

<sup>8</sup> Suryawan, Indra. 1992. *Skripsi Sosiologi Hubungan Organisasi dengan Lingkungan, Studi Kasus tentang Pergantian Pekerja pada Organisasi Commission House*. Depok : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

<sup>9</sup> Ritzer, George. 2008. *Classical Sociological Theory*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc, h. 197

<sup>10</sup> Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta: UI press

- Pencapaian tujuan

## 2.2.2 Komitmen Organisasi Karyawan

Komitmen organisasi dalam beberapa literatur dijelaskan sebagai tingkah laku yang ditunjukkan seorang karyawan dalam pekerjaannya<sup>11</sup>. Meskipun dijelaskan sebagai tingkah laku yang ada pada diri karyawan, dalam praktiknya bukan hanya faktor dalam diri seorang karyawan saja yang menentukan komitmennya kepada pekerjaan tetapi juga mendapat pengaruh dari luar. Hal ini berkaitan dengan penjelasan dalam buku *Life Choice, Applying Sociology* yang menjelaskan bahwa “*personal decisions are made in a social context*”<sup>12</sup>. Pernyataan itu dapat dikaitkan dengan komitmen organisasi karyawan, di mana komitmen organisasi merupakan tingkah laku karyawan terkait pekerjaannya yang berada dalam konteks sosial sehingga tidak mungkin menghilangkan faktor-faktor sosial yang mempengaruhi tingkah laku itu. Terdapat aspek nilai dan norma yang mengatur seseorang dalam memutuskan untuk berkomitmen kepada organisasi tempat bekerjanya.

Komitmen organisasi mulai dibahas oleh Etzioni pada tahun 1960an dan semakin dikenal setelah dibahas oleh Staw dan Salancik. Staw dan Salancik (1977) menjelaskan komitmen organisasi dengan membagi komitmen menjadi dua yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi<sup>13</sup>. Sementara komitmen tingkah laku dijelaskan sebagai sikap karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Hal tersebut terkait dengan ada tidaknya tawaran kerja dari pihak luar yang mungkin lebih baik dari pekerjaan lama.

<sup>11</sup> Chairy, Liche Seniati. 2002. *Artikel Seputar Komitmen Organisasi*. Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Diakses pada 26 September 2011, pukul 18.31, dari [http://journal.ui.ac.id/upload/artikel/05\\_Liche-Revisi.pdf](http://journal.ui.ac.id/upload/artikel/05_Liche-Revisi.pdf)

<sup>12</sup> Kennedy Jr, Robert E. 1986. *Life Choices, Applying Sociology*. New York: CBS College Publishing, h. 9

<sup>13</sup> Chairy, *op. cit.*, 1



Penjelasan tentang komitmen organisasi kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Allen dan Meyer yang mentipologikannya menjadi tiga yaitu<sup>14</sup>:

a. Komitmen Afektif

Allen dan Meyer mendefinisikan komitmen afektif sebagai komitmen yang berasal dari kelekatan emosional terhadap organisasi, pengidentifikasian diri, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Allen dan Meyer mengatakan bahwa individu dengan komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, akan melibatkan dirinya, serta senang menjadi anggota organisasi.

b. Komitmen Berkesinambungan

Allen dan Meyer mendefinisikan komitmen berkesinambungan sebagai komitmen yang didasarkan pada kesadaran akan kerugian yang diasosiasikan dengan keluarnya individu dari organisasi. Komitmen berkesinambungan berasal dari persepsi kerugian jika individu tidak melanjutkan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Karyawan yang merasa telah berkorban bagi organisasi dengan mengeluarkan investasi yang besar akan merasa rugi jika keluar dari organisasi karena akan kehilangan apa yang selama ini telah diberikannya. Selain itu juga terkait dengan kurangnya alternatif pekerjaan lain, di mana karyawan yang tidak memiliki pilihan pekerjaan lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika keluar dari organisasi.

c. Komitmen Normatif

Allen dan Meyer mendefinisikan komitmen normative sebagai perasaan tanggung jawab seseorang untuk tetap melanjutkan kepegawaiannya. Komitmen ini bisa digunakan untuk melihat seberapa jauh perasaan loyalitas dan juga tanggung jawab individu terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen normative yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena ia merasa sudah seharusnya begitu.

Komitmen organisasi memiliki hubungan dengan nilai dan norma yang dipegang oleh individu terkait dengan pekerjaannya dan juga nilai dan norma

---

<sup>14</sup> Ibid., 2

yang ada pada tempat kerjanya. Jika coba dijelaskan lebih lanjut, komitmen afektif dan normatif berkaitan dengan proses sosialisasi. Sosialisasi memberikan pengaruh terhadap identifikasi nilai dan tujuan organisasi serta perasaan individu pada organisasi. Sosialisasi merupakan proses membangun atau menanamkan nilai-nilai kelompok pada diri seseorang<sup>15</sup>, sehingga dari proses sosialisasi ini maka individu akan menyesuaikan tingkah lakunya dengan nilai dan norma yang diharapkan kelompok di sekitarnya. Sosialisasi menjadi penting dalam membentuk komitmen afektif dan normatif dari individu karena komitmen tersebut terkait dengan sosialisasi yang dialami oleh individu yang bekerja. Seorang individu akan meyakini bahwa bekerja dengan baik dan setia pada perusahaan tempatnya bekerja merupakan sikap yang harus dilakukan karena orang tuanya saat bekerja menunjukkan sikap seperti itu dan mengajarkan untuk melakukan hal yang sama. Sikap ini akan semakin kuat dengan adanya sosialisasi nilai dan tujuan yang diharapkan perusahaan dari karyawannya, seperti nilai loyalitas dan semangat kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika sosialisasi yang dilakukan perusahaan berhasil maka akan terbentuk keselarasan antara nilai dan tujuan karyawan dengan nilai dan tujuan perusahaan.

Sementara komitmen berkesinambungan terkait dengan pilihan rasional yang dapat dilakukan oleh individu. Dalam teori pilihan rasional, aktor menjadi fokusnya. Aktor, dalam hal ini karyawan, tentu saja memiliki nilai pribadi dalam menyikapi pekerjaannya. Aktor dipandang sarat memiliki tujuan dan sasaran dari tindakan yang dilakukan, sehingga yang terpenting adalah tindakan dilakukan untuk mencapai tujuan yang konsisten dengan hierarki keinginan aktor<sup>16</sup>. Komitmen berkesinambungan dijelaskan sebagai tingkah laku karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Bagi individu yang memiliki keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, dari segi tantangan dalam bekerja dan keuntungan berupa gaji dari

---

<sup>15</sup> Broom, Leonard dan Selznick, Philip. 1963. *Sociology: A Text with Adapted Readings*. New York: Harper & Row, h. 79

<sup>16</sup>Ritzer, George dan Goodman, Douglas J. 2004. *Sociological Theory*. New York: McGraw-Hill

pekerjaan, maka individu itu akan memilih keluar dari pekerjaan lamanya dan bekerja di tempat yang menawarkan hal-hal yang sesuai dengan keinginannya.

Penjelasan lain tentang komitmen organisasi dijelaskan oleh Robbins. Menurutnya komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Terkait dengan komitmen organisasi, perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang berkomitmen dalam rangka mempertahankan keberadaannya. Hal tersebut dijelaskan Seniaty (1996) bahwa untuk dapat bertahan, perusahaan membutuhkan karyawan dengan komitmen organisasi yang baik sebab komitmen organisasi berdampak pada performa individu dalam organisasi, keinginan bertahan lebih lama dalam organisasi, dan kesediaan individu melakukan tugas tambahan.

Di samping itu, perusahaan juga akan diuntungkan dengan keberadaan karyawan yang berkomitmen sebagaimana yang dijelaskan oleh Greenberg dan Baron (2003), bahwa komitmen organisasi yang baik pada diri karyawan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena membuat karyawan lebih stabil dan produktif. Lebih lanjut Robbins (2005) menjelaskan komitmen organisasi juga memiliki hubungan yang positif dengan produktivitas kerja, dan memiliki hubungan yang negatif dengan absensi dan intensi *turnover*.

Komitmen organisasi karyawan membawa konsekuensi bagi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang baik kepada perusahaan dianggap memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki komitmen pada perusahaannya. Karyawan dikatakan berkomitmen kepada perusahaannya bila memiliki ciri-ciri sebagai berikut<sup>17</sup>:

- Karyawan lebih stabil dan lebih produktif dalam bekerja
- Karyawan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi
- Karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi

---

<sup>17</sup> Chairy, op. cit., 2

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer menjelaskan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, yaitu<sup>18</sup>:

1. Karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat faktor tersebut, yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
2. Besarnya jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Seseorang yang merasa telah berkontribusi besar kepada organisasi akan merasa rugi jika keluar dari organisasi. Sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki tawaran kerja yang lebih baik dibandingkan pekerjaan yang dimilikinya sekarang akan merasa rugi jika keluar dari organisasi karena kemungkinan tidak mendapatkan hal yang lebih baik.
3. Pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Pengalaman individu seperti penekanan dari keluarga kepada individu untuk setia kepada organisasi. Di samping itu jika organisasi ikut menanamkan kepercayaan kepada individu bahwa organisasi mengharapkan loyalitas dari setiap anggota, maka anggota akan berperilaku demikian.

Selain faktor-faktor yang dijelaskan di atas, komitmen organisasi juga mendapat pengaruh dari keberadaan kelompok informal yang terbentuk dalam pekerjaan. Keberadaan kelompok informal dalam suatu organisasi formal, seperti perusahaan, sulit dihindari karena dalam pekerjaannya setiap karyawan melakukan interaksi satu sama lain. Kelompok informal ini dalam praktiknya dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan di mana saat karyawan

---

<sup>18</sup> Ibid., 3

tergabung dalam kelompok yang kompak akan membuat karyawan merasa nyaman dan cenderung betah bekerja di perusahaan.

### **Dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi untuk lebih lanjut, dijelaskan dalam pembagian tiga dimensi besar yaitu:

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif ialah komitmen yang berasal dari kelekatan emosional terhadap organisasi, pengidentifikasian diri, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Individu dengan komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, akan melibatkan dirinya, serta senang menjadi anggota organisasi.

#### 2. Komitmen Berkesinambungan

Komitmen berkesinambungan ialah komitmen yang didasarkan pada kesadaran akan kerugian yang diasosiasikan dengan keluar dari organisasi. Komitmen berkesinambungan berasal dari persepsi kerugian jika individu tidak melanjutkan keanggotaannya dalam suatu organisasi.

#### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif ialah perasaan tanggung jawab seseorang untuk tetap melanjutkan kepegawaiannya. Komitmen ini bisa digunakan untuk melihat seberapa jauh perasaan loyalitas individu terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen normative yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena ia merasa sudah seharusnya begitu.

### **2.2.3 Kohesivitas Kelompok**

Kohesivitas kelompok dijelaskan melalui beragam definisi. Penjelasan-penjelasan tentang kohesivitas kelompok antara lain dijelaskan Festinger sebagai totalitas kekuatan yang mendorong individu bertahan pada sebuah kelompok<sup>19</sup>. Selain itu George dan Jones juga menjelaskan kohesivitas kelompok sebagai

<sup>19</sup> Ginting, Sri Ulina. 2009. *Skripsi Psikologi “Pengaruh kohesivitas kelompok kerja terhadap semangat kerja karyawan”*, h. 25. Diakses pada 20 September 2011, pukul 23.07, dari repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/14523/1/10E00286.pdf

keadaan di mana anggota kelompok memiliki daya tarik satu sama lain<sup>20</sup>. Sementara Greenberg menjelaskan kohesivitas kelompok sebagai perasaan dalam kebersamaan antar anggota kelompok<sup>21</sup>.

Selain penjelasan di atas, Friedkin juga menjelaskan tentang kohesivitas kelompok. Menurutnya, kohesivitas kelompok memang merupakan fenomena yang berada dalam domain sikap dan perilaku anggota kelompok, namun tidak bisa dilepaskan dari pembahasan tentang dinamika yang ada dalam kelompok itu sendiri. Dinamika kelompok dalam hal ini adalah bahwa dalam setiap kelompok, anggota kelompok melakukan interaksi sosial yang memungkinkan terjadinya hubungan saling mempengaruhi. Friedkin menjelaskan hubungan saling mempengaruhi ini ditujukan untuk mencapai kesepakatan dalam kelompok sehingga akan cenderung memperkuat kelompok<sup>22</sup>.

Lebih lanjut Friedkin menjelaskan untuk melihat tingkat kohesivitas suatu kelompok dapat menggunakan 4 indikator yaitu<sup>23</sup>: *turnover* anggota kelompok, identifikasi anggota kelompok terhadap kelompok, partisipasi dalam tugas kelompok, dan keseragaman perilaku anggota kelompok<sup>24</sup>. Keempat dimensi dari kohesivitas kelompok dijelaskan sebagai berikut:

1. *Turnover* merupakan istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan perputaran keluar dan masuknya karyawan dalam suatu perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan beberapa definisi *turnover*. *Turnover* dijelaskan sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan anggotanya (Cascio, 1987). Selain itu *turnover* juga dijelaskan

---

<sup>20</sup> Ibid

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Friedkin menjelaskannya pada jurnal *Social Cohesion* dengan menyebutkan bahwa interaksi antar individu merupakan basis penting dari teori dinamika kelompok karena interaksi dilakukan anggota kelompok untuk menyikapi perbedaan yang ada pada diri setiap individu dimana melalui interaksi tersebut memungkinkan setiap individu terlibat dalam hubungan saling mempengaruhi yang bertujuan mencapai kesepakatan bersama. Selengkapnya dapat dibaca di *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 2004, pp. 409-425 "*Social Cohesion*", h. 420

<sup>23</sup> Friedkin, Noah E. 2004. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, pp. 409-425, "*Social Cohesion*"

<sup>24</sup> 4 indikator tersebut digunakan Friedkin karena keempatnya merupakan manifestasi dari kohesivitas kelompok di mana manifestasi tersebut merupakan penjelasan lebih lanjut tentang sikap dan perilaku anggota kelompok. Seperti penjelasan sebelumnya, sikap dan perilaku anggota kelompok dijadikan fokus oleh Friedkin dalam membahas kohesivitas tanpa melepaskan pembahasan mengenai interaksi dalam suatu kelompok. Selengkapnya dapat dibaca di *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 2004, pp. 409-425 "*Social Cohesion*"

sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja (Maier, 1971). Dari kedua definisi tersebut, *turnover* pada level perusahaan dapat digunakan untuk menjelaskan *turnover* pada level kelompok kerja seperti yang dijelaskan oleh Sulastiana (2008) yang menjelaskan *turnover* anggota suatu kelompok merupakan keadaan di mana anggota kelompok keluar dari kelompok karena tidak ingin lagi bergabung dengan kelompoknya<sup>25</sup>.

*Turnover*, baik pada level perusahaan dan kelompok kerja, seringkali diteliti menggunakan intensi *turnover*<sup>26</sup>. Hal tersebut karena intensi *turnover* merupakan tanda awal dari *turnover* yang sebenarnya sehingga keduanya berhubungan kuat (Mobley, 1978). Lebih lanjut, *turnover* dijelaskan sebagai konsekuensi dari rendahnya integrasi dalam suatu kelompok atau rendahnya keterikatan antar anggota kelompok<sup>27</sup>. Seperti dijelaskan sebelumnya, tingkat *turnover* berhubungan dengan intensi *turnover* sehingga tingkat *turnover* anggota kelompok dapat dilihat dari kecenderungan anggota kelompok bertahan atau keluar dari kelompoknya dalam jangka waktu tertentu. Semakin tinggi kecenderungan anggota kelompok keluar dari kelompoknya menunjukkan kelompok memiliki tingkat kohesivitas yang rendah, begitu sebaliknya.

2. Identifikasi kelompok dijelaskan sebagai kesadaran individu sebagai bagian dari kelompok (Gurin., et al, 1980). Kesadaran individu ini tidak bisa dilepaskan dari proses sosialisasi yang terjadi dalam kelompok. Dalam proses sosialisasi, anggota kelompok mengalami penyesuaian nilai dan norma kelompok terhadap dirinya. Semakin baik sosialisasi yang terjadi maka identifikasi anggota kelompok terhadap kelompoknya akan semakin baik karena anggota semakin mengenal nilai dan norma yang berlaku dalam kelompok.

<sup>25</sup> Sulastiana, Maria. 2008. *Materi tentang "Kepemimpinan Melalui Motivasi"*, disampaikan pada Kursus Arus Minyak Korporat Tahap Ketiga Angkatan II, diakses dari [http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/12/kepemimpinan\\_melalui\\_motivasi.pdf](http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/12/kepemimpinan_melalui_motivasi.pdf), pukul 18.17, pada 27 Maret 2012

<sup>26</sup> Penelitian tentang intensi *turnover* salah satunya dilakukan oleh John W. Whiteoak yang meneliti intensi *turnover* dalam kelompok komite kecil. Whiteoak mengambil sampel sebanyak 78 responden yang bekerja sebagai staff di salah satu universitas di Dubai

<sup>27</sup> Sørensen, Jesper B. 2000. *American Sociological Review*, Vol. 65, No. 2, pp. 298-310. "The Longitudinal Effects of Group Tenure Composition on Turnover"

Tingkat identifikasi kelompok dapat dilihat dari seberapa besar anggota kelompok merasa memiliki kesamaan ide, perasaan, dan pemahaman dengan kelompoknya. Selain itu juga bisa dilihat dari kecenderungan anggota kelompok memilih kelompoknya sebagai kelompok acuan<sup>28</sup>. Kelompok acuan adalah kelompok yang menjadi acuan seseorang untuk bersikap, menilai, ataupun bertindak<sup>29</sup>. Semakin besar kesamaan yang dimiliki antara anggota kelompok dengan kelompoknya menunjukkan kohesivitas kelompok yang tinggi. Kecenderungan anggota kelompok menjadikan kelompoknya sendiri sebagai kelompok acuan juga menunjukkan kohesivitas kelompok yang tinggi.

3. Tingkat partisipasi anggota kelompok dalam tugas kelompok terkait dengan dua hal. Pertama terkait dengan tugas-tugas (*tasks*) dan masalah-masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Kedua berkaitan dengan proses pengerjaan tugas kelompok. Proses pengerjaan tugas kelompok menjadi penting diperhatikan karena berkaitan dengan semangat kerja sama dari setiap anggota untuk berpartisipasi ataupun berkontribusi dalam melaksanakan tugas kelompok (Williams, 2008). Partisipasi anggota kelompok menunjukkan peran anggota dalam membantu kelompok menyelesaikan tugas sekaligus mencapai tujuan kelompok. Selain itu juga menunjukkan tingkat kerja sama dalam kelompok. Kelompok dengan anggota yang sulit bekerja sama akan berpengaruh pula pada rendahnya partisipasi anggota kelompok.

Dalam melaksanakan tugas kelompok, setiap anggota memiliki perbedaan keahlian sehingga berperan sesuai dengan keahliannya (Tracy, 2006). Perbedaan keahlian ini menyebabkan adanya ketergantungan antara satu dengan lain dalam memenuhi tujuan kelompok. Semakin tinggi partisipasi anggota kelompok dalam tugas kelompok, maka kontribusi yang diberikan juga semakin banyak dan dinilai akan memberikan keuntungan bagi

---

<sup>28</sup>Lau, Richard R. 1989. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 52, No. 3, pp. 220-23, "Individual and Contextual Influences on Group Identification", Dipublikasikan oleh : American Sociological Association

<sup>29</sup> Sunarto, Kamanto. 2004. *Pengantar Sosiologi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, h. 131



kelompok. Selain itu partisipasi dalam tugas kelompok juga dilihat dari baik atau buruknya pengalaman, hasil, dan manfaat yang didapatkan individu pada saat berpartisipasi dalam tugas kelompok. Tingkat partisipasi terhadap tugas kelompok ini dilihat melalui 4 poin yaitu pengalaman dalam melakukan tugas kelompok, proses pengerjaan tugas kelompok, hasil tugas kelompok, dan manfaat mengerjakan tugas kelompok<sup>30</sup>.

4. Tingkat keseragaman perilaku anggota kelompok berkaitan dengan adanya nilai dan norma yang mengatur anggota kelompok dalam bertindak. Keseragaman perilaku anggota kelompok dijelaskan sebagai suatu situasi di mana setiap anggota kelompok menyamakan perilakunya sesuai dengan norma yang berlaku dalam kelompok. Penjelasan ini terkait dengan penjelasan dari Homans bahwa norma merupakan pernyataan yang dibuat oleh beberapa anggota kelompok di mana setiap anggota kelompok harus berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku dalam kelompok<sup>31</sup>. Selain terkait dengan penjelasan Homans, terkait juga dengan penjelasan dari Johnson yang menyebutkan bahwa norma memiliki kemampuan untuk membatasi perilaku individu<sup>32</sup>.

Norma dalam kelompok oleh kebanyakan ilmuwan sosial dianggap dapat menentukan peraturan dalam kelompok yang harus dipatuhi oleh anggotanya<sup>33</sup>. Anggota kelompok akan semakin mematuhi peraturan, dalam hal ini akan terlihat dari keseragaman perilaku mereka, jika norma dalam kelompok telah terinternalisasi pada dirinya<sup>34</sup>. Keberhasilan internalisasi norma pada diri individu terkait dengan proses sosialisasi yang terjadi dalam kelompok. Sosialisasi ialah proses membangun atau

<sup>30</sup> Keempat poin ini digunakan dalam penelitian yang dilakukan Jane Burdete untuk melihat efektifitas dari tugas kelompok bagi mahasiswa. Selengkapnya dapat dibaca pada *International Education Journal Vol 4, No 3, 2003, "Making Groups Work: University Students' Perceptions"*

<sup>31</sup> Gibbs, Jack P. 1965. *American Journal of Sociology, Vol 70, No. 5, pp. 586-594. "Norms: The Problem of Definition and Classification"*

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> [www.jameskitts.com/pubs/EncyclopediaSocialProblems\\_2008.Pdf](http://www.jameskitts.com/pubs/EncyclopediaSocialProblems_2008.Pdf), diakses pukul 15.03, pada 30 Maret 2012

<sup>34</sup> Ibid

menanamkan nilai-nilai kelompok pada diri seseorang<sup>35</sup>, sehingga dari proses sosialisasi ini individu akan menyesuaikan tingkah lakunya dengan nilai dan norma yang diharapkan kelompok di sekitarnya. Tingkat keseragaman perilaku anggota kelompok dalam hal ini dapat dilihat dari sejauhmana anggota kelompok menyamakan perilakunya dengan rekan kerja dalam satu kelompok dan menyamakan perilakunya dengan peraturan kelompok.

Suatu kelompok dikatakan kompak, memiliki keterikatan atau kohesivitasnya tinggi akan menunjukkan keadaan yang baik dan lancar. Dari hasil penelitian tentang kohesivitas kelompok, didapatkan ciri-ciri dari kelompok yang kohesivitasnya kuat sebagai berikut<sup>36</sup>:

- Antar anggota kelompok memiliki kesadaran “kita” dan lebih sering berbicara “kita” dibandingkan “aku”.
- Antar anggota kelompok lebih bersahabat dan menunjukkan rasa setia kawan.
- Antar anggota kelompok sering bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan bersedia bekerja keras demi kepentingan kelompok.
- Antar anggota kelompok bersedia membela nama baik kelompok dari serangan pihak luar.

Merujuk pada definisi kohesivitas kelompok dari beberapa pakar, maka pada penelitian ini kohesivitas kelompok dijelaskan sebagai kekompakan anggota kelompok yang dihasilkan melalui interaksi antar individu dalam kelompok.

## **2.3 Identifikasi Variabel**

### **2.3.1 Variabel Dependen (Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan)**

Dari beberapa definisi komitmen organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya, komitmen organisasi pada penelitian ini dijelaskan sebagai keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen

---

<sup>35</sup> Broom dan Selznick, op. cit., h. 79

<sup>36</sup> Santosa., op. cit., h. 75

organisasi karyawan akan berimbas pada kinerja karyawan dalam bekerja. Bagi karyawan yang berkomitmen kepada perusahaan maka akan cenderung lebih produktif, termotivasi, dan stabil dalam bekerja. Sementara karyawan yang tidak memiliki komitmen akan cenderung tidak produktif, tidak termotivasi, dan kurang stabil dalam bekerja.

Komitmen organisasi karyawan dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu dimensi komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif. Dijelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen afektif dapat dilihat dari keterikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi karyawan pada organisasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dapat dikatakan komitmen afektif terkait dengan perasaan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Semakin tinggi keterikatan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi maka komitmen organisasi digolongkan tinggi.
2. Komitmen berkesinambungan lebih dilihat dari kecenderungan karyawan untuk keluar atau mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dengan mempertimbangkan besaran investasi atau pengorbanannya terhadap organisasi dan persepsi kurangnya tawaran kerja lain. Semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk bertahan di organisasi menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi.
3. Komitmen normatif dilihat dari perasaan tanggung jawab seseorang untuk tetap melanjutkan kepegawaiannya. Jika karyawan memiliki tanggung jawab dan loyalitas yang kuat pada organisasi maka komitmen organisasi tergolong tinggi.

### **2.3.2 Variabel Independen (Kohesivitas Kelompok)**

Dalam skripsi ini, kohesivitas kelompok dijelaskan sebagai kekompakan anggota kelompok yang dihasilkan melalui interaksi antar individu dalam kelompok.

Lebih lanjut, kohesivitas kelompok akan dijelaskan melalui 4 dimensi berikut:

1. *Turnover* anggota kelompok. Tingkat *turnover* berhubungan dengan intensi *turnover* sehingga indikator untuk mengetahui tingkat *turnover* anggota kelompok ialah kecenderungan anggota kelompok bertahan atau keluar dari kelompoknya dalam jangka waktu tertentu. Semakin tinggi kecenderungan anggota kelompok keluar dari kelompoknya menunjukkan kelompok memiliki tingkat kohesivitas yang rendah, begitu sebaliknya.
2. Identifikasi terhadap kelompok. Indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat identifikasi kelompok adalah seberapa besar anggota kelompok merasa memiliki kesamaan ide, perasaan, dan pemahaman dengan kelompoknya. Selain itu juga dilihat dari kecenderungan anggota kelompok memilih kelompoknya sebagai kelompok acuan. Semakin besar kesamaan yang dimiliki antara anggota kelompok dengan kelompoknya menunjukkan kohesivitas kelompok yang tinggi. Kecenderungan anggota kelompok menjadikan kelompoknya sendiri sebagai kelompok acuan juga menunjukkan kohesivitas kelompok yang tinggi.
3. Partisipasi dalam tugas kelompok. Indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat partisipasi anggota dalam tugas kelompok adalah pengalaman dalam melakukan tugas kelompok, proses pengerjaan tugas kelompok, hasil tugas kelompok, dan manfaat mengerjakan tugas kelompok. Semakin baik pengalaman, proses pengerjaan, hasil, dan manfaat mengerjakan tugas kelompok menunjukkan kohesivitas kelompok yang tinggi.
4. Keseragaman perilaku. Indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat keseragaman perilaku anggota kelompok adalah sejauhmana anggota kelompok menyamakan perilakunya dengan rekan kerja satu kelompok dan dengan peraturan kelompok. Semakin anggota kelompok berusaha menyamakan perilakunya dengan sesama rekan kerja dan dengan mematuhi peraturan menunjukkan kohesivitas kelompok yang tinggi.

## **2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1 Pengaruh Tingkat Kohesivitas Kelompok terhadap Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**

Penelitian ini akan menggunakan dua buah variabel yaitu satu variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini adalah kohesivitas kelompok dan variabel dependennya komitmen organisasi karyawan. Variabel pertama yaitu kohesivitas kelompok. Kohesivitas kelompok dijelaskan sebagai kekompakan anggota kelompok yang dihasilkan melalui interaksi antar individu dalam kelompok.

Variabel kedua yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi dijelaskan sebagai keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi karyawan berdampak pada kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan cenderung lebih produktif, termotivasi, dan stabil dalam bekerja. Sementara karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan menunjukkan perilaku yang tidak diharapkan oleh organisasi.

Kohesivitas kelompok dianggap mampu mempengaruhi komitmen organisasi karyawan dalam suatu perusahaan karena dalam lingkungan pekerjaan, seorang karyawan akan tergabung dalam suatu kelompok kerja yang memiliki nilai dan norma yang harus dipatuhi. Selain itu karyawan juga akan terlibat dalam interaksi sosial dengan sesama rekan kerja dalam satu kelompoknya. Interaksi ini akan membentuk hubungan saling mempengaruhi antar anggota yang diarahkan untuk mencapai kesepakatan bersama dalam kelompok. Jika kesepakatan bersama dalam kelompok tercapai maka akan tercipta situasi yang kondusif dalam kelompok. Situasi kondusif dalam kelompok kerja lebih jauh akan membuat karyawan merasa lebih betah bekerja dan akan memilih untuk mempertahankan keanggotaannya di perusahaan.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah bersifat asimetris di mana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Hal ini bisa diketahui karena

variabel independen dan variabel dependennya sudah ditentukan yaitu tingkat kohesivitas kelompok sebagai variabel independen dan tingkat komitmen organisasi karyawan sebagai variabel dependen. Variabel independen yaitu variabel yang bersifat tetap dan mempengaruhi variabel lain yaitu dependen dan bersifat searah. Hubungan tersebut dapat digambarkan dalam model analisis berikut:

## 2.5 Kerangka Berpikir

### 2.5.1 Model Analisis



### 2.5.2 Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini adalah :

- Semakin tinggi tingkat kohesivitas kelompok maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan

## 2.6 Tabel Operasionalisasi Konsep

### 2.6.1 Tabel Operasionalisasi Tingkat Komitmen Organisasi

**Tabel 2.6.1 Tabel Operasionalisasi Konsep Komitmen Organisasi**

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Kategori	Skala
Komitmen organisasi	Tingkat komitmen organisasi	Komitmen afektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa jauh karyawan memiliki kelekatan emosional dengan perusahaan</li> <li>• Seberapa jauh karyawan mengidentifikasi perasaannya pada perusahaan</li> <li>• Seberapa jauh karyawan melibatkan diri dalam perusahaan</li> </ul>	-Tinggi  -Rendah	Ordinal

		Komitmen berkesinambungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa jauh kesadaran karyawan akan kerugian jika keluar dari perusahaan_aspek pilihan pekerjaan lain</li> <li>• Seberapa jauh kesadaran karyawan akan kerugian jika keluar dari perusahaan_aspek merasa sudah memberi banyak hal pada perusahaan</li> </ul>	-Tinggi -Rendah	Ordinal
		Komitmen normatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa jauh karyawan merasa bertanggung jawab untuk tetap bertahan di perusahaan</li> <li>• Seberapa jauh loyalitas karyawan pada perusahaan</li> </ul>	-Tinggi -Rendah	Ordinal

### 2.6.2 Tabel Operasionalisasi Konsep Tingkat Kohesivitas Kelompok

Tabel 2.6.2 Tabel Operasionalisasi Konsep Kohesivitas Kelompok

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Kategori	Skala
Kohesivitas kelompok	Tingkat kohesivitas kelompok	<i>Turnover</i> anggota kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa besar keinginan anggota kelompok untuk keluar dari kelompok atau divisinya</li> </ul>	-Tinggi -Rendah	Ordinal

		Identifikasi terhadap kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa jauh anggota kelompok merasa memiliki kesamaan ide, perasaan, dan pemahaman dengan kelompoknya</li> <li>• Seberapa besar kecenderungan anggota kelompok memilih kelompoknya sebagai kelompok acuan</li> </ul>	-Tinggi -Rendah	Ordinal
		Partisipasi dalam tugas kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman dalam melakukan tugas kelompok</li> <li>• Proses pengerjaan tugas kelompok</li> <li>• Hasil partisipasi dalam tugas kelompok</li> <li>• Manfaat mengerjakan tugas kelompok</li> </ul>	-Tinggi -Rendah	Ordinal
		Keseragaman perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa jauh anggota kelompok menyamakan perilakunya dengan rekan kerja dalam satu kelompok</li> <li>• Seberapa jauh anggota kelompok berperilaku sesuai aturan kelompok</li> <li>• Seberapa jauh aturan</li> </ul>	-Tinggi -Rendah	Ordinal



			dalam kelompok dapat menyamakan perilaku anggotanya		
--	--	--	-----------------------------------------------------	--	--



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ilmu sosial, terdapat dua pendekatan dalam melakukan penelitian yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang berlandaskan pada paradigma interpretif dan kritis. Pendekatan kualitatif memiliki sifat lebih bebas dan tidak terstandarisasi, sehingga lebih mengarah pada penelitian yang bersifat eksploratif karena data tidak terikat pada teori tertentu dan dapat berubah sesuai dengan kondisi lapangan. Sementara pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang berlandaskan pada paradigma positivis serta memiliki sifat lebih terikat kepada suatu teori, sehingga pendekatan kuantitatif ini lebih mengarah pada penelitian yang bersifat eksplanatif dan mengikuti logika berpikir yang sistematis.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih pada penelitian ini karena data dalam penelitian ini merupakan data yang dapat diukur dan diolah secara statistik<sup>51</sup>. Selain itu penelitian ini membutuhkan dasar teori yang kuat untuk mengukur hubungan antara variabel dan mencoba untuk menguji teori-teori yang sudah ada terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Terkait dengan pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan teknik survey di mana pengumpulan data menggunakan kuesioner atau wawancara terstruktur. Dalam melakukan pengumpulan data, responden mengisi sendiri kuesionernya karena keterbatasan yang diberikan pihak perusahaan.

Sesuai pendekatan yang digunakan, maka penelitian ini menggunakan logika deduktif yaitu cara berpikir yang dilandaskan pada teori-teori untuk menjawab permasalahan penelitian. Pendekatan kuantitatif juga berdampak pada paradigma yang digunakan dalam penelitian ini yaitu paradigma positivis yaitu

---

<sup>51</sup> Neuman, Lawrence W. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* – 5<sup>th</sup> ed. MA: Allyn and Bacon, h. 14

menjelaskan hubungan antara variabel-variabel di dalam penelitian lalu ditarik kesimpulan melalui generalisasi.

### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian terbagi dalam empat dimensi, yaitu (1) berdasarkan tujuan penelitian, (2) berdasarkan manfaat penelitian, (3) berdasarkan dimensi waktu, dan (4) berdasarkan teknik pengumpulan data.

#### 1. Berdasarkan tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah eksplanatif, yaitu menjelaskan realita sosial yang terjadi dalam konteks teori.<sup>52</sup> Penelitian eksplanatif berusaha menjelaskan bagaimana hubungan sebab akibat antara pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan.

#### 2. Berdasarkan manfaat penelitian

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini tergolong ke dalam penelitian murni (*Basic Research*). Penelitian murni memiliki orientasi akademis dan ilmu pengetahuan. Penelitian murni ini bermanfaat bagi ilmu pengetahuan karena memberikan sumbangan pada dunia ilmu sosial dengan membuktikan secara empiris pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan.

#### 3. Berdasarkan dimensi waktu

Penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional*, dimana dalam penelitian ini hanya mengambil satu bagian dari gejala (populasi) pada satu waktu tertentu.

#### 4. Berdasarkan teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui teknik survey, yaitu peneliti mendatangi langsung lokasi penelitian dan menyebarkan kuesioner kepada responden. Pada penelitian ini responden mengisi kuesioner secara mandiri. Setelah data dikumpulkan melalui pernyataan-pernyataan dalam kuesioner lalu disimpulkan dalam suatu penghitungan statistik dan disajikan dalam bentuk presentasi, tabel dan grafik. Sedangkan data sekunder didapat melalui buku-buku, skripsi, jurnal penelitian, data statistik dan artikel dari

<sup>52</sup> Williams, Malcolm. 2003. *Making Sense of Social Research*. London: SAGE Publication, h. 88

internet yang relevan dengan kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi karyawan.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unsur-unsur yang akan diteliti<sup>53</sup>. Populasi juga dijelaskan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya<sup>54</sup>. Dari penjelasan di atas, maka rumusan populasi dari penelitian ini sebagai berikut :

Isi	Seluruh karyawan yang bekerja pada divisi bisnis institusi komersial PT. Bank Syariah X
Satuan	Karayanan yang bekerja di kantor pusat PT. Bank Syariah X pada divisi bisnis institusi komersial yang menjadi sampel penelitian
Cakupan	PT. Bank Syariah X
Waktu	23 April 2012 hingga 4 Mei 2012

Divisi bisnis institusi komersial dipilih karena merupakan *core* dari suatu bank.

Populasi tersebut juga berkaitan dengan unit analisis dan unit observasi yang ditetapkan oleh peneliti. Unit analisis adalah satuan yang akan diteliti, bisa berupa individu, kelompok, organisasi, kata-kata, simbol dan masyarakat atau negara<sup>55</sup>. Sedangkan yang dimaksud dengan unit observasi adalah satuan dari mana data diperoleh, dapat berupa individu, kelompok, pasangan, dokumen, dan lain-lain<sup>56</sup>. Dengan demikian unit analisis pada penelitian ini berada pada level individu yaitu karyawan yang bekerja pada PT. Bank Syariah X. Sementara unit observasi pada penelitian ini adalah individu-individu karyawan yang bekerja sebagai staf pada divisi bisnis institusi komersial PT. Bank Syariah X.

<sup>53</sup> Zanten, Wim Van. 1994. *Statistika Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia, h. 2

<sup>54</sup> Creswell, John W. 2003. *Research Design Qualitative, quantitative and Mix Methods Approaches*. Sage Publication, h. 156

<sup>55</sup> Babbie, Earl. 1998. *The Practice of Social Research 10th Edition*. USA: Thomson Learning, h. 201

<sup>56</sup> Ibid., 202

Sampel yaitu himpunan bagian dari populasi. Sampel dianggap sebagai wakil yang representatif dari keseluruhan populasi sehingga nantinya kondisi sampel akan digunakan untuk memprediksi dan membuat generalisasi dari kondisi populasi.

### 3.4 Teknik Penarikan Sampel

Teknik penarikan sampel adalah teknik yang digunakan peneliti dengan tujuan mendapatkan sampel yang mewakili populasi sehingga dapat dipelajari dan bisa menghasilkan generalisasi dari sampel yang ditarik<sup>57</sup>. Teknik penarikan sampel itu sendiri terdiri dari dua macam yaitu dengan probabilita dan non probablita. Pada teknik penarikan sampel probabilita memiliki prinsip bahwa setiap elemen populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi anggota sampel<sup>58</sup>. Sedangkan pada teknik penarikan sampel non-probabilita setiap elemen populasi tidak memiliki kesempatan yang sama.

Dalam penelitian ini, sebelum menentukan teknik penarikan sampel peneliti terlebih dulu meminta data sekunder terkait jumlah staf yang bekerja pada divisi yang akan diteliti. Data diperoleh dari bagian sumber daya manusia PT. Bank Syariah X, namun informasi tentang data kepegawaian tahun berapa tidak disebutkan oleh informan. Informan hanya mengatakan bahwa data kepegawaian tersebut adalah data terbaru yang dimiliki perusahaan. Setelah mendapatkan data jumlah staf, ternyata diketahui bahwa jumlah seluruh staf dalam divisi ini 46 orang. Mengingat jumlah populasi yang tidak banyak maka peneliti memutuskan untuk menggunakan teknik penarikan sampel *total sampling* (meneliti seluruh unsur populasi).

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik yang dilakukan peneliti dalam mencari dan mengumpulkan data serta informasi yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan

---

<sup>57</sup> Neuman, op. cit., h. 210

<sup>58</sup> Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif:Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, h. 122-123

metode penelitian survey. Instrumen penelitian yang digunakan dalam proses pengumpulan data adalah kuesioner. Data yang akan dikumpulkan pada penelitian ini berupa:

- Data Primer.

Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui proses turun lapangan peneliti. Pada saat turun lapangan, peneliti menyebarkan kuesioner kepada staf yang bekerja dalam divisi yang diteliti yang sebelumnya telah ditetapkan sebagai responden penelitian ini. Dalam menjawab pertanyaan yang terdapat pada kuesioner, responden melakukan sendiri tanpa melibatkan peneliti. Hal ini karena aturan dari pihak perusahaan. Selain itu mengingat kesibukan responden cukup tinggi maka untuk melakukan wawancara terstruktur dalam mengisi kuesioner tidak dimungkinkan.

- Data Sekunder

Data sekunder didapat melalui pengumpulan studi pustaka terhadap seluruh data yang berkaitan dengan kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi:

1. Buku-buku tentang kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi.
2. Artikel-artikel dari internet yang relevan dengan penelitian.
3. Jurnal penelitian dari internet yang relevan.
4. Skripsi yang memiliki tema kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi

### **3.6 Teknik Analisa Data**

Tujuan teknik analisa data salah satunya adalah untuk memperkirakan atau memperhitungkan seberapa besar efek kuantitatif dari perubahan suatu kejadian terhadap kejadian lain. Kejadian-kejadian tersebut dinyatakan dalam perubahan nilai variabel (Supranto, 1992). Setelah data terkumpul kemudian dilakukan proses input data ke dalam SPSS.

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS terbagi dalam beberapa tahapan seperti *compute* atau penggabungan skor data. *Compute* dilakukan agar tiap dimensi atau variabel memiliki akumulasi nilai atau skor yang dijumlahkan dari seluruh pertanyaan dalam sebuah dimensi atau variabel. Setelah itu dilakukan *recode* atau pengkodean kembali. Pada proses ini setiap nilai dalam dimensi atau variabel yang telah diakumulasikan akan diberi kode kembali sesuai dengan kategorisasinya.

Tingkat pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal. Skala ordinal digunakan karena objek penelitian ini bisa dibedakan ke dalam golongan-golongan yang memiliki jenjang. Variabel tingkat kohesivitas kelompok dan variabel tingkat komitmen organisasi karyawan dibedakan ke dalam kategori tinggi dan rendah.

Penelitian ini menggunakan tiga teknik analisa data yaitu analisa univariat, analisa bivariat, dan analisa multivariat. Analisa univariat dilakukan melalui statistik deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi yang disajikan dalam bentuk tabel ataupun grafik. Sedangkan analisa bivariat dilakukan untuk melihat korelasi, arah dan kekuatan, antara variabel tingkat kohesivitas kelompok terhadap variabel tingkat komitmen organisasi karyawan. Analisa multivariat dilakukan untuk melihat hubungan yang terbentuk antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan saat dikontrol dengan variabel identitas responden.

Hubungan antar variabel dilakukan dengan menggunakan uji statistik somers'd<sup>59</sup>. Kuat dan lemahnya hubungan menurut Black (Argyrous: 1997, 326) dan Cohen and Holiday (Bryman and Cramer : 2001, 174) dilihat dari ketentuan berikut :

---

<sup>59</sup> Uji statistik somers'd digunakan karena data pengamatan berupa skala ordinal, sehingga untuk uji korelasi statistiknya berupa nonparametrik. Ada beberapa koefisien korelasi yang dapat digunakan pada statistik nonparametrik yaitu koefisien korelasi peringkat Spearman -rho( $\rho$ ), Kendall-tau( $\tau$ ), Gamma(G), dan Somers(dyx). Bersumber dari : Jurnal Gradien Vol.4 No.2 Juli 2008 : 372-381,

Kajian Hubungan Koefisien Korelasi Pearson ( $r$ ), Spearman-rho( $\rho$ ), Kendall-Tau( $\tau$ ), Gamma (G), dan Somers(dyx). Diakses dari <http://www.scribd.com/doc/38536098/Uji-Gamma-Dan-Sommers>, pukul 19.39, pada 20 Juni 2012

- a. Nilai 0 sampai dengan 0,2 digunakan untuk menyatakan kekuatan hubungan antar variabel yang sangat lemah
- b. Nilai 0,21 sampai dengan 0,4 digunakan untuk menyatakan kekuatan hubungan antar variabel yang lemah
- c. Nilai 0,41 sampai dengan 0,6 digunakan untuk menyatakan kekuatan hubungan antar variabel yang cukup atau moderat
- d. Nilai 0,61 sampai dengan 0,8 digunakan untuk menyatakan kekuatan hubungan antar variabel yang kuat
- e. Nilai lebih besar dari 0,81 digunakan untuk menyatakan kekuatan hubungan antar variabel yang sangat kuat

Lebih jauh, untuk menguji hubungan antar variabel, peneliti menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% untuk melihat apakah hubungan antar variabel tersebut berlaku di tingkat populasi. Tingkat kepercayaan 95% artinya toleransi yang diberikan atas kesalahan dalam penelitian kurang dari 5%. Jika signifikansi sama dengan atau lebih besar dari 0,05 maka hubungan tidak berlaku di tingkat populasi sebab ada kesalahan yang lebih besar dari 5%.

### **3.7 Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini telah diusahakan disusun sebaik mungkin, namun peneliti menyadari penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan, sebagai berikut :

1. Peneliti tidak melakukan wawancara tatap muka satu persatu dengan responden karena keterbatasan yang diberikan pihak bank dalam melakukan penelitian.
2. Dalam mengisi kuesioner, responden melakukannya disela-sela kesibukan pekerjaannya sehingga mungkin saja ada jawaban-jawaban yang dipilih secara acak.
3. Keterbatasan peneliti dalam memberikan gambaran atau menampilkan foto dari perusahaan yang diteliti karena peneliti tidak diperbolehkan menunjukkan identitas perusahaan.



4. Peneliti tidak membandingkan PT. Bank Syariah X yang dijadikan lokasi penelitian dengan bank lainnya yang memiliki karakteristik yang berbeda sehingga penelitian ini belum dirasa komprehensif.

### 3.8 Sistematika Penulisan

- Bab I : Pendahuluan

Pada bab pendahuluan dijelaskan terlebih dulu latar belakang dari masalah penelitian. Latar belakang masalah penelitian lalu dikerucutkan menjadi masalah penelitian dalam kalimat pertanyaan. Jawaban dari masalah penelitian dijelaskan pada bagian tujuan penelitian. Pada bagian selanjutnya dilengkapi dengan signifikansi penelitian.

- Bab II : Tinjauan Pustaka dan Kerangka Konsep

Tinjauan pustaka berisikan studi literature dari penelitian-penelitian yang terkait dengan penelitian ini. Selain tinjauan pustaka, pada bagian ini juga akan dijelaskan kerangka konsep yang berisi definisi konsep yang digunakan pada penelitian ini.

- Bab III : Metodologi Penelitian

Bab metodologi penelitian digunakan peneliti dalam menjelaskan pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel dalam penelitian, teknik penarikann sampel, teknik pengumpulan data, dan sistematika penulisan

- Bab IV : Deskripsi Temuan Lapangan

Deskripsi temuan lapangan berisikan gambaran umum bank syariah di Indonesia, sejarah PT. Bank Syariah X, karakteristik PT. Bank Syariah X, dan analisa univariat dari data umum responden, variabel dependen, hingga variabel independen.

- Bab V : Analisis

Bab analisis bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar variabel dalam penelitian ini yaitu hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan.

- Bab VI : Kesimpulan dan Rekomendasi

Dalam bab ini akan memberikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan memberikan rekomendasi bagi pihak-pihak yang terkait.



## BAB 4

### DESKRIPSI TEMUAN LAPANGAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perbankan Syariah di Indonesia

Berkembangnya sistem perbankan syariah di Indonesia dilakukan dalam kerangka *dual-banking system* atau sistem perbankan ganda yang bertujuan untuk menghadirkan alternatif jasa perbankan yang semakin lengkap kepada masyarakat Indonesia. Sinergi antara perbankan konvensional dan perbankan syariah diharapkan dapat mendukung mobilisasi dana masyarakat secara lebih luas sehingga kemampuan pembiayaan bagi sektor-sektor perekonomian nasional akan semakin baik. Sistem perbankan syariah memiliki karakteristik yang berbeda dengan sistem perbankan konvensional. Perbankan syariah beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil yang saling menguntungkan baik bagi masyarakat serta juga bagi bank<sup>60</sup>. Selain itu, aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan juga menunjukkan karakteristik perbankan syariah.

Selain diharapkan menjadi suatu alternatif jasa perbankan bagi masyarakat, bank syariah juga diharapkan berperan dalam konteks pengelolaan perekonomian makro dengan merekatkan hubungan antara sektor keuangan dengan sektor riil dan menciptakan hubungan yang harmonis di antara kedua sektor tersebut. Dengan menggunakan jasa perbankan syariah maka akan mengurangi transaksi-transaksi yang bersifat spekulatif yang sekaligus dapat mendukung stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan. Dengan demikian akan memberikan kontribusi yang signifikan untuk mencapai kestabilan harga jangka menengah hingga panjang<sup>61</sup>.

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia dapat dikatakan pesat karena perkembangan asetnya yang impresif yaitu mencapai rata-rata

---

<sup>60</sup> <http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Perbankan+Syariah>, diakses pada 30 Januari 2012, pukul 14.11

<sup>61</sup> Ibid

pertumbuhan lebih dari 65% pertahun dalam lima tahun terakhir<sup>62</sup>. Pengembangan perbankan syariah lebih utama diarahkan untuk memberikan kemaslahatan terbesar bagi masyarakat dan berkontribusi secara optimal bagi perekonomian nasional. Intinya perbankan syariah yang coba diwujudkan di Indonesia adalah perbankan syariah yang modern, bersifat universal, terbuka bagi seluruh masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.

Pada bagian ini, perkembangan perbankan syariah coba ditunjukkan dari tabel laporan laba gabungan Bank Umum Syariah<sup>63</sup> dan Unit Usaha Syariah berikut:

**Tabel 4.1**

**Laporan Laba Gabungan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah**

No	Tahun	Pendapatan (dalam miliar rupiah)
1.	2005	2.012
2.	2006	2.095
3.	2007	3.993
4.	2008	5.848
5.	2009	8.975
6.	2010	11.119
7.	2011	12.075

*Sumber: Bank Indonesia, Statistik Perbankan Syariah Oktober 2011*

Tabel di atas menunjukkan kestabilan peningkatan laba oleh bank umum syariah dan juga unit usaha syariah. Hal tersebut dapat dijadikan salah satu indikator perkembangan perbankan syariah yang menjanjikan bagi pasar Indonesia. Dengan perkembangan tersebut diharapkan perbankan syariah mampu berkontribusi membangun perekonomian nasional.

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Istilah Bank Umum Syariah (BUS) mengacu pada bank yang secara penuh bertransaksi secara syariah dan bukan merupakan unit usaha syariah. Sementara Unit Usaha Syariah (UUS) berbeda dengan BUS dari segi status pendirian sistem syariahnya, di mana UUS statusnya tidak independen dan masih bernaung di bawah aturan manajemen perbankan konvensional yang punya sistem atau karakteristik berbeda dengan bank syariah

Dari segi kuantitas, jumlah bank syariah di Indonesia terus mengalami peningkatan. Dari tahun 2005 yang hanya berjumlah 3 bank umum syariah (BUS), hingga tahun 2011 telah mencapai jumlah 11 BUS. Daftar bank umum syariah di Indonesia dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Daftar Bank Umum Syariah di Indonesia**

No	Nama Bank
1.	PT. Bank Syariah Muamalat Indonesia
2.	PT. Bank Syariah Mandiri
3.	PT. Bank Syariah Mega Indonesia
4.	PT. Bank Syariah BRI
5.	PT. Bank Syariah Bukopin
6.	PT. Bank Panin Syariah
7.	PT. Bank Victoria Syariah
8.	PT. Bank BCA Syariah
9.	PT. Bank Jabar & Banten
10.	PT. Bank Syariah BNI
11.	PT. Maybank Indonesia Syariah

*Sumber: Bank Indonesia, Statistik Perbankan Syariah Oktober 2011*

Selain dari jumlah bank umum syariah yang terus naik, jumlah karyawan pada bank umum syariah juga terus mengalami peningkatan. Tabel di bawah ini menunjukkan jumlah karyawan bank umum syariah di Indonesia:

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Karyawan Bank Umum Syariah**

No	Tahun	Jumlah Karyawan
1.	2005	3.523
2.	2006	3.913
3.	2007	4.311
4.	2008	6.609
5.	2009	10.348

6.	2010	15.224
7.	2011	21.260

Sumber: Bank Indonesia, Statistik Perbankan Syariah Oktober 2011

Meskipun karyawan bank umum syariah secara kuantitas terus mengalami peningkatan, namun jumlah tersebut tetap dirasa kurang bagi perbankan syariah. Penyebab salah satunya karena ada persaingan dalam pemenuhan sumber daya manusia, baik antar sesama bank syariah ataupun dengan bank konvensional. Tingginya tingkat perebutan sumber daya manusia antar bank menyebabkan tingkat *labor turn over* pada bank syariah tinggi.

Selain masalah “bajak membajak sumber daya manusia”, ketersediaan sumber daya manusia yang cakap dalam bidang perbankan syariah masih sangat kurang. Hal tersebut menjadi salah satu masalah besar bagi bank syariah karena kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan perusahaan. Karyawan yang kurang cakap akan sulit dalam melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga berpengaruh terhadap keseluruhan kinerja perusahaan. Dari uraian masalah-masalah sumber daya manusia pada perbankan syariah sekaligus menunjukkan mengapa komitmen organisasi karyawan pada bank syariah menjadi penting untuk diteliti.

Penjelasan perkembangan bank syariah secara umum di Indonesia menunjukkan bank syariah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Namun dari kebanyakan bank syariah yang terus mengalami peningkatan, Bank Syariah X pada tahun 2011 justru gagal dalam memenuhi targetnya. Hal tersebut yang membuat Bank Syariah X menarik untuk diteliti.

## 4.2 Deskripsi Temuan Lapangan

### 4.2.1 Sejarah Perusahaan Bank Syariah X

PT. Bank Syariah X memiliki sejarah yang panjang sebelum terbentuk menjadi bank umum syariah dengan mengalami perkembangan beberapa fase. Pada fase pertama, salah satu bank konvensional yang ada di Indonesia, sebut saja PT. Bank Y, diakuisisi oleh bank konvensional lainnya yaitu PT. Bank Z Tbk

untuk dijadikan bank umum syariah. Tujuan untuk membentuk bank umum syariah itu lalu dilanjutkan pada fase kedua dengan mengalihkan Bank Y, yang sebelumnya merupakan bank konvensional, menjadi bank umum syariah. Selanjutnya keluar izin operasi syariah dari Bank Indonesia sehingga Bank Syariah X telah resmi bisa melakukan kegiatan operasional dengan prinsip syariah.

Di sisi lain PT. Bank Z Tbk telah memiliki unit usaha syariah (UUS) yang berada di bawah supervisi salah satu divisi pada bank tersebut. Perkembangannya juga baik dengan meresmikan cabang syariah pertama, yang kemudian terus bertambah kantor cabangnya. Cabang-cabang ini masih berada di bawah satu divisi yang berada di kantor pusat. Kondisi yang terjadi saat itu adalah masih terpisahnya Bank Syariah X dengan Unit Usaha Syariah beserta seluruh cabang-cabangnya yang masih berada di bawah PT. Bank Z Tbk.

Pada fase ketiga, unit usaha syariah dikeluarkan dari PT. Bank Z Tbk dan digabungkan bersama dengan Bank Syariah X. Penggabungan itu semakin memperkuat keberadaan PT. Bank Syariah X. Hingga saat ini keseluruhan cabang Bank Syariah X telah mencapai hampir di seluruh kota besar di Indonesia.

Sejarah pembentukan PT. Bank Syariah X tidak bisa dilepaskan dari keberadaan karyawannya. Dalam memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia bagi Bank Syariah X, dilakukan mekanisme khusus dalam menggabungkan karyawan yang sebelumnya bekerja di PT. Bank Z Tbk dan PT. Bank Y. Karyawan-karyawan itu menjadi karyawan penugasan lalu kemudian diangkat sebagai karyawan resmi bagi PT. Bank Syariah X setelah beberapa tahun. Dapat dikatakan bahwa dalam usaha memenuhi kebutuhan karyawan pada saat awal terbentuknya, PT. Bank Syariah X memilih untuk merekrut karyawan yang sebelumnya telah lama bekerja di PT. Bank Z Tbk dan PT. Bank Y.

Dengan kondisi bank yang memiliki latar belakang karyawan dari dua bank konvensional yang berbeda, maka Bank Syariah X berusaha menyatukan pemikiran mulai dari pimpinan sampai ke karyawannya dan bertekad menjadi bank syariah pilihan utama masyarakat. Penyatuan pemikiran dan tujuan dari

seluruh anggota perusahaan secara umum dituangkan dalam visi dan misi perusahaan di mana PT. Bank Syariah X bertujuan menjadi bank syariah pilihan utama masyarakat yang mampu memberikan layanan terbaik melalui sumber daya manusia.

Selain visi dan misi perusahaan, PT. Bank Syariah X juga memiliki nilai-nilai perusahaan dalam mengatur kinerja karyawannya agar sesuai dengan tujuan yang dikehendaki perusahaan. Nilai-nilai ini juga sekaligus diharapkan menjadi pembeda PT. Bank Syariah X dari bank-bank syariah lainnya di Indonesia. Nilai-nilai perusahaan pada PT. Bank Syariah X di antaranya kerjasama, kualitas, peduli, integritas, amanah.

Dari penjelasan sebelumnya, diketahui bahwa PT. Bank Syariah X telah berhasil memperluas jaringan pelayanan dengan membuka cabang-cabang di hampir seluruh kota besar di Indonesia. Selain berhasil membuka cabang, Bank Syariah X juga berhasil menambah total aset perusahaan hingga saat ini berhasil mencapai lebih dari 2 milyar rupiah.

#### **4.2.2 Karakteristik PT. Bank Syariah X**

Seperti bank syariah lainnya, Bank Syariah X memiliki sistem kerja yang berbeda dengan bank konvensional. Perbedaan yang paling mendasar pada bank konvensional dan bank syariah terletak dalam struktur organisasinya di mana pada perbankan syariah terdapat kewajiban memposisikan Dewan Pengawas Syariah (DPS). Dewan pengawas syariah merupakan satu dewan pakar ekonomi dan ulama yang menguasai bidang fiqh mu'amalah yang berdiri sendiri dan bertugas mengamati dan mengawasi operasional bank dan semua produk-produknya agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan syariat Islam.

Dewan pengawas syariah mesti melihat secara teliti bagaimana bentuk-bentuk perikatan / akad yang dilaksanakan oleh institusi keuangan syariah. Dewan ini sekurang-kurangnya berjumlah tiga orang, dan dibolehkan menunjuk beberapa orang pakar ekonomi untuk membantu tugasnya, namun anggotanya tidak boleh merangkap sebagai *director* atau komisaris utama dari institusi



keuangan syariah tersebut<sup>64</sup>. Dewan pengawas syariah dalam struktur organisasi bank syariah diletakkan pada posisi satu tingkat dengan Dewan Komisaris pada setiap bank syariah. Posisi yang demikian bertujuan agar Dewan Pengawas Syariah lebih berwibawa dan mempunyai kebebasan pandangan (*opinion*) dalam memberikan bimbingan dan pengarahan kepada semua direksi di bank tersebut dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan aplikasi produk perbankan syariah<sup>65</sup>. Penentuan dewan pengawas syariah dilakukan oleh rapat umum pemegang saham perseroan dari suatu bank syariah.

Sebagai perusahaan perbankan yang cukup besar, PT. Bank Syariah X memiliki struktur organisasi perusahaan yang terbagi atas tiga direktorat, di mana setiap direktorat dipimpin oleh satu orang direktur yang bertanggung jawab kepada seorang direktur utama. Tiap direktorat ini kemudian membawahi beberapa divisi yang diketuai oleh kepala divisi. Direktorat yang terdapat di PT. Bank Syariah X tersebut, terdiri dari:

**Tabel 4.4**

**Direktorat dalam PT. Bank Syariah X**

No	Direktorat
1.	Direktorat Bisnis
2.	Direktorat Operasi dan Pelayanan
3.	Direktorat Kepatuhan dan Manajemen Risiko

Demi mencapai tujuan perusahaan menjadi bank syariah pilihan utama masyarakat, maka PT. Bank Syariah X merumuskan strategi-strategi pada tiap direktoratnya. Secara garis besar strategi-strategi tersebut adalah:

**a. Strategi Direktorat Bisnis**

Direktorat bisnis merupakan salah satu dari tiga direktorat pada Bank Syariah X. Direktorat ini mengepalai beberapa divisi salah satunya divisi bisnis

<sup>64</sup> Sunandar, Heri. 2005. *Jurnal Hukum Islam. Vol. IV No. 2, Peran dan Fungsi Dewan Pengawas Syariah Dalam Perbankan Syariah di Indonesia.* h. 16

<sup>65</sup> Ibid., 162

institusi komersial. Pengembangan dan inovasi di pelbagai bidang usaha ditempuh Bank Syariah X untuk mengakselerasi pertumbuhan bisnis.

### **b. Strategi Direktorat Operasi dan Pelayanan**

Direktorat operasi dan pelayanan pada PT. Bank Syariah X sangat menyadari pentingnya memiliki sumber daya insani yang berkualitas sehingga dapat memberikan layanan terbaik bagi nasabah. Perseroan telah merekrut SDI berkualitas melalui program *officer development program (ODP)*. Perseroan telah mencetak lulusan ODP yang langsung menjadi *officer* potensial. Selain itu perseroan juga melanjutkannya dengan melakukan program *talent development* bagi karyawan-karyawan yang berprestasi. Melalui program itu diharapkan menghasilkan karyawan-karyawan yang berkualitas yang mampu memberikan layanan yang baik bagi nasabah.

### **c. Strategi Direktorat Kepatuhan dan Manajemen Risiko**

Direktorat kepatuhan dan manajemen risiko memiliki tujuan untuk memitigasi dan meminimalisir risiko-risiko yang terjadi di semua lini. Manajemen risiko memiliki strategi dengan berupaya terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap jenis maupun besarnya risiko dan melakukan rencana tindak lanjut yang tepat bagi semua rencana yang telah dibuat.

Selain terdapat dewan pengawas syariah dan direktorat-direktorat yang membawahi beberapa divisi dalam Bank Syariah X, perangkat kelembagaan terpenting lainnya yang tidak bisa dilupakan adalah dewan komisaris. Sesuai anggaran dasar perseroan, dewan komisaris bertanggung jawab untuk memonitor, mengevaluasi, dan memberikan saran kepada direksi perihal kebijakan-kebijakan yang akan diambil oleh perseroan. Untuk mengoptimalkan fungsi tersebut, telah dibentuk komite-komite yang membantu pelaksanaan fungsi dewan komisaris. Komite bertugas melakukan dan memberikan rekomendasi melalui rapat pembahasan bersama dewan komisaris. Pengangkatan dan/atau penggantian seluruh anggota dewan komisaris disetujui melalui forum Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Pengangkatan dan/atau penggantian dewan komisaris berdasarkan kriteria integritas, kompetensi, profesionalisme, dan reputasi keuangan. Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, dewan komisaris setiap bulannya menyelenggarakan minimal 1 kali rapat dewan komisaris. Rapat dewan komisaris dihadiri paling kurang oleh 2/3 dari jumlah anggota dewan komisaris, dan dipimpin oleh komisaris utama. Hasil rapat dewan komisaris telah disampaikan sebagai rekomendasi dan/ atau nasihat kepada direksi.

Hingga saat ini Bank Syariah X masih mengutamakan strategi pencapaian pertumbuhan hasil usaha dengan fokus pada beberapa strategi bisnis yang dirumuskan perusahaan.

#### **4.3 Analisa Univariat**

Bagian ini memuat analisa univariat data umum responden dan analisa univariat variabel – variabel utama yang digunakan dalam penelitian. Penjelasan pada bagian ini sekaligus akan menjawab dua pertanyaan dalam studi ini yaitu :

1. Bagaimana tingkat kohesivitas kelompok pada PT. Bank Syariah X?
2. Bagaimana tingkat komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Syariah X?

Dalam menampilkan analisis univariat, akan dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama digunakan untuk menjelaskan data umum responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, suku bangsa, agama, lama bekerja, pendapatan, dan pendidikan.

Pada bagian kedua dijelaskan tentang analisis variabel dependen penelitian ini yaitu tingkat komitmen organisasi karyawan. Penjelasan mengenai variabel dependen ini akan dimulai dengan menunjukkan tingkat komitmen organisasi karyawan secara keseluruhan yang kemudian diperinci dengan mendeskripsikan dimensi-dimensi pembentuk variabel tingkat komitmen organisasi karyawan dan indikator-indikator pembentuk setiap dimensi tersebut.

Bagian selanjutnya akan menjelaskan tentang tingkat kohesivitas kelompok sebagai variabel independen dalam penelitian ini. Sama halnya dengan

bagian kedua yang menjelaskan variabel dependen, analisis variabel independen juga akan dimulai dengan menunjukkan tingkat kohesivitas kelompok secara keseluruhan yang akan lebih diperinci dengan mendeskripsikan dimensi-dimensi pembentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok dan indikator-indikator pembentuk setiap dimensi tersebut.

#### 4.3.1 Data Umum Responden

Pada sub bab ini akan coba memberikan penjelasan tentang data umum responden. Data umum responden berguna untuk memberikan penjelasan tentang latar belakang sosial responden. Selain itu, gambaran latar belakang sosial ini juga bisa dipandang sebagai faktor yang mempengaruhi atau menentukan sikap responden. Responden penelitian diambil dari divisi bisnis institusi komersial yang dianggap sebagai *core* pada perusahaan ini. Jumlah staff pada divisi tersebut adalah 46 orang sehingga keseluruhannya dijadikan responden penelitian.

Dari 46 orang responden yang diteliti, data temuan lapangan menunjukkan distribusi jenis kelamin responden lebih banyak berada pada kategori laki-laki yaitu dengan persentase sebesar 67,4 %. Sementara responden perempuan hanya 32,6 %. Proporsi ini menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan antara jumlah karyawan laki-laki dan perempuan. Datanya dapat dilihat pada grafik berikut :

**Grafik 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**  
**n = 46**



*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

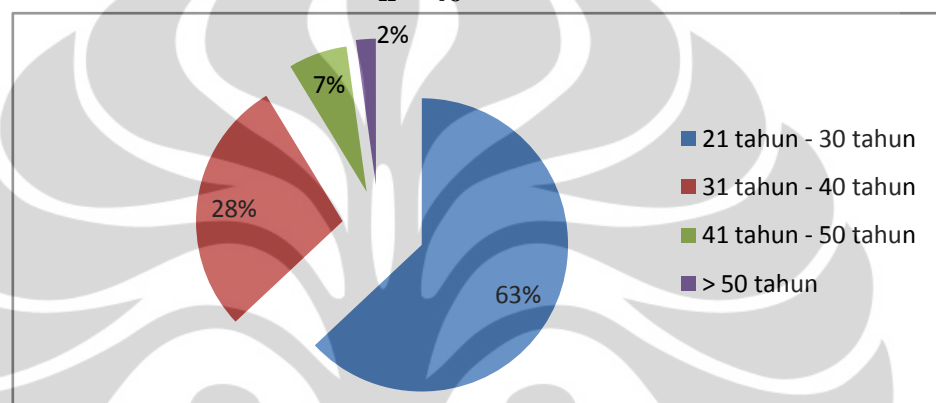
Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada divisi ini adalah karyawan laki-laki. Hal ini tidak dipengaruhi oleh alasan-alasan tertentu melainkan karena penarikan sampel dilakukan secara menyeluruh atau *total sampling*.

Karakteristik responden berikutnya dalam penelitian ini adalah usia responden. Grafik di bawah ini menunjukkan sebaran datanya :

**Grafik 4.2**

**Usia Responden**

**n = 46**

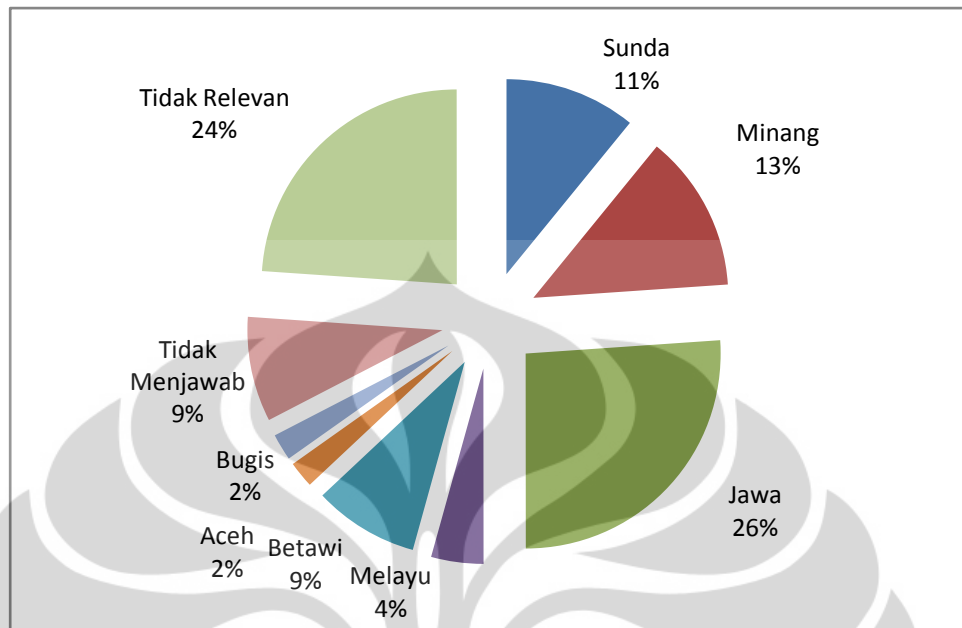


*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Grafik di atas menunjukkan sebaran usia responden terbagi atas 4 kategori, di mana kategori 21-30 tahun memiliki persentase tertinggi yaitu 63%. Kategori tertinggi kedua dalam sebaran usia responden yaitu kategori 31-40 tahun sebesar 28,3%. Diikuti kategori 41-50 tahun dengan 6,5% dan lebih dari 50 tahun sebesar 2,2%. Data sebaran usia responden menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada divisi ini berusia sekitar 20 tahunan hingga 30 tahunan. Hal ini karena responden penelitian ini terdiri dari karyawan dalam satu tingkatan manajemen yang sama yaitu staf. Staf merupakan tingkatan manajemen terbawah dalam satu divisi yang dibawahi oleh kepala divisi dan manajer. Karyawan yang berstatus sebagai staf seringkali baru saja selesai dari pendidikannya dan memulai karier dalam bidang perbankan sehingga kecenderungannya mereka masih tergolong muda

Hasil temuan lapangan untuk karakteristik responden berikutnya ialah suku bangsa responden. Data selengkapnya dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

**Grafik 4.3**  
**Suku Bangsa Responden**  
**n = 46**

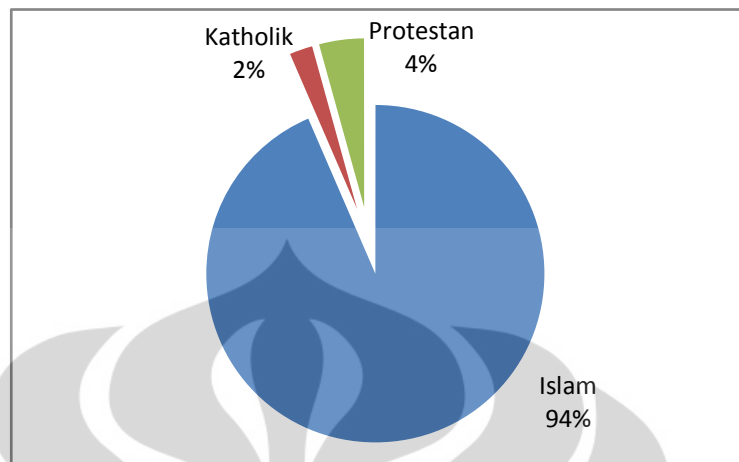


*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Grafik di atas menunjukkan variasi yang cukup banyak dalam hal suku bangsa responden. Responden dari suku bangsa Jawa menempati persentase tertinggi yaitu sebesar 26,1%, diikuti oleh Minang sebesar 13%, Sunda 10,9%, Betawi 8,7%, dan Aceh serta Bugis dengan persentase sama yaitu 2,2%. Selain itu terdapat kategori tidak menjawab dan tidak relevan karena memang 4 responden tidak mengisi suku bangsanya dalam kuesioner dan kategori tidak relevan muncul karena sebanyak 11 responden mengisi suku bangsa dengan jawaban Indonesia. Beragamnya suku bangsa responden menunjukkan perusahaan ini, khususnya divisi yang diteliti, memiliki karyawan yang berasal dari suku bangsa yang beraneka ragam.

Selanjutnya karakteristik responden akan dilihat dari hal agama. Data agama responden dapat dilihat pada grafik di bawah ini :

**Grafik 4.4**  
**Agama Responden**  
**n = 46**

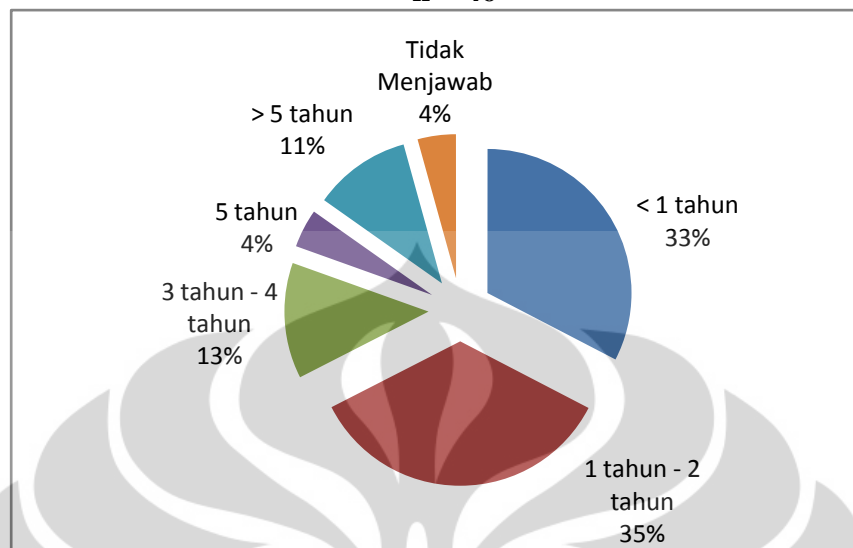


*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Berbeda dengan sebaran jawaban pada bagian suku bangsa yang cukup bervariasi, sebaran jawaban agama responden tidak begitu bervariasi. Mayoritas responden beragama Islam yang ditunjukkan melalui persentase sebesar 93,5%. Selanjutnya diikuti oleh agama Kristen Protestan sebesar 4,3% dan Katholik sebesar 2,2%. Besarnya jumlah responden yang beragama Islam menjadi hal yang wajar karena perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan yang bergerak dalam perbankan syariah di mana nilai agama Islam sangat kental dalam keseharian kerja.

Dalam hal lama bekerja, dapat dikatakan responden memiliki masa kerja yang tidak terlalu panjang. Hal tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

**Grafik 4.5**  
**Lama Bekerja Responden**  
**n = 46**



*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

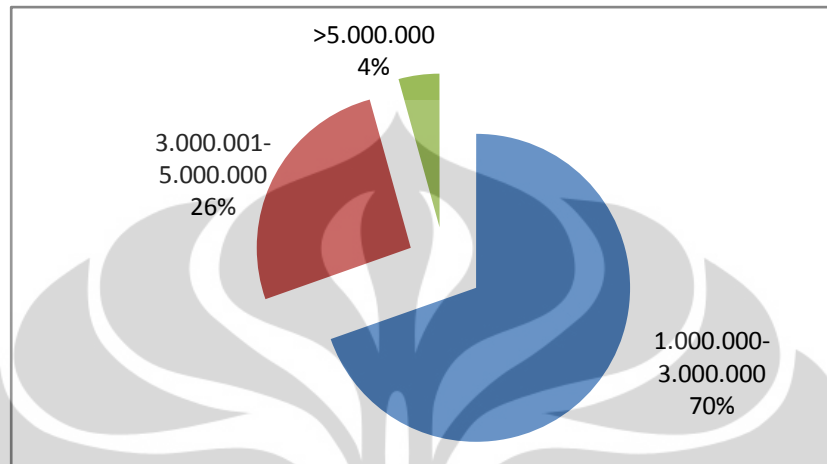
Grafik di atas menunjukkan responden dengan masa kerja 1 sampai 2 tahun memiliki persentase terbesar yaitu 34,8%. Persentase terbesar kedua berada pada responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebesar 32,6%. Selanjutnya diikuti oleh responden dengan masa kerja 3 sampai 4 tahun, 5 tahun, dan lebih dari 5 tahun masing-masing dengan persentase 13%, 4,3%, dan 10,9%. Kategori masa kerja 1-2 tahun dan kurang dari 1 tahun merupakan kategori dengan persentase yang cukup besar dan perbedaan persentase keduanya tidak begitu signifikan.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa masa kerja responden dalam perusahaan ini tidak begitu lama. Hal ini disebabkan karena sebagian besar responden yang berstatus sebagai staf menginginkan tantangan yang lebih dengan capaian jenjang karier lebih tinggi. Untuk mencapainya seringkali mereka memilih pindah ke bank lain. Selain memang memilih untuk pindah, sebagian responden terkadang mendapatkan tawaran dari bank lain. Hal ini terkait dengan masalah yang dihadapi perbankan syariah dalam memenuhi kebutuhan akan karyawan. Seringkali sesama bank syariah terlibat persaingan merekrut karyawan sebagai usaha memenuhi kebutuhan akan karyawan.



Selanjutnya karakteristik responden dilihat dari pendapatan. Data pendapatan responden dapat dilihat pada grafik berikut:

**Grafik 4.6**  
**Pendapatan Responden**  
**n = 46**



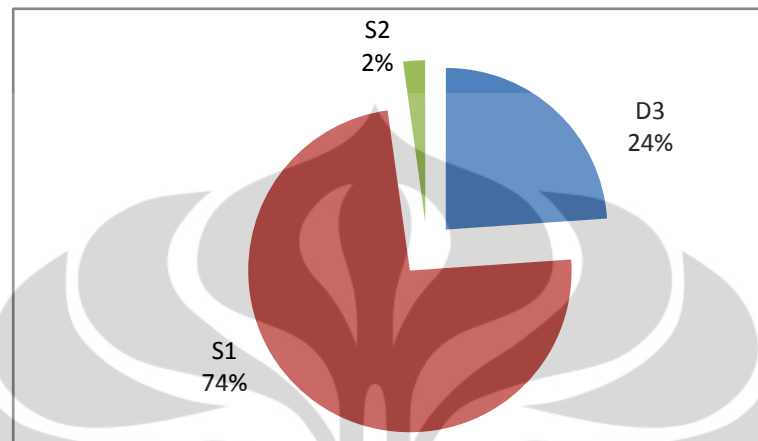
*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Grafik di atas menunjukkan sebagian besar responden memiliki penghasilan sebesar 1.000.000 – 3.000.000 rupiah dengan persentase sebesar 69,6%. Selanjutnya responden dengan penghasilan 3.000.001 – 5.000.000 rupiah sebesar 26,1% dan responden berpenghasilan lebih dari 5.000.000 sebesar 4,3%. Perbedaan pendapatan diantara responden yang sama-sama berstatus sebagai staff terjadi karena responden dalam penelitian ini bekerja pada divisi yang memberikan tambahan pendapatan sesuai dengan raihan target yang berhasil diraih oleh karyawan. Semakin tinggi target berhasil diraih maka semakin banyak tambahan yang didapatkan oleh karyawan.

Gambaran karakteristik yang akan dijelaskan berikutnya adalah pendidikan responden. Responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan yang berasal dari tiga kategori yaitu D3, S1, S2. Sebesar 73,9% responden merupakan lulusan S1. Diikuti oleh responden lulusan D3 sebesar 23,9%. Sementara lulusan S2 hanya 2,2%. Besarnya jumlah responden yang memiliki latar belakang S1 dan D3 jika dibandingkan dengan responden yang memiliki latar belakang S2 disebabkan karena responden penelitian ini merupakan

staff, di mana untuk menjadi staff tidak terlalu dituntut tingkat pendidikan yang melebihi S1 ataupun D3. Lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

**Grafik 4.7**  
**Pendidikan Responden**  
**n = 46**



*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

#### 4.3.2 Variabel Dependen

Di bawah ini akan dijelaskan lebih lanjut temuan lapangan untuk variabel dependen penelitian yaitu tingkat komitmen organisasi karyawan. Penjelasan akan diperinci dengan menjelaskan setiap dimensi pembentuk variabel tingkat komitmen organisasi karyawan dan indikator-indikator yang membentuk dimensi tersebut. Pengukuran tingkat komitmen untuk tiap dimensi dan indikator menggunakan pernyataan positif dan negatif, dengan kategori jawaban yang disediakan yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS). Pernyataan positif ialah pernyataan yang mendukung komitmen organisasi karyawan yang diwakili oleh jawaban dalam kategori SS, dan S. Sementara pernyataan negatif ialah pernyataan yang tidak mendukung komitmen organisasi karyawan yang diwakili oleh jawaban dalam kategori KS, TS, dan STS. Sementara dasar untuk membagi kategori rendah dan tinggi dengan menggunakan median.

### 4.3.2.1 Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan

Tingkat komitmen organisasi karyawan merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Komitmen organisasi karyawan menjelaskan tentang keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Tingkat komitmen organisasi karyawan dapat diukur dengan menggunakan beberapa dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif.

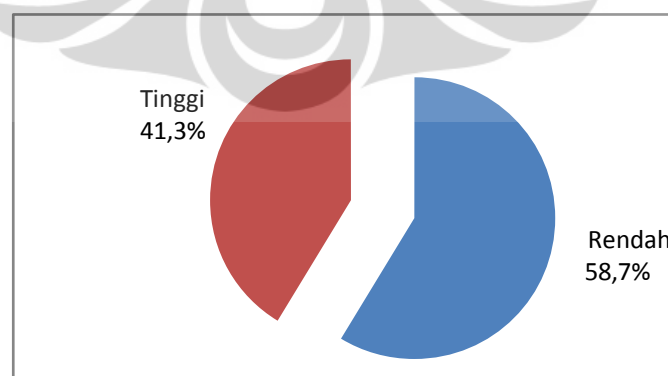
Temuan lapangan yang didapatkan menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan yang berada pada kategori rendah sebesar 58,7%, sementara tingkat komitmen organisasi karyawan pada kategori tinggi hanya sebesar 41,3%. Secara umum perbedaan persentase tingkat komitmen organisasi karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.5**  
**Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**  
n = 46

Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	Frekuensi	Persentase
Rendah	27	58,7%
Tinggi	19	41,3%
Total	46	100,0%

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

**Grafik 4.8**  
**Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**  
n = 46



Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Data di atas menunjukkan bahwa rata-rata tingkat komitmen organisasi karyawan berada pada kategori rendah. Untuk menjelaskan lebih rinci tentang tingkat kohesivitas kelompok, akan dilakukan dengan menjelaskan dimensi-dimensi yang membentuk variabel tingkat komitmen organisasi karyawan yaitu dimensi komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif. Berikut ialah data tentang dimensi-dimensi yang membentuk variabel tingkat komitmen organisasi karyawan:

**Tabel 4.6**  
**Dimensi – Dimensi Pembentuk Variabel Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**  
**n = 46**

<b>Dimensi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Persentase</b>
Komitmen Afektif	Rendah	58,7%
	Tinggi	41,3%
Komitmen Berkesinambungan	Rendah	52,2%
	Tinggi	47,8%
Komitmen Normatif	Rendah	67,4%
	Tinggi	32,6%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Tabel di atas akan dijelaskan satu persatu dalam penjelasan dimensi sekaligus dengan menjelaskan indikator-indikator pembentuk dimensi tersebut.

#### **4.3.2.1.1 Dimensi Komitmen Afektif**

Dalam menjelaskan variabel tingkat komitmen organisasi karyawan, digunakan tiga dimensi besar. Dimensi pertama ialah dimensi komitmen afektif. Komitmen afektif merupakan komitmen yang menunjukkan seberapa jauh kelekatan emosional karyawan kepada organisasi, seberapa jauh pengidentifikasian diri karyawan terhadap organisasi, dan seberapa jauh keterlibatan karyawan dalam organisasi<sup>66</sup>. Untuk mengukur dimensi komitmen afektif digunakan beberapa indikator yaitu kelekatan emosional terhadap organisasi, pengidentifikasian diri, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

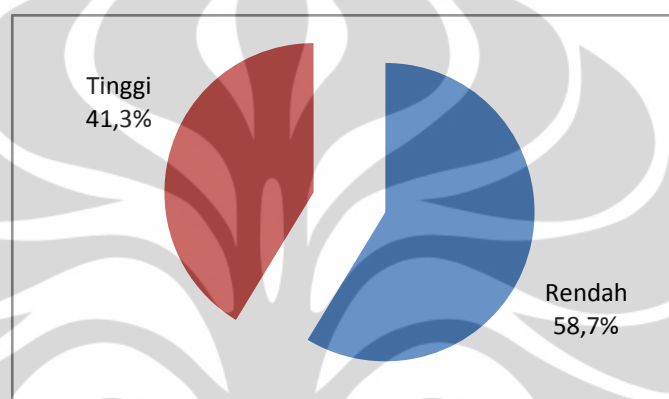
<sup>66</sup> Chairi, op. cit., 2

**Tabel 4.7**  
**Dimensi Komitmen Afektif**  
**n = 46**

Komitmen Afektif	Frekuensi	Persentase
Rendah	27	58,7%
Tinggi	19	41,3%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

**Grafik 4.9**  
**Dimensi Komitmen Afektif**  
**n = 46**



*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Data dalam tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas komitmen afektif karyawan berada pada kategori rendah yaitu sebesar 58,7%. Sementara karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi sebesar 41,3%. Sehingga kesimpulan yang dapat ditarik ialah komitmen afektif karyawan pada PT. Bank Syariah X adalah rendah. Dalam mengukur dimensi komitmen afektif ini digunakan beberapa indikator pembentuk, datanya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Indikator Pembentuk Dimensi Komitmen Afektif**  
**n = 46**

Indikator	Kategori	Persentase
Kelekatan emosional dengan perusahaan	Rendah	56,5 %
	Tinggi	43,5%
Identifikasi diri terhadap perusahaan	Rendah	67,4 %
	Tinggi	32,6 %
Keterlibatan diri dengan perusahaan	Rendah	56,5 %
	Tinggi	43,5 %

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Dari data di atas terlihat pada indikator kelekatan emosional dengan perusahaan, mayoritas responden berada pada kategori rendah yaitu sebesar 56,5% sementara pada kategori tinggi hanya 43,5%. Hal ini berarti mayoritas responden memiliki kelekatan emosional yang rendah dengan perusahaan tempat bekerjanya. Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan seringkali menganggap perusahaan tidak lebih dari tempat bekerja saja. Banyak karyawan yang menyikapi perusahaan sebagai tempat mencari nafkah saja tanpa merasa seperti bagian keluarga dalam perusahaan dan tidak merasa terlibat secara personal dengan masalah perusahaan. Hal ini dikuatkan dengan kutipan wawancara responden saat memberikan gambaran pemaknaannya terhadap perusahaan tempatnya bekerja berikut ini :

*“bagi saya perusahaan ini merupakan tempat saya bekerja untuk mendapatkan gaji setiap bulannya sehingga saya memang harus ikut serta dalam mencapai apa-apa saja yang ditetapkan perusahaan. Sebagai karyawan menurut saya hal itu yang paling penting, kalau ditanya apakah merasa seperti berada dalam situasi kekeluargaan menurut saya di sini biasa-biasa saja artinya semua karyawan cenderung sudah sibuk dengan pekerjaan masing-masing jadi nggak memiliki kedekatan satu sama lain. Terus juga menurut saya pribadi saya akan care dengan permasalahan dalam perusahaan sepanjang itu ada hubungannya dengan saya, kalau nggak ada saya milih untuk tidak memikirkannya”<sup>67</sup>*

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja mencapai target lebih utama tanpa harus merasa begitu dekat dengan perusahaan. Akibatnya dengan pemikiran seperti itu kebanyakan responden menjadi bersikap individualistis yang membuat mereka tidak terlalu dekat dengan perusahaan secara personal.

Selanjutnya pada indikator kedua yaitu identifikasi diri terhadap perusahaan juga menunjukkan hal yang tidak jauh berbeda di mana jawaban responden cenderung berada pada kategori rendah yaitu sebesar 67,4% dan pada kategori tinggi sebesar 32,6%. Data ini juga menunjukkan bahwa identifikasi diri

---

<sup>67</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 46

responden terhadap perusahaan tergolong rendah. Serupa dengan penjelasan sebelumnya bahwa rendahnya identifikasi diri responden terhadap perusahaan menunjukkan kesadaran responden sebagai bagian dari perusahaan tergolong rendah. Hal ini juga terjadi karena sikap individualistis responden yang disebabkan karena beban kerja yang begitu besar. Lebih lanjut kondisi seperti ini membuat responden sulit mengenali perusahaannya lebih jauh sehingga kesesuaian, seperti kesamaan ide, pemahaman, dan nilai yang dianut, antara responden sebagai karyawan dengan perusahaan sulit tercapai.

Sementara untuk indikator berikutnya yaitu keterlibatan diri dengan perusahaan, kecenderungan masih terdapat dalam kategori rendah yaitu sebesar 56,5%, sementara pada kategori tinggi sebesar 43,5%. Meskipun sebagian besar responden memiliki keterlibatan diri terhadap perusahaan yang rendah, namun perbedaannya tidak begitu besar. Hal ini karena responden bersedia untuk melakukan tugas tambahan atau lembur untuk mencapai target pekerjaannya. Seperti kutipan wawancara berikut ini:

*“Kalau memang harus kerja lembur ya saya bersedia karena kan saya karyawan di sini jadi gimana juga saya harus ikut serta mencapai target dari perusahaan ini”<sup>68</sup>*

Kutipan wawancara tersebut ikut membuktikan bahwa responden penelitian ini merupakan karyawan yang memiliki beban kerja cukup berat sehingga terkadang mengharuskan mereka kerja lembur.

#### **4.3.2.1.2 Dimensi Komitmen Berkesinambungan**

Dimensi berikutnya yang digunakan dalam mengukur tingkat komitmen organisasi karyawan adalah dimensi komitmen berkesinambungan. Komitmen berkesinambungan dijelaskan sebagai komitmen yang didasarkan pada kesadaran akan kerugian yang diasosiasikan dengan keluarnya individu dari organisasi. Komitmen berkesinambungan berasal dari persepsi kerugian jika individu tidak melanjutkan keanggotaannya dalam suatu organisasi<sup>69</sup>. Dalam mengukur dimensi

<sup>68</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 39

<sup>69</sup> Chairi, op. cit., 2

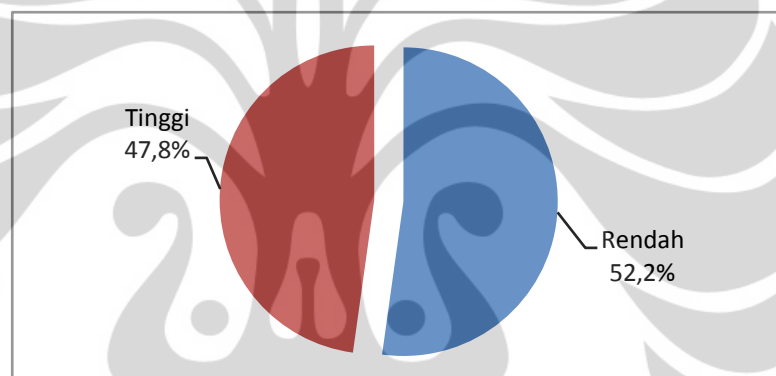
komitmen berkesinambungan digunakan beberapa indikator yaitu kesadaran akan kerugian jika keluar dari organisasi dilihat dari aspek alternatif pilihan pekerjaan lain dan kesadaran akan kerugian jika keluar dari organisasi dilihat dari aspek sudah memberikan banyak hal bagi perusahaan.

**Tabel 4.9**  
**Dimensi Komitmen Berkesinambungan**  
**n = 46**

Komitmen Berkesinambungan	Frekuensi	Persentase
Rendah	24	52,2%
Tinggi	22	47,8%

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

**Grafik 4.10**  
**Dimensi Komitmen Berkesinambungan**  
**n = 46**



Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Tabel serta grafik di atas menunjukkan komitmen berkesinambungan responden pada kategori rendah sebesar 52,2%, sementara komitmen berkesinambungan pada kategori tinggi sebesar 47,8%. Hal tersebut menunjukkan responden memiliki komitmen berkesinambungan yang rendah. Untuk menjelaskan dimensi komitmen berkesinambungan selanjutnya digunakan beberapa indikator untuk mengukur. Data dari indikator-indikator pembentuk dimensi komitmen berkesinambungan ditampilkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.10**  
**Indikator Pembentuk Dimensi Komitmen Berkesinambungan**  
**n = 46**

Indikator	Kategori	Persentase
Kesadaran akan kerugian jika keluar dari	Rendah	67,4%



perusahaan_aspek alternatif pilihan pekerjaan lain	Tinggi	32,6%
Kesadaran akan kerugian jika keluar dari perusahaan_aspek sudah memberi banyak hal pada perusahaan	Rendah Tinggi	63% 37%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Dari data di atas, indikator kesadaran akan kerugian jika keluar dari perusahaan dilihat dari aspek pilihan pekerjaan lain berada pada kategori rendah sebesar 67,4% dan kategori tinggi sebesar 32,6%. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran responden akan kerugian jika keluar dari perusahaan dengan mempertimbangkan ada tidaknya alternatif pilihan pekerjaan lain cenderung rendah. Responden tidak terlalu mempermasalahkan ketersediaan pilihan pekerjaan lain jika dia memilih untuk keluar dari perusahaan lama. Hal ini dibuktikan dari kutipan wawancara berikut:

*“keluar dari sini ya biasanya memang sudah ada tawaran lain dari luar dan biasanya sih memang tawarannya lebih besar dari pada pendapatan di sini”<sup>70</sup>*

Hal ini terkait dengan situasi yang sedang dihadapi perbankan syariah saat ini di mana kebanyakan bank syariah masih harus memenuhi kebutuhan akan karyawan yang berkualitas dalam mencapai tujuannya. Sehingga setiap bank berlomba-lomba untuk mendapatkan karyawan yang baik termasuk dengan memberikan tawaran yang lebih tinggi kepada karyawan yang diinginkan untuk direkrut.

Sementara kecenderungan yang sama juga terlihat pada indikator pembentuk dimensi komitmen berkesinambungan selanjutnya. Kesadaran responden akan kerugian jika keluar dari perusahaan dilihat dari aspek sudah memberi banyak hal pada perusahaan mayoritas berada pada kategori rendah yaitu sebesar 63% dan pada kategori tinggi sebesar 37%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa rugi jika harus keluar dari perusahaan meskipun telah memberikan banyak hal dalam membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Selain itu hal ini juga terjadi karena sebagian responden penelitian ini hanya memiliki masa kerja 1-2 tahun atau kurang dari satu tahun sebagaimana

<sup>70</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 46

yang sudah dijelaskan pada bagian karakteristik responden, sehingga mereka merasa belum terlalu banyak memberikan kontribusi bagi perusahaan.

#### 4.3.2.1.3 Dimensi Komitmen Normatif

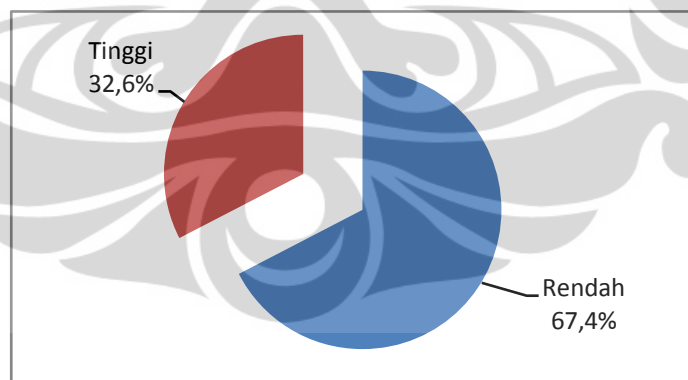
Dimensi selanjutnya yang digunakan untuk membentuk variabel tingkat komitmen organisasi karyawan adalah dimensi komitmen normatif. Komitmen normatif adalah perasaan tanggung jawab seseorang untuk tetap melanjutkan kepegawaiannya. Komitmen ini bisa digunakan untuk melihat seberapa jauh perasaan loyalitas dan juga tanggung jawab individu terhadap organisasi<sup>71</sup>. Komitmen normatif juga diukur dengan menggunakan indikator-indikator pembentuknya yaitu loyalitas kepada perusahaan dan tanggung jawab bertahan dalam perusahaan :

**Tabel 4.11**  
**Dimensi Komitmen Normatif**  
**n = 46**

Komitmen Normatif	Frekuensi	Persentase
Rendah	31	67,4%
Tinggi	15	32,6%

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

**Grafik 4.11**  
**Dimensi Komitmen Normatif**  
**n = 46**



Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Tabel serta grafik di atas menunjukkan komitmen normatif responden yang berada pada kategori rendah sebesar 67,4% dan pada kategori tinggi sebesar

<sup>71</sup> Chairy, op. cit., 2

32,6%. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen normatif responden berada pada kecenderungan yang rendah. Komitmen normatif mengacu kepada seberapa jauh karyawan memiliki loyalitas dan tanggung jawab untuk bertahan dalam perusahaannya.

Loyalitas dan tanggung jawab ini terkait dengan sosialisasi yang dialami oleh karyawan, baik sosialisasi yang terjadi di luar pekerjaannya dan sosialisasi dalam pekerjaannya<sup>72</sup>. Sosialisasi yang terjadi di luar pekerjaan misalnya sosialisasi keluarga di mana ada penekanan dari keluarga kepada individu untuk setia kepada organisasi tempatnya bekerja. Sementara itu untuk sosialisasi dalam pekerjaan terjadi ketika organisasi ikut menanamkan kepercayaan kepada individu bahwa organisasi mengharapkan loyalitas dari setiap anggota, maka anggota akan berperilaku demikian.

Dimensi komitmen normatif dibentuk beberapa indikator. Indikator-indikator pembentuk dimensi komitmen normatif dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Indikator Pembentuk Dimensi Komitmen Normatif**  
**n = 46**

<b>Indikator</b>	<b>Kategori</b>	<b>Persentase</b>
Loyalitas kepada perusahaan	Rendah	50 %
	Tinggi	50 %
Tanggung jawab bertahan dalam perusahaan	Rendah	54,3%
	Tinggi	45,7%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Dari tabel di atas, indikator loyalitas kepada perusahaan memiliki persentase yang sama besar antara kategori tinggi dan rendah yaitu 50%. Sebagian responden merasa bahwa memang seharusnya karyawan bersikap loyal kepada perusahaannya. Beberapa responden menjelaskan bahwa jika ingin menjadi karyawan yang baik maka sikap loyal adalah salah satu hal yang bisa ditunjukkan. Namun sebagian responden lainnya bersikap sebaliknya. Bagi mereka loyalitas tidak selalu menunjukkan seseorang merupakan karyawan yang baik atau tidak.

<sup>72</sup> Ibid

Sementara indikator berikutnya tanggung jawab bertahan dalam perusahaan menunjukkan persentase sebesar 54,3% berada pada kategori rendah dan untuk kategori tinggi sebesar 45,7%. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungannya berada di kategori rendah. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, sosialisasi memainkan peran dalam hal ini. Rendahnya tanggung jawab responden untuk bertahan di perusahaan disebabkan karena adanya ketidaksesuaian antara sosialisasi yang dialami responden dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Sosialisasi di luar pekerjaan terjadi saat ada nilai-nilai positif dalam pekerjaan yang ditunjukkan anggota keluarga kepada responden. Sementara dalam pekerjaan sosialisasi dapat dilakukan dengan mengenalkan dan mengajak karyawan berperilaku sesuai dengan nilai yang dianut perusahaan.

Kondisi yang terjadi pada responden penelitian disebabkan karena adanya ketidaksesuaian antara sosialisasi dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Hal ini diketahui melalui responden yang menjelaskan bahwa orang tuanya pada saat bekerja memiliki sikap kerja yang baik, namun hal tersebut tidak menjamin dirinya melakukan hal yang sama. Kondisi ini terjadi karena sosialisasi dalam pekerjaan tidak berjalan begitu baik. Sebagaimana yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa yang lebih dipedulikan perusahaan adalah bagaimana caranya mencapai target perusahaan tanpa memperhitungkan aspek lain di luar itu. Secara umum memang perusahaan memiliki visi, misi, dan juga nilai-nilai perusahaan. Namun keberadaannya dapat dikatakan hanya sebatas tulisan karena tidak ada mekanisme khusus yang dirasakan oleh karyawan sebagai cara untuk lebih jauh mengenkannya dan mengajak karyawan untuk menerapkannya.

Selain hal tersebut, sistem perbankan di Indonesia saat ini juga membuat karyawan bersikap demikian. Bagi karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja tertentu pada tingkatan manajemen tertentu dapat meraih jenjang karier yang lebih baik dengan berpindah ke bank lain. Menurut informasi yang didapatkan dari beberapa responden penelitian, hal tersebut terjadi karena dengan merekrut karyawan yang sudah memiliki pengalaman bekerja dalam bidang perbankan sebelumnya akan mengurangi tugas bank tersebut untuk mengadakan *training*

bagi karyawan barunya, dengan begitu maka mereka bisa mengurangi biaya produksi perusahaan<sup>73</sup>.

### 4.3.3 Variabel Independen

Setelah menjelaskan variabel dependen penelitian ini yaitu tingkat komitmen organisasi karyawan, selanjutnya akan dijelaskan lebih lanjut temuan lapangan untuk variabel independen penelitian ini yaitu tingkat kohesivitas kelompok. Penjelasan akan diperinci dengan menjelaskan setiap dimensi pembentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok dan indikator-indikator yang membentuk dimensi tersebut. Pengukuran tingkat kohesivitas untuk tiap dimensi dan indikator menggunakan pernyataan positif dan negatif, dengan kategori jawaban yang disediakan yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS). Pernyataan positif ialah pernyataan yang mendukung kohesivitas kelompok yang diwakili oleh jawaban dalam kategori SS, dan S. Sementara pernyataan negatif ialah pernyataan yang tidak mendukung kohesivitas kelompok yang diwakili oleh jawaban dalam kategori KS, TS, dan STS. Pembagian untuk kategori rendah dan tinggi berdasarkan median. Skor bagi pernyataan positif dan negatif ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.13**  
**Skor untuk Pernyataan**

<b>Kategori</b>	<b>Skor untuk Pernyataan Positif</b>	<b>Skor untuk Pernyataan Negatif</b>
STS	1	5
TS	2	4
KS	3	3
S	4	2
SS	5	1

<sup>73</sup>Hasil wawancara mendalam dengan beberapa responden

#### 4.3.3.1 Tingkat Kohesivitas Kelompok

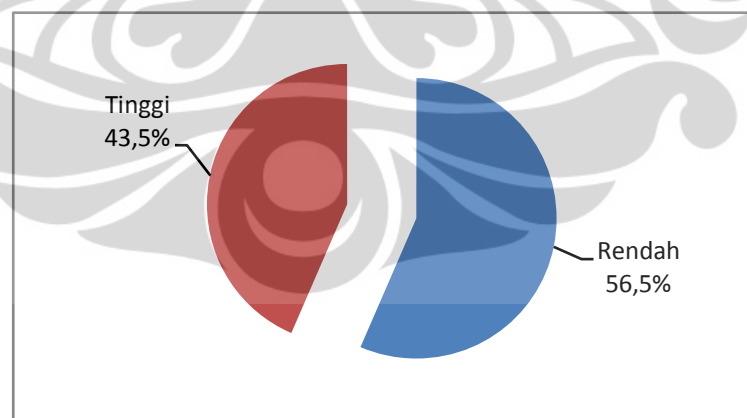
Seperti telah dijelaskan sebelumnya, tingkat kohesivitas kelompok merupakan variabel independen pada penelitian ini. Kohesivitas kelompok dijelaskan sebagai kekompakan anggota kelompok yang dihasilkan melalui interaksi antar individu dalam kelompok. Pengukuran tingkat kohesivitas kelompok dilakukan dengan menggunakan beberapa dimensi yaitu *turnover* anggota kelompok, identifikasi terhadap kelompok, partisipasi dalam tugas kelompok, dan keseragaman perilaku. Tingkat kohesivitas kelompok selanjutnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.14**  
**Tingkat Kohesivitas Kelompok**  
**n = 46**

Tingkat Kohesivitas Kelompok	Frekuensi	Persentase
Rendah	26	56,5%
Tinggi	20	43,5%
Total	46	100,0%

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

**Grafik 4.12**  
**Tingkat Kohesivitas Kelompok**  
**n = 46**



Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Tabel serta grafik di atas menunjukkan tingkat kohesivitas kelompok, di mana kategori rendah memiliki persentase sebesar 56,5% dan kategori tinggi

sebesar 43,5%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kohesivitas kelompok cenderung rendah. Agar didapatkan penjelasan yang lebih terperinci, bagian selanjutnya akan menjelaskan setiap dimensi yang digunakan dalam membentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok. Data selengkapnya bisa dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 4.15**  
**Dimensi – Dimensi Pembentuk Variabel Kohesivitas Kelompok**  
**n = 46**

<b>Dimensi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Persentase</b>
Turnover anggota kelompok	Rendah	47,8%
	Tinggi	52,2%
Identifikasi terhadap kelompok	Rendah	58,7%
	Tinggi	41,3%
Partisipasi dalam tugas kelompok	Rendah	54,3 %
	Tinggi	45,7%
Keseragaman perilaku	Rendah	54,3%
	Tinggi	45,7%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Tabel di atas akan dijelaskan satu persatu dalam penjelasan dimensi sekaligus dengan menjelaskan indikator-indikator pembentuk dimensi tersebut.

#### **4.3.3.1.1 Dimensi *Turnover* Anggota Kelompok**

Dimensi pertama yang membentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok adalah dimensi *turnover* anggota kelompok. *Turnover* merupakan istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan perputaran keluar dan masuknya karyawan dalam suatu perusahaan. Selain menjelaskan perputaran keluar masuknya karyawan dalam lingkup perusahaan, *turnover* dapat digunakan pula pada level kelompok untuk menjelaskan keluar masuknya anggota suatu kelompok. Hal ini dijelaskan Sulastiana (2008) yang menjelaskan *turnover* anggota kelompok merupakan keadaan di mana anggota kelompok keluar dari kelompok karena tidak ingin lagi bergabung dengan kelompoknya<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> Sulastiana, op. cit

*Turnover*, baik pada level perusahaan dan kelompok kerja, seringkali diteliti menggunakan intensi *turnover*<sup>75</sup>. Hal tersebut karena intensi *turnover* merupakan tanda awal dari *turnover* yang sebenarnya sehingga keduanya berhubungan kuat (Mobley, 1978).

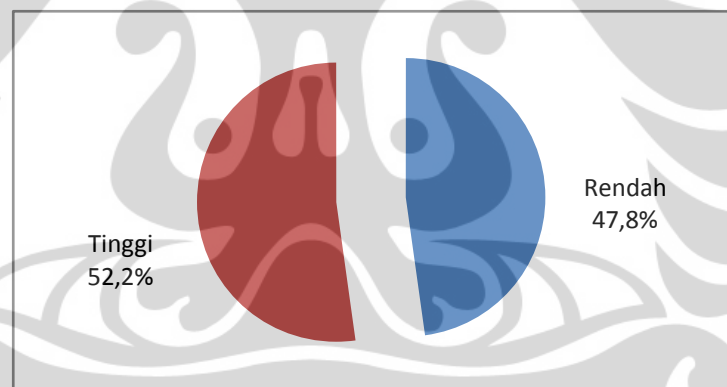
Data selengkapnya tentang *turnover* anggota kelompok dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Dimensi *Turnover* Anggota Kelompok**  
**n = 46**

<i>Turnover</i> anggota kelompok	Frekuensi	Persentase
Rendah	22	47,8%
Tinggi	24	52,2%

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

**Grafik 4.13**  
**Dimensi *Turnover* Anggota Kelompok**  
**n = 46**



Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Data dalam tabel dan grafik menunjukkan persentase sebesar 52,2% mengacu pada *turnover* anggota kelompok pada kategori tinggi, sementara kategori rendah memiliki persentase sebesar 47,8%. Hal tersebut menunjukkan kecenderungan pada kategori tinggi. Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa dalam mengukur *turnover* anggota kelompok digunakan intensi *turnover* karena terdapat hubungan yang kuat antara keduanya. Intensi *turnover* responden

<sup>75</sup> Penelitian tentang intensi *turnover* salah satunya dilakukan oleh John W. Whiteoak yang meneliti intensi *turnover* dalam kelompok komite kecil. Whiteoak mengambil sampel sebanyak 78 responden yang bekerja sebagai staff di salah satu universitas di Dubai



disebabkan berbagai alasan seperti beban kerja yang berat sehingga membuat mereka berpikir untuk bekerja pada divisi lain.

Selain itu, seperti yang dijelaskan pada bagian teori, tingginya *turnover* anggota kelompok juga disebabkan rendahnya integrasi kelompok, di mana kelompok yang memiliki integrasi rendah seringkali anggota-anggotanya bersifat individualistis. Hal ini yang juga terjadi pada sebagian responden penelitian ini. Tingginya keharusan dalam mencapai target pekerjaan menjadikan mereka sangat disibukkan dengan pekerjaan sehingga waktu untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja menjadi sedikit. Rendahnya interaksi antar rekan kerja menunjang situasi kerja yang mengarah kepada situasi yang kaku yang tidak mengakrabkan antar rekan kerja sehingga integrasi kelompok menjadi rendah yang selanjutnya membuat karyawan tidak betah dan memiliki keinginan untuk keluar dari kelompok kerjanya atau bahkan dari perusahaan.

Penjelasan lebih jauh dapat dilihat melalui indikator-indikator pembentuk dimensi *turnover* berikut:

**Tabel 4.17**  
**Indikator Pembentuk Dimensi *Turnover* Anggota Kelompok**  
**n = 46**

<b>Indikator</b>	<b>Kategori</b>	<b>Persentase</b>
Keinginan keluar dari divisi	Rendah	32,6%
	Tinggi	67,4%
Ketertarikan bekerja pada divisi lain	Rendah	41,3%
	Tinggi	58,7%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Dari tabel di atas menunjukkan indikator keinginan keluar dari divisi berada pada kategori tinggi sebesar 67,4%, sementara pada kategori rendah sebesar 32,6%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keinginan untuk keluar dari divisi tempatnya bekerja saat ini. Sementara indikator kedua menunjukkan kecenderungan yang sama yaitu tinggi. Seperti dugaan awal bahwa tingginya tingkat *turnover* anggota kelompok dari divisinya disebabkan karena adanya ketertarikan bekerja pada divisi lain. Hal ini menjadi

wajar mengingat divisi tempat responden bekerja merupakan *core* dari perusahaan sehingga beban kerja seringkali lebih besar dibandingkan divisi lain.

Selanjutnya hal ini juga berhubungan dengan penjelasan sebelumnya di mana beban kerja yang tinggi menyebabkan karyawan lebih terfokus dalam bekerja dan cenderung memiliki sikap individualistis. Individualitas karyawan menyebabkan mereka jarang terlibat dalam interaksi dengan sesama rekan kerja sehingga kekompakkan sulit terbentuk.

#### 4.3.3.1.2 Dimensi Identifikasi terhadap Kelompok

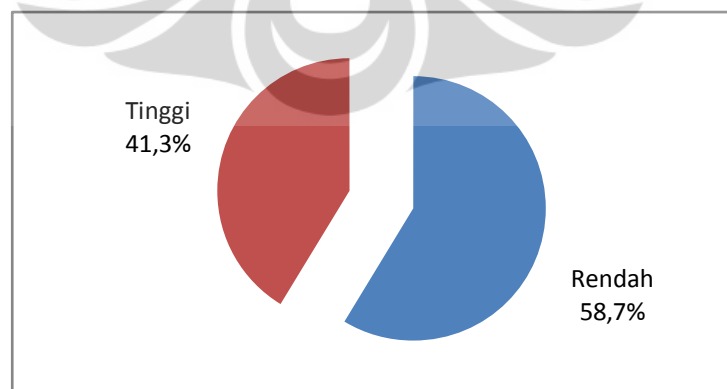
Dimensi berikutnya yang membentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok adalah dimensi identifikasi terhadap kelompok. Identifikasi terhadap kelompok dijelaskan sebagai kesadaran individu sebagai bagian dari kelompok (Gurin., et al, 1980). Data tentang identifikasi responden terhadap kelompoknya selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.18**  
**Dimensi Identifikasi terhadap Kelompok**  
**n = 46**

Identifikasi terhadap Kelompok	Frekuensi	Persentase
Rendah	27	58,7%
Tinggi	19	41,3%

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

**Grafik 4.14**  
**Dimensi Identifikasi terhadap Kelompok**  
**n = 46**



Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Tabel serta grafik di atas menunjukkan identifikasi terhadap kelompok yang berada pada kategori rendah sebesar 58,7% dan pada kategori tinggi sebesar 41,3%. Dapat dikatakan bahwa mayoritas identifikasi responden terhadap kelompoknya berada pada kategori rendah. Hal ini dapat terjadi karena kesadaran responden sebagai bagian dari kelompoknya rendah yang diakibatkan kebanyakan responden sebagai anggota kelompok tidak terlalu memiliki kedekatan dengan kelompok ataupun dengan sesama anggota kelompok. Kesibukan dalam pekerjaan dan keharusan dalam mencapai target menjadikan karyawan hanya terfokus dengan beban kerjanya sehingga menjadikan karyawan bersikap individualistis yang terlihat dari rendahnya kesadaran mereka untuk lebih mengenal kelompok dan rekan kerja sesama anggota kelompok. Hal ini dapat terlihat melalui kutipan wawancara berikut:

*“Iya sebagai karyawan yang paling penting itu ya bekerja untuk mencapai target, kalau masalah yang lain ya kalau lagi agak santai mungkin bisa ngobrol sama temen, tapi jarang sih kita biasanya udah sibuk sama kerjaan masing-masing”<sup>76</sup>*

Selain disebabkan karena kesibukan kerja sehingga responden bersikap individualistis, hasil pengamatan menunjukkan bahwa faktor pemimpin juga berperan dalam rendahnya kesadaran anggota kelompok sebagai bagian dari kelompoknya. Pimpinan seharusnya melakukan mekanisme khusus agar dapat membuat anggota sadar sepenuhnya sebagai anggota kelompok. Hal yang dapat dilakukan bisa dengan mengenalkan nilai-nilai yang berlaku dan diharapkan kelompok kepada anggotanya. Pemimpin juga dapat memberikan contoh bagaimana menerapkan hal tersebut. Dengan begitu anggota akan semakin mengenal kelompoknya dan memiliki panutan yang bisa dicontoh untuk menerapkan nilai yang diharapkan kelompok terhadap dirinya. Dengan mengenal dan mampu menerapkan nilai-nilai yang berlaku dalam kelompok diharapkan anggota semakin menyadari dirinya sebagai bagian dari kelompok.

Dalam mengukur identifikasi terhadap kelompok, digunakan beberapa indikator. Data lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

---

<sup>76</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 46

**Tabel 4.19**  
**Indikator Pembentuk Dimensi Identifikasi terhadap Kelompok**  
**n = 46**

<b>Indikator</b>	<b>Kategori</b>	<b>Persentase</b>
Kesamaan perasaan dengan divisi	Rendah	54,3%
	Tinggi	45,7 %
Kesamaan pemahaman dengan divisi	Rendah	50%
	Tinggi	50 %
Kesamaan ide dengan divisi	Rendah	54,3%
	Tinggi	45,7%
Kecenderungan memilih divisi kerja sendiri sebagai kelompok acuan	Rendah	73,9%
	Tinggi	26,1%
Kecenderungan memilih rekan satu divisi sebagai acuan	Rendah	89,1%
	Tinggi	10,9%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Indikator pertama yang membentuk dimensi identifikasi terhadap kelompok ialah kesamaan perasaan dengan divisi. Indikator ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana responden merasa seperti anggota keluarga dalam divisi kerjanya dan merasa bahwa setiap masalah yang ada dalam divisi kerjanya sebagai masalah pribadi. Data dalam tabel menunjukkan kesamaan perasaan responden dengan divisi kerjanya mayoritas berada pada kategori rendah. Hal tersebut ditunjukkan melalui persentase kesamaan perasaan dengan divisi pada kategori rendah sebesar 54,3% sementara pada kategori tinggi hanya 45,7%. Rendahnya identifikasi responden kepada kelompoknya disebabkan karena responden hanya terfokus pada pekerjaan dan capaian target sehingga tidak memiliki waktu untuk lebih mengenal kelompok untuk menciptakan perasaan lebih dekat dengan kelompok.

Indikator berikutnya ialah kesamaan pemahaman dengan divisi. Indikator ini bertujuan mengetahui kesamaan pemahaman responden terhadap tujuan yang ingin dicapai divisi kerjanya dan pemahaman terhadap cara yang ditempuh divisi kerja dalam mencapai tujuan tersebut. Data yang dikumpulkan di lapangan menunjukkan persentase yang sama antara kategori rendah dan tinggi pada indikator kesamaan pemahaman responden dengan divisi kerja yaitu keduanya memiliki persentase sebesar 50%. Hal ini disebabkan karena pemahaman terhadap

tujuan dan cara pencapaian tujuan divisi berkaitan dengan target pekerjaan yang diemban responden sebagai karyawan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, responden penelitian ini dalam bekerja cenderung hanya terfokus dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan. Hal tersebut yang membuat karyawan menganggap pemahaman terhadap tujuan yang ingin dicapai divisinya dan cara pencapaian tujuan tersebut merupakan hal yang penting yang harus dimengerti secara baik.

Selanjutnya indikator kesamaan ide dengan divisi. Indikator ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana responden merasa nyaman dalam memberikan ide saat bekerja dan sejauhmana ide tersebut diterima oleh divisi kerjanya. Data menunjukkan bahwa kesamaan ide responden dengan divisi yang berada pada kategori rendah sebesar 54,3% dan pada kategori tinggi sebesar 45,7%. Data tersebut sekaligus menunjukkan kecenderungan kesamaan ide responden dengan divisi kerjanya berada pada kategori rendah. Hal ini dapat terjadi karena kebanyakan responden merupakan karyawan yang baru memiliki masa kerja 1 sampai 2 tahun bahkan kurang dari satu tahun sehingga kemampuan dalam memberikan ide dalam keseharian kerja masih kurang. Selain itu sebagai karyawan yang baru bergabung dalam perusahaan dengan basis perbankan syariah, karyawan-karyawan baru ini seringkali dianggap masih kurang dalam hal pengetahuan seputar perbankan syariah sehingga meskipun sudah memberikan ide-ide terkait pekerjaan, seringkali ide-ide tersebut tidak selalu dapat diterima oleh sesama rekan kerjanya atau atasannya karena dianggap kurang sesuai.

Berikutnya indikator kecenderungan memilih divisi kerja sendiri sebagai kelompok acuan. Indikator ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana responden menjadikan kelompok kerjanya sebagai acuan bersikap, menilai, ataupun bertindak. Data pada tabel di atas menunjukkan mayoritas responden yang menjadikan divisi kerjanya sebagai kelompok acuan berada pada kategori rendah yaitu sebesar 73,9%. Sementara sisanya sebesar 26,1% berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan responden menjadikan kelompok lain dalam perusahaan sebagai acuannya. Kelompok acuan merupakan kelompok yang dipilih individu sebagai acuan untuk bersikap, menilai, ataupun

bertindak<sup>77</sup>. Kelompok acuan seseorang bisa berjumlah banyak dan bukan hanya kelompok yang di dalamnya orang tersebut menjadi anggota melainkan juga sejumlah besar kelompok yang di dalamnya seseorang tidak menjadi anggota. Seseorang bisa saja dalam berperilaku dan bersikap menunjukkan konformitas pada kelompok lain seperti pada aturan dan nilai kelompok lain<sup>78</sup>. Hal ini yang terjadi pada mayoritas responden penelitian ini.

Indikator terakhir dalam dimensi identifikasi terhadap kelompok ialah kecenderungan hanya menjadikan rekan satu divisi sebagai acuan. Hampir sama dengan indikator sebelumnya, indikator ini juga bertujuan mengetahui sejauhmana responden memilih untuk menjadikan rekan satu divisinya saja sebagai acuan. Hasil yang didapatkan menunjukkan sebesar 89,1% responden berada pada kategori rendah dalam hal pemilihan rekan satu divisi sebagai acuan, sementara hanya 10,9% berada di kategori tinggi. Hal ini menunjukkan mayoritas responden berada pada kategori rendah dalam memilih rekan kerja satu divisi sebagai seseorang yang dijadikan acuan. Responden dalam penelitian ini menilai bahwa banyak rekan kerja yang berasal dari divisi lain yang lebih sesuai dijadikan acuan baik dalam bekerja, ataupun hal lain di luar pekerjaan seperti cara bersikap, berpakaian, dan sebagainya.

#### **4.3.3.1.3 Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok**

Dimensi berikutnya yang membentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok adalah dimensi partisipasi dalam tugas kelompok. Partisipasi dalam tugas kelompok mencoba untuk menunjukkan semangat kerja sama dari setiap anggota untuk berpartisipasi ataupun berkontribusi dalam melaksanakan tugas kelompok (Williams, 2008). Tabel di bawah ini menunjukkan data terkait dengan partisipasi dalam tugas kelompok secara lebih rinci:

---

<sup>77</sup> Sunarto, op. cit., 131

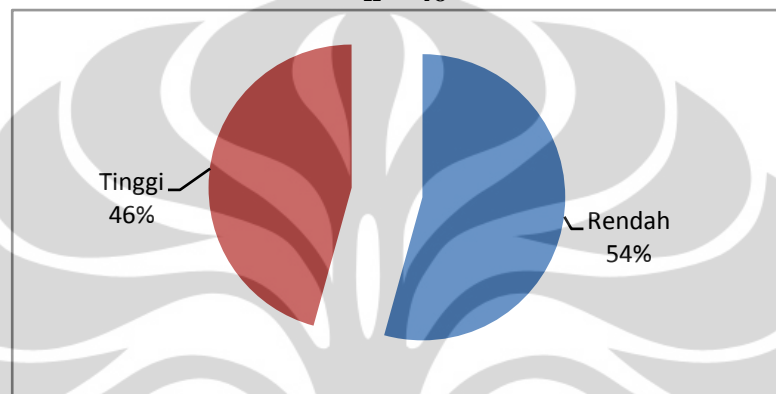
<sup>78</sup> Ibid, 132

**Tabel 4.20**  
**Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok**  
**n = 46**

Partisipasi dalam Tugas kelompok	Frekuensi	Persentase
Rendah	27	54,3%
Tinggi	19	45,7%

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

**Grafik 4.15**  
**Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok**  
**n = 46**



Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Tabel serta grafik di atas menunjukkan partisipasi responden dalam tugas kelompok pada kategori rendah memiliki persentase sebesar 54,3%, sementara pada kategori tinggi sebesar 45,7%. Data tersebut memperlihatkan perbedaan persentase di antara kategori rendah dan kategori tinggi, di mana kategori rendah memiliki persentase yang lebih besar. Hal ini berarti kecenderungan partisipasi responden dalam tugas kelompok rendah. Untuk mengukur dimensi partisipasi dalam tugas kelompok, digunakan beberapa indikator yang bisa dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 4.21**  
**Indikator Pembentuk Dimensi Partisipasi dalam Tugas Kelompok**  
**n = 46**

Indikator	Kategori	Persentase
Pengalaman dalam mengerjakan tugas kelompok	Rendah	47,8%
	Tinggi	52,2%
Proses pengerjaan tugas kelompok	Rendah	63%
	Tinggi	37%
Hasil partisipasi dalam tugas kelompok	Rendah	52,2 %
	Tinggi	47,8 %

Manfaat mengerjakan tugas kelompok	Rendah	65,2%
	Tinggi	34,8%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Indikator pembentuk dimensi partisipasi dalam tugas kelompok pertama ialah pengalaman dalam mengerjakan tugas kelompok. Indikator ini digunakan untuk mengetahui pengalaman yang responden rasakan saat mengerjakan tugas secara berkelompok<sup>79</sup>. Dari data yang berhasil dikumpulkan menunjukkan mayoritas responden berada pada kategori tinggi, yaitu sebesar 52,2% dalam hal pengalaman mengerjakan tugas kelompok. Sementara kategori rendah sebesar 47,8%. Hal ini disebabkan karena dalam mengerjakan tugas secara berkelompok responden merasa tidak terlalu sering menemui masalah. Namun bukan berarti tidak terdapat masalah sama sekali. Terkadang responden merasa sulit menyamakan pemikiran dengan rekan kerjanya. Seperti dijelaskan dalam kutipan wawancara berikut :

*“kalau sedang diskusi atau kerja dalam satu kelompok ya dibilang sulit ya sulit, soalnya kita kadang punya pandangan beda, jadi sulit menyamakan pandangan itu, jadi ngerasa nggak begitu senang kerja secara kelompok”<sup>80</sup>*

Namun bukan hal tersebut yang menjadi masalah utama dalam melakukan kerja secara berkelompok. Responden lebih mempermasalahkan pembagian kerja yang tidak merata antara satu dengan yang lain. Hal tersebut dapat membawa kita pada penjelasan indikator berikutnya yaitu proses pengerjaan tugas kelompok. Indikator ini digunakan untuk mengetahui sebaik apa atau seburuk apa proses pengerjaan tugas kelompok yang dilakukan responden<sup>81</sup>. Data dalam tabel menunjukkan persentase pada kategori rendah sebesar 63% dan pada kategori tinggi sebesar 37%. Besaran persentase tersebut menunjukkan bahwa dalam hal proses pengerjaan tugas kelompok cenderung berada pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengerjaan tugas kelompok yang dialami responden penelitian ini tidak berjalan begitu baik. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam proses pengerjaan tugas kelompok, responden merasa

<sup>79</sup>Burdete, Jane. *International Education Journal Vol 4, No 3, 2003, “Making Groups Work: University Students' Perceptions”*

<sup>80</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 39

<sup>81</sup> Burdette, op. cit.



kelompok bekerja tidak begitu efektif dan distribusi tugas pada setiap karyawan terkadang sering dirasa tidak terbagi dengan rata. Kondisi ini yang menjadikan responden menganggap proses pengerjaan tugas kelompok berada pada kategori rendah atau tidak berjalan begitu baik.

Indikator berikutnya ialah hasil partisipasi dalam tugas kelompok. Hasil partisipasi dalam tugas kelompok digunakan untuk mengetahui sejauhmana responden merasa bekerja dalam kelompok menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan bekerja secara individu<sup>82</sup>. Data yang didapatkan menunjukkan hasil partisipasi dalam tugas kelompok pada kategori rendah memiliki persentase sebesar 52,2%, sementara pada kategori tinggi sebesar 47,8%. Hal ini berarti hasil partisipasi dalam tugas kelompok yang dirasakan responden cenderung pada kategori rendah. Responden menganggap terkadang bekerja secara individu lebih mudah karena tidak terkait dengan individu-individu lain yang memiliki pemikiran berbeda-beda. Berikut kutipan wawancara yang menunjukkan hal tersebut:

*“menurut saya bekerja dalam kelompok tidak selalu membuat pekerjaan lebih ringan atau membuat hasil yang didapatkan lebih baik, karena kalau kelompoknya punya pandangan atau pemikiran yang beda-beda kan malah susah buat disamain”<sup>83</sup>*

Indikator terakhir dalam dimensi ini yaitu manfaat mengerjakan tugas kelompok. Indikator ini bertujuan menunjukkan manfaat yang didapatkan responden dalam mengerjakan tugas kelompok<sup>84</sup>. Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori rendah dalam hal mendapatkan manfaat dalam mengerjakan tugas kelompok. Persentase pada kategori rendah sebesar 65,2%, sementara pada kategori tinggi hanya sebesar 34,8%. Responden tidak terlalu merasakan manfaat mengerjakan tugas secara berkelompok. Hal ini terkait dengan tugas kelompok yang dinilai responden tidak berjalan efektif dan tidak memberikan hasil yang baik sehingga menjadi wajar jika responden tidak terlalu merasakan manfaat mengerjakan tugas kelompok.

---

<sup>82</sup> Ibid

<sup>83</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 34

<sup>84</sup> Ibid

#### 4.3.3.1.4 Dimensi Keseragaman Perilaku

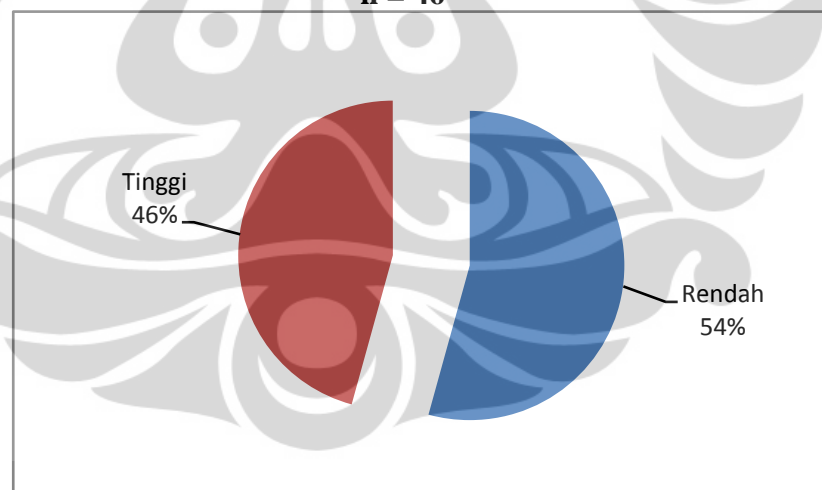
Dimensi selanjutnya yang membentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok adalah dimensi keseragaman perilaku. Dimensi keseragaman perilaku berkaitan dengan adanya nilai dan norma yang mengatur anggota kelompok dalam bertindak. Keseragaman berperilaku terkait dengan nilai dan norma kelompok selanjutnya berhubungan dengan sosialisasi dari nilai dan norma pada setiap anggota kelompok. Semakin baik sosialisasi yang dilakukan maka semakin terinternalisasi nilai dan norma kelompok pada individu. Data lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 4.22**  
**Dimensi Keseragaman Perilaku**  
**n = 46**

Keseragaman Perilaku	Fekkuensi	Persentase
Rendah	25	54,3%
Tinggi	21	45,7%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

**Grafik 4.16**  
**Dimensi Keseragaman Perilaku**  
**n = 46**



*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Tabel serta grafik di atas menunjukkan keseragaman perilaku responden penelitian ini mayoritas berada pada kategori rendah sebesar 54,3%. Sementara pada kategori tinggi sebesar 45,7%. Perbedaan di antara keduanya tidak begitu

signifikan. Penjelasan lebih lanjut akan dihubungkan dengan indikator-indikator pembentuk dimensi keseragaman perilaku di bawah ini :

**Tabel 4.23**  
**Indikator Pembentuk Dimensi Keseragaman Perilaku**  
**n = 46**

<b>Indikator</b>	<b>Kategori</b>	<b>Persentase</b>
Kesamaan perilaku dengan rekan satu divisi	Rendah	45,7 %
	Tinggi	54,3 %
Kesesuaian perilaku dengan peraturan kelompok	Rendah	52,2 %
	Tinggi	47,8%
Pengaturan perilaku oleh kelompok	Rendah	67,4 %
	Tinggi	32,6 %

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Indikator pertama yaitu kesamaan perilaku dengan rekan satu divisi. Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan menunjukkan dalam hal kesamaan perilaku dengan rekan satu divisi, kategori rendah memiliki persentase sebesar 45,7% sementara kategori tinggi memiliki persentase sebesar 54,3%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kesamaan atau keseragaman perilaku dengan rekan satu divisinya. Responden menganggap sikap yang ditunjukkan baik dirinya sebagai individu ataupun rekan kerja satu divisinya cenderung sama. Berikut kutipan wawancara yang menunjukkan hal tersebut:

*“karyawan di sini ya sikapnya gak macem-macem, masuk pagi terus kerja sampai jam istirahat, terus lanjut lagi sampai sore, jarang ada yang suka main-main atau masuk kerja kesiangan”<sup>85</sup>*

Indikator berikutnya yaitu kesesuaian perilaku dengan peraturan kelompok. Indikator ini menunjukkan kecenderungan yang berbeda dengan indikator sebelumnya. Dalam hal kesesuaian perilaku dengan peraturan kelompok menunjukkan mayoritas responden berada pada kategori rendah yaitu sebesar 52,2%. Sementara pada kategori tinggi sebesar 47,8%. Hal ini bukan karena kebanyakan responden tidak memiliki kesadaran dalam mematuhi peraturan, namun lebih karena memang dalam divisi tempat responden bekerja tidak terdapat peraturan yang ketat mengatur tingkah laku mereka sehingga dalam menjawab

<sup>85</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 34

pertanyaan dalam kuesioner responden cenderung memilih memberikan jawaban pada kategori rendah. Penjelasan lainnya terkait dengan kutipan wawancara berikut. Masih menyambung kutipan wawancara sebelumnya:

*“seperti yang saya bilang tadi karena karyawan di sini gak mecem-macem ya jadi jarang kelihatan ada masalah sama peraturan. Apalagi peraturan divisi ini. Kayanya sih enggak ada peraturan yang terlalu gimana gitu. Kita lebih berpedoman ke peraturan perusahaan.”<sup>86</sup>*

Selanjutnya indikator pengaturan perilaku oleh kelompok. Data menunjukkan indikator pengaturan perilaku kelompok yang berada pada kategori rendah memiliki persentase sebesar 67,4% sementara pada kategori tinggi sebesar 32,6%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menganggap kelompok tidak terlalu mengatur perilaku anggotanya. Dalam berperilaku, responden merasa tidak ada peraturan kelompok yang membatasi seperti teguran atau bentuk sanksi lainnya. Jika dianalisa lebih jauh, peraturan kelompok dianggap tidak terlalu berperan dalam mengatur perilaku anggotanya karena sebagian besar anggota kelompok yang dijadikan responden penelitian ini merupakan individu yang memiliki kesadaran tinggi dalam mematuhi peraturan sehingga hampir tidak pernah mereka melanggar peraturan kelompok. Sehingga dalam menjawab pertanyaan terkait sanksi atau teguran jika melakukan pelanggaran, responden cenderung menjawab pada kategori rendah karena memang mereka hampir tidak pernah menemui atau merasakan sanksi dan teguran jika melanggar peraturan. Hal tersebut tergambar dalam kutipan berikut:

*“karena di sini jarang ada masalah pelanggaran-pelanggaran jadi sulit jelasinnya. Tapi yang jelas tanpa diatur ketat oleh aturan kelompok, kita sebagai karyawan di sini sih gak kepikiran untuk melakukan hal-hal kayak pelanggaran gitu”<sup>87</sup>*

Analisis univariat variabel-variabel utama penelitian ini seperti yang sudah dikatakan sebelumnya bertujuan untuk menjawab dua pertanyaan dalam studi ini

---

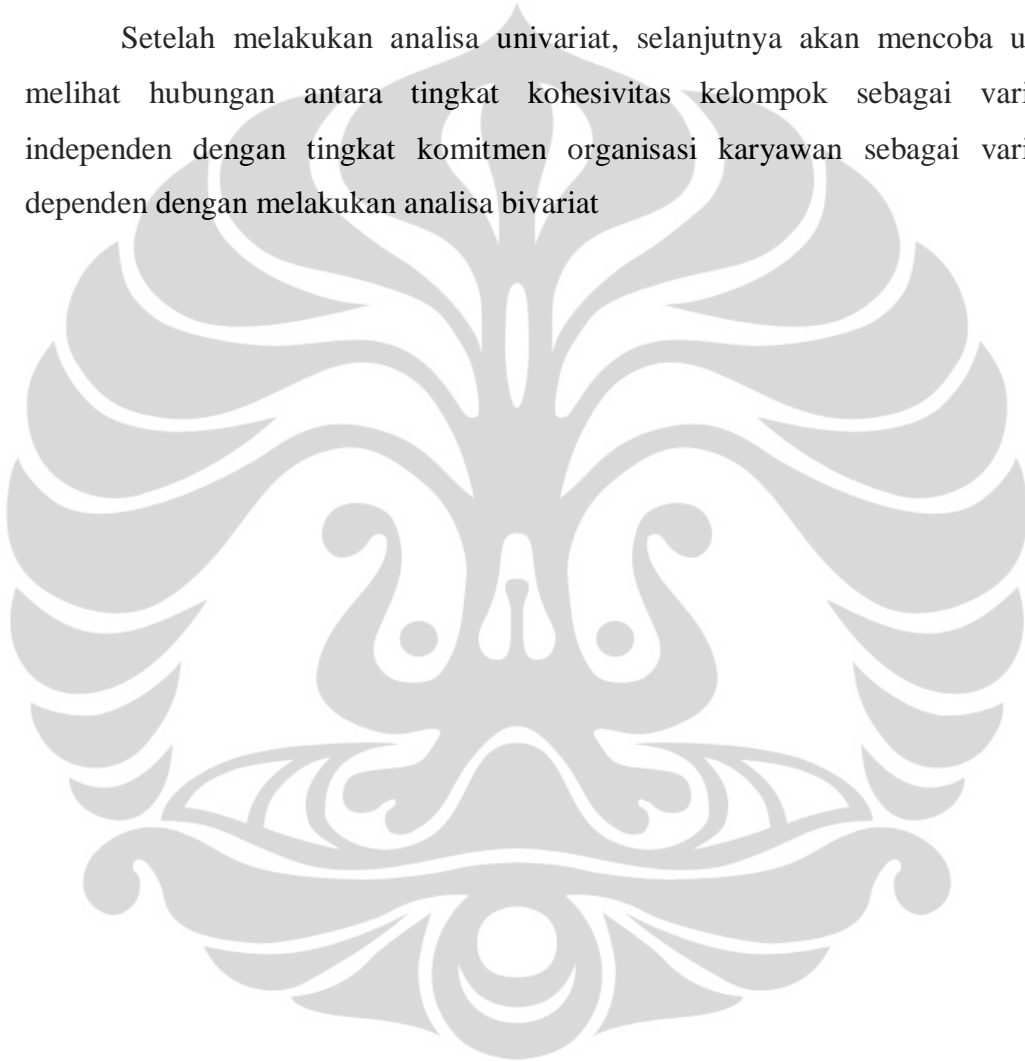
<sup>86</sup> ibid

<sup>87</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 39

yaitu bagaimana tingkat kohesivitas kelompok pada PT. Bank Syariah X? dan bagaimana tingkat komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Syariah X?

Sesuai hasil yang didapatkan dari proses analisa univariat, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kohesivitas kelompok pada PT. Bank Syariah X tergolong kepada kategori rendah dan tingkat komitmen organisasi karyawan juga tergolong kepada kategori rendah.

Setelah melakukan analisa univariat, selanjutnya akan mencoba untuk melihat hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok sebagai variabel independen dengan tingkat komitmen organisasi karyawan sebagai variabel dependen dengan melakukan analisa bivariat



## BAB 5

### ANALISIS

Bab ini akan menjelaskan hubungan antar variabel yaitu hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan. Analisa yang disajikan berusaha menjawab pertanyaan dalam studi ini yaitu apakah terdapat pengaruh tingkat kohesivitas kelompok terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan. Selain itu juga akan menunjukkan seberapa besar pengaruh yang diberikan tersebut. Selain menyajikan hubungan antara variabel-variabel utama dalam penelitian ini, akan disajikan pula hubungan antara dimensi-dimensi pembentuk variabel independen dengan variabel dependen tingkat komitmen organisasi karyawan. Hubungan antar variabel utama penelitian ini lebih lanjut juga akan dianalisis menggunakan variabel kontrol jenis kelamin, suku bangsa, usia, dan pendidikan.

Untuk mengetahui hubungan antara variabel, maka pada bab ini akan ditampilkan data berupa tabel silang dan uji statistik somers'd. Penggunaan uji statistik somers'd karena variabel dalam penelitian ini bersifat asimetrik, di mana variabel independen penelitian ini yaitu tingkat kohesivitas kelompok mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu, uji statistik somers'd digunakan karena variabel dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal.

Selanjutnya, untuk melihat apakah hubungan-hubungan antar variabel berlaku di tingkat populasi, akan menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95%, yang artinya kesalahan dalam penelitian yang dapat ditoleransi kurang dari 5% ( $\alpha=0,05$ ). Apabila nilai signifikansi yang tercantum dalam tabel uji statistik sama dengan atau lebih besar dari 0,05, maka hubungan tidak berlaku di tingkat populasi, karena terdapat kesalahan yang lebih besar dari 5%.

## 5.1 Hubungan antara Variabel Utama dan Hubungan antara Variabel Pendukung

Bagian ini akan dimulai dengan menjelaskan hubungan variabel-variabel utama, yaitu hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan. Selanjutnya penelitian ini juga akan melihat hubungan antara variabel pendukung yaitu hubungan antara dimensi-dimensi pembentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok dengan variabel tingkat komitmen organisasi karyawan. Dalam analisis ini peneliti mencoba untuk membuktikan adanya hubungan antara variabel-variabel tersebut dan melakukan prediksi sekuat apa hubungan yang terbentuk. Juga akan melakukan analisis untuk mengkaji lebih dalam sebagai upaya untuk menemukan faktor lain yang memiliki peran dalam mempengaruhi komitmen organisasi karyawan.

Kohesivitas kelompok pada penelitian ini dijelaskan sebagai kekompakan anggota kelompok yang dihasilkan melalui interaksi antar individu dalam kelompok. Sementara komitmen organisasi karyawan dijelaskan sebagai keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan dapat dilihat pada tabel silang berikut ini :

**Tabel 5.1**

### **Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**

**n = 46**

<b>Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan</b>	<b>Tingkat Kohesivitas Kelompok</b>		<b>Total</b>
	<b>Rendah</b>	<b>Tinggi</b>	
<b>Rendah</b>	73,1%	40%	58,7%
<b>Tinggi</b>	26,9%	60%	41,3%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan tingkat kohesivitas kelompok yang rendah dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang juga rendah sebesar 73,1%. Sementara responden dengan tingkat kohesivitas kelompok yang tinggi dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang juga tinggi sebesar 60%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden yang memiliki tingkat kohesivitas kelompok yang rendah juga memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah, dan begitu sebaliknya.

Selain melalui tabel silang, untuk melihat lebih jelas hubungan antara kedua variabel ini akan diuji hipotesis berikut:

Ho : Tidak terdapat hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan

Ha : Terdapat hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan.

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan uji statistik somers'd. Hasil uji statistik somers'd dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.2**  
**Uji Somers'd Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dan Tingkat**  
**Komitmen Organisasi Karyawan**  
**n = 46**

Uji Statistik Variabel	Nilai	Signifikansi
Tingkat kohesivitas kelompok (independen) dan Tingkat komitmen organisasi karyawan (dependen)	.331	.019

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Hasil uji statistik menunjukkan signifikansi sebesar 0,019 lebih kecil dari alpha yang ditetapkan yaitu 0,05 sehingga Ho ditolak. Hal ini berarti terdapat hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan dan hubungan yang terbentuk berlaku di tingkat populasi. Selain signifikansi, tabel hasil uji statistik di atas juga menunjukkan nilai sebesar 0,331. Hal ini berarti terdapat hubungan yang lemah positif di antara kedua



variabel. Arah hubungan yang positif berarti semakin tinggi tingkat kohesivitas kelompok maka semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasi karyawan, dan semakin rendah tingkat kohesivitas kelompok maka semakin rendah pula tingkat komitmen organisasi karyawan.

Penjelasan tentang adanya hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan didapatkan dengan merujuk pada penjelasan beberapa pakar. Raabe dan Beehr menjelaskan pengaruh kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan dalam jurnal "*Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact*". Mereka menjelaskan kelompok dapat memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan dalam hal komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena dalam bekerja, karyawan akan bertemu dengan individu-individu lain sebagai rekan kerjanya dan seringkali tergabung sebagai kelompok kerja atau sering disebut sebagai divisi. Kelompok ini sedikit banyak akan memberikan pengaruh bagi karyawan.

Penjelasan lain diberikan oleh O'Reilly, Caldwell, dan Barreno yang menjelaskan tentang penyebab pentingnya meneliti pengaruh kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan. Menurut mereka hal tersebut menjadi penting dikarenakan komitmen organisasi karyawan tidak hanya sebatas dipengaruhi oleh persepsi individu kepada organisasinya, tetapi juga dipengaruhi konteks sosial dalam pekerjaan yang dapat dilihat dengan menggunakan variabel kelompok.

Kohesivitas kelompok menjelaskan tentang kekompakan anggota kelompok yang dihasilkan melalui interaksi antar individu dalam kelompok. Seorang karyawan yang merasa berada dalam kelompok kerja yang kompak akan merasa lebih betah bekerja dan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik. Hasil penelitian tentang kohesivitas kelompok pada PT. Bank Syariah X menunjukkan bahwa kecenderungan tingkat kohesivitas kelompok berada pada tingkat yang rendah. Salah satu hal yang dianggap menyebabkan kohesivitas kelompok menjadi rendah adalah sikap karyawan yang individualistis.

Melalui responden penelitian ini diketahui bahwa kecenderungan mereka bersikap individualistis karena mereka sangat fokus dalam mengerjakan pekerjaan dan meraih target pekerjaan yang diberikan perusahaan. Hal tersebut membuat responden jarang terlibat dalam interaksi yang intens dengan rekan kerja satu divisi yang kemudian membuat mereka kurang kompak.

Pengaruh yang diberikan oleh kohesivitas kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan dapat terjadi karena salah satu hal yang memberikan pengaruh pada diri seorang karyawan adalah kelompok kerjanya. Jika seorang karyawan tergabung dalam suatu divisi kerja yang memiliki situasi kerja kondusif maka akan membuat karyawan tersebut merasa nyaman dalam bekerja dan cenderung akan betah. Namun jika yang terjadi sebaliknya maka akan membuat karyawan sulit menampilkan kinerja terbaiknya dan akan cenderung tidak betah sehingga memilih untuk keluar dari perusahaan. Hal ini berkaitan dengan hasil wawancara dengan salah satu karyawan berikut :

*“karyawan itu pindah biasanya karena dua faktor, pertama jika ada tarikan dari luar dan kedua ada dorongan dari dalam. Tarikan dari luar biasanya ya gaji lebih besar dari bank lain. Kalau dorongan dari dalam karena ada konflik dengan sesama karyawan”<sup>88</sup>*

Situasi kondusif dalam pekerjaan misalnya saja dilihat dari kekompakkan antar karyawan dalam bekerja. Divisi yang karyawannya memiliki kekompakkan, atau kohesivitas kelompoknya tinggi, akan mampu menampilkan hasil kerja yang baik. Hal ini sesuai dengan salah satu hasil penelitian tentang kohesivitas kelompok di mana menyebutkan kelompok yang kohesivitasnya tinggi akan menunjukkan keadaan yang baik dan lancar<sup>89</sup>.

Kekompakkan anggota kelompok lebih lanjut dijelaskan dapat dihasilkan melalui interaksi antar anggotanya. Jika interaksi yang terjadi intens maka kekompakkan bisa terbentuk. Hal ini sesuai dengan penjelasan tentang kohesivitas oleh Friedkin di mana dijelaskan bahwa kohesivitas kelompok tidak bisa

---

<sup>88</sup> Wawancara mendalam dengan informan divisi sumber daya manusia pada saat observasi awal untuk mendapatkan gambaran perusahaan

<sup>89</sup>Santosa., op. cit., h. 75

dilepaskan dari pembahasan tentang dinamika yang ada dalam kelompok itu sendiri. Dinamika kelompok dalam hal ini adalah bahwa dalam setiap kelompok, anggota kelompok melakukan interaksi sosial yang memungkinkan terjadinya hubungan saling mempengaruhi. Friedkin menjelaskan hubungan saling mempengaruhi ini ditujukan untuk mencapai kesepakatan dalam kelompok sehingga akan cenderung memperkuat kelompok<sup>90</sup>.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kohesivitas kelompok dapat dihasilkan melalui interaksi antar anggota kelompok. Jika anggota kelompok sering terlibat dalam interaksi maka semakin tinggi kemungkinan kelompok menjadi kohesif. Namun yang terjadi pada divisi tempat responden penelitian ini bekerja adalah kebalikannya. Karyawan yang menjadi responden penelitian ini sebagian besar cenderung bersikap individualistis. Hal ini disebabkan karena beban kerja yang cukup besar dan target pekerjaan yang harus mereka capai sehingga bagi mereka tidak banyak waktu luang untuk bercakap-cakap di luar masalah pekerjaan dengan rekan kerja. Kondisi ini berdampak kepada kedekatan antar rekan kerja di mana jarang terjadi interaksi yang terbentuk menyebabkan karyawan sulit untuk kompak. Ketidakkompakkan ini juga dapat menghasilkan situasi kerja yang tidak kondusif karena membuat karyawan sulit bekerja sama yang kemudian memungkinkan mereka terlibat konflik dalam bekerja. Situasi ini membuat responden menjadi tidak nyaman dengan pekerjaannya.

Ketidaknyamanan yang dirasakan sedikit banyak tentunya akan berpengaruh kepada pekerjaan mereka. Akan menjadi sulit bagi karyawan untuk menunjukkan hasil kerja yang baik jika situasi kerja yang kurang mendukung ini mereka rasakan. Selain itu kondisi kerja yang kurang kondusif juga akan membuat karyawan merasa tidak memiliki kedekatan secara personal dengan perusahaan tempatnya bekerja sehingga dengan mudah berpindah ke perusahaan lain. Jika keadaan ini terus menerus terjadi maka ketika ada kesempatan keluar dari perusahaan karena mendapat tawaran kerja lain dengan cepat mereka akan menerima tawaran tersebut.

---

<sup>90</sup> Friedkin, op. Cit., h. 420

Penjelasan di atas menunjukkan hubungan yang terbentuk antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan bersifat lemah positif. Lemahnya hubungan yang terbentuk akan coba dicari tahu melalui analisa hubungan antar variabe pendukung berikut ini. Hubungan antar variabel pendukung yang dimaksud ialah hubungan antara dimensi-dimensi pembentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok dengan variabel dependen tingkat komitmen organisasi karyawan. Agar dapat mempermudah pemahaman dalam hal hubungan antar variabel pendukung ini maka akan disajikan tabel yang memuat ringkasan hubungan-hubungan yang dimaksud.

**Tabel 5.3**  
**Hubungan antara Dimensi-Dimensi Tingkat Kohesivitas Kelompok**  
**dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**  
**n = 46**

Variabel	Nilai	Signifikansi
<i>Turnover</i> anggota kelompok (independen) dan Tingkat komitmen organisasi karyawan (dependen)	.130	.365
Identifikasi terhadap Kelompok (independen) dan Tingkat komitmen organisasi karyawan (dependen)	.524	.000
Partisipasi dalam Tugas Kelompok (independen) dan Tingkat komitmen organisasi karyawan (dependen)	.116	.047
Keseragaman Perilaku (independen) dan Tingkat komitmen organisasi karyawan (dependen)	.206	.043

*Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X*

Tabel di atas menunjukkan bahwa dimensi pertama yang membentuk variabel kohesivitas kelompok yang akan dilihat hubungannya dengan variabel komitmen organisasi karyawan adalah dimensi *turnover* anggota kelompok. *Turnover* anggota kelompok dijelaskan Sulastiana (2008) sebagai keadaan di mana anggota kelompok keluar dari kelompok karena tidak ingin lagi bergabung dengan kelompoknya<sup>91</sup>.

<sup>91</sup> Sulastiana, op. cit

Dari hasil pengujian statistik dengan menggunakan somers'd, kekuatan hubungan antara kedua variabel sebesar 0,130 yang berarti bersifat positif dan sangat lemah. Sementara nilai signifikansi sebesar 0,362 lebih besar dari alpha yang telah ditetapkan sebesar 0,05 yang berarti hubungan kedua variabel ini tidak dapat diangkat ke tingkat populasi. Berdasarkan hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *turnover* anggota kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan pada penelitian ini. *Turnover* anggota kelompok ternyata tidak mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan.

Sulastiana menjelaskan *turnover* anggota kelompok adalah keadaan di mana anggota kelompok keluar dari kelompok karena tidak ingin lagi bergabung dengan kelompoknya. Ketidakinginan individu untuk bergabung lagi dengan kelompoknya disebabkan oleh banyak factor. Salah satunya seperti yang dijelaskan oleh Sorensen bahwa *turnover* merupakan konsekuensi dari rendahnya integrasi dalam suatu kelompok atau rendahnya keterikatan antar anggota kelompok<sup>92</sup>. Selain itu juga disebabkan karena anggota kelompok memiliki ketertarikan untuk bergabung dengan kelompok lain dan juga karena tidak terdapat kesesuaian dengan kelompok lamanya.

Yang terjadi pada responden penelitian ini, seperti yang dijelaskan pada analisa univariat, adalah mereka merasa kelompok atau divisi tempat mereka bekerja menuntut mereka dengan beban kerja yang besar. Beban kerja ini kemudian menyebabkan mereka tidak memiliki banyak waktu luang untuk berinteraksi dengan rekan kerja satu divisi sehingga integrasi kelompok sulit dibentuk. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Sorensen yang telah disebutkan sebelumnya bahwa *turnover* merupakan konsekuensi dari rendahnya integrasi dalam kelompok. Selain itu, beban kerja yang berat membuat responden berpikir untuk pindah ke divisi lain yang menurut mereka tidak terlalu memiliki beban kerja yang berat.

Kondisi seperti yang dijelaskan tersebut dapat membawa kita pada penjelasan tidak terdapatnya hubungan antara *turnover* anggota kelompok dengan

---

<sup>92</sup> Sørensen, op. cit

tingkat komitmen organisasi karyawan. Tingginya keinginan dan ketertarikan responden penelitian ini untuk berpindah ke divisi lain disebabkan karena sebagian besar dari mereka menganggap beban kerja pada divisi mereka sangat besar.

Lebih lanjut, hasil pengamatan menunjukkan bahwa sebenarnya bukan faktor beban kerja saja yang menyebabkan responden memiliki keinginan untuk pindah bekerja pada divisi lain. Hal tersebut berkaitan juga dengan karakteristik kelompok di mana divisi tempat responden bekerja memiliki karakter kelompok yang kaku. Karakter kelompok yang kaku tersebut terlihat dari atmosfer kerja dalam divisi itu. Jarangnya terjadi interaksi antar anggota kelompok yang sibuk dengan pekerjaan masing-masing membuat tidak terbentuk keakraban antara mereka. Hal ini berhubungan terbalik dengan divisi lain yang juga berada di dalam perusahaan tersebut yaitu divisi sumber daya manusia. Melalui hasil pengamatan, terlihat bahwa divisi sumber daya manusia memiliki suasana kerja yang tergolong lebih akrab di mana antar rekan satu divisi sering terlibat dalam interaksi, bahkan interaksi juga terbentuk antara karyawan dengan pimpinannya. Beberapa responden penelitian sempat menyampaikan bahwa mereka memiliki keinginan untuk bekerja di divisi sumber daya manusia. Selain karena menilai beban kerja tidak terlalu berat mereka tertarik dengan keakraban yang terbentuk dalam divisi tersebut.

Melalui penjelasan di atas, diketahui bahwa responden penelitian ini merasa ada divisi lain yang juga berada di PT. Bank Syariah X yang tidak memiliki beban kerja yang begitu besar seperti yang saat ini mereka rasakan dan menyediakan suasana kerja yang akrab, sehingga mereka memiliki ketertarikan untuk bergabung dengan divisi tersebut. Hal ini berarti *turnover* responden yang tinggi dari kelompoknya, yang dilihat dari intensi *turnover*, tidak berhubungan langsung dengan keinginan responden untuk keluar dari perusahaan karena mereka cenderung tertarik dengan divisi lain yang masih berada dalam satu perusahaan.

Dimensi berikutnya yang akan coba dilihat hubungannya dengan tingkat komitmen organisasi karyawan adalah dimensi identifikasi terhadap kelompok.

Berdasarkan uji statistic menggunakan somers'd, kekuatan hubungan antara identifikasi terhadap kelompok dengan komitmen organisasi karyawan sebesar 0,524 yang berarti kuat positif. Sementara nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada nilai alpha yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Artinya Ho ditolak sehingga terdapat hubungan antara identifikasi terhadap kelompok dengan komitmen organisasi karyawan dan hubungan yang terbentuk berlaku di tingkat populasi.

Gurin menjelaskan identifikasi terhadap kelompok merupakan kesadaran individu sebagai bagian dari kelompok. Kesadaran individu sebagai bagian dari kelompok ini mencakup adanya kesamaan ide, perasaan, dan pemahaman dengan kelompok. Selain itu juga bisa dilihat dari kecenderungan anggota kelompok memilih kelompoknya sebagai kelompok acuan<sup>93</sup>.

Kesamaan ide, perasaan, dan pemahaman pada diri individu terhadap kelompoknya dan kecenderungan individu memilih kelompoknya sebagai kelompok acuan dianggap dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hal tersebut terbukti melalui penelitian ini. Kecenderungan yang terjadi pada responden penelitian ini adalah memiliki identifikasi terhadap kelompok yang rendah dan komitmen organisasi yang juga rendah. Responden tidak memiliki kesadaran yang tinggi sebagai bagian dari divisi tempatnya bekerja. Kesadaran yang dimiliki hanya sebatas kesadaran dalam mengerjakan pekerjaan saja. Kesadaran lain seperti merasa sebagai anggota keluarga dalam divisinya ataupun merasa terlibat dengan masalah yang ada dalam divisi diakui responden tidak dimilikinya. Hal ini dapat terjadi karena responden kurang mengenali divisi tempat bekerjanya.

Kondisi ini berhubungan selaras dengan komitmen organisasi karyawan. Dapat dikatakan bahwa rendahnya identifikasi responden terhadap kelompoknya mempengaruhi komitmen organisasi responden. Responden yang tidak memiliki kedekatan secara personal, dari segi ide, perasaan, dan pemahaman, dengan divisinya akan cenderung lebih mudah memilih untuk keluar dari perusahaan. Terlebih kondisi perbankan syariah saat ini secara umum sedang mengalami krisis

---

<sup>93</sup>Lau, op. cit

ketersediaan sumber daya manusia, sehingga terjadi persaingan dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Saat karyawan mendapat tawaran kerja dari bank lain dan dia merasa tidak terlalu dekat dengan rekan kerja dan divisi tempatnya tergabung maka akan memberikan dorongan lebih bagi karyawan itu untuk pindah. Salah satu responden mencoba menjelaskannya sebagai berikut :

*“Karyawan di sini cenderung lebih fokus pada masalah pekerjaan karena memang hal itu yang diharapkan perusahaan. Masalah lain seperti kedekatan secara personal dengan rekan kerja atau dengan kelompok tidak terlalu dipersoalkan. Jadi ya disini memang untuk kerja dan mendapatkan penghasilan, sehingga kalau kemudian ditanya masalah memilih untuk bertahan di sini atau pindah ke bank lain ya kalau tawaran lain itu menjanjikan hal yang lebih baik tentunya siapa pun orangnya akan tergoda dan memilih untuk berpindah”<sup>94</sup>*

Kutipan wawancara tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung lebih fokus pada masalah pekerjaan sehingga mengenyampingkan masalah lain disebabkan karena adanya tuntutan dari perusahaan dalam mencapai target pekerjaan. Hal ini tidak dapat dikatakan salah sepenuhnya karena bagaimanapun perusahaan membutuhkan laba untuk terus dapat berkembang. Tetapi yang dilupakan ialah faktor lain yang juga dibutuhkan oleh karyawan dalam pekerjaan yaitu kedekatan dengan kelompok dan dengan sesama anggota kelompok. Kedekatan ini akan membuat karyawan lebih kompak dengan kelompoknya dan kemudian membuat mereka semakin nyaman dalam bekerja sehingga cenderung akan betah.

Selanjutnya akan coba melihat hubungan antara partisipasi dalam tugas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan. Hasil uji statistik menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,047. Nilai ini lebih kecil dari nilai alpha yang telah ditetapkan sebesar 0,05. Hal tersebut berarti  $H_0$  ditolak sehingga terdapat hubungan antara partisipasi dalam tugas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan dan hubungan yang terbentuk berlaku di tingkat populasi. Selain itu tabel tersebut juga menunjukkan nilai sebesar 0,116 yang berarti hubungan yang terbentuk antara keduanya bersifat sangat lemah positif.

<sup>94</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 39



Hubungan yang positif berarti semakin tinggi partisipasi dalam tugas kelompok maka semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasi karyawan, dan begitu juga sebaliknya.

Partisipasi dalam tugas kelompok berhubungan dengan proses pengerjaan tugas kelompok. Williams menjelaskan bahwa proses pengerjaan tugas kelompok menjadi penting diperhatikan karena berkaitan dengan semangat kerja sama dari setiap anggota untuk berpartisipasi ataupun berkontribusi dalam melaksanakan tugas kelompok. Partisipasi anggota kelompok menunjukkan peran anggota dalam membantu kelompok menyelesaikan tugas sekaligus mencapai tujuan kelompok. Selain itu juga menunjukkan tingkat kerja sama dalam kelompok. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa kecenderungan partisipasi dalam tugas kelompok responden penelitian ini adalah rendah.

Lebih lanjut rendahnya partisipasi dalam tugas berkelompok terjadi bukan hanya dilihat dari kontribusi seseorang dalam melakukan tugas secara berkelompok, tetapi juga dilihat dari pengalaman yang dirasakan saat mengerjakan tugas kelompok, proses pengerjaan tugas kelompok, hasil pengerjaan tugas kelompok, dan manfaat mengerjakan tugas kelompok. Jika dihubungkan, maka rendahnya partisipasi responden penelitian ini dalam tugas kelompok karena mereka seringkali merasakan bahwa mengerjakan tugas kelompok tidak selalu memberikan hasil yang baik. Seperti yang sudah dijelaskan pada analisa univariat bahwa dalam mengerjakan tugas secara berkelompok, responden sulit untuk menyatukan pemikiran karena mereka terkadang memiliki pemikiran berbeda dengan rekan kerja satu kelompok. Perbedaan ini yang sering membuat responden merasa kurang nyaman dalam mengerjakan tugas kelompok dan hasil yang didapatkan pun seringkali tidak terlalu baik.

Partisipasi dalam tugas kelompok berhubungan dengan komitmen organisasi karyawan disebabkan karena berbagai faktor. Kecenderungan pada responden penelitian ini adalah partisipasi dalam tugas kelompok rendah dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang juga rendah. Hal ini karena bagi mereka mengerjakan tugas secara berkelompok justru lebih sulit karena setiap karyawan memiliki pemikiran masing-masing yang sulit untuk disatukan sehingga

malah memperlambat selesainya pekerjaan. Perbedaan yang sering muncul saat karyawan mengerjakan tugas secara berkelompok juga memungkinkan mereka untuk terlibat dalam konflik antara satu sama lain. Jika hal tersebut terjadi maka kemungkinan besar karyawan akan sulit bekerja dengan baik dan merasa tidak betah bekerja di perusahaan sehingga memilih untuk keluar dari perusahaan.

Terlebih saat ini perbankan syariah masih menghadapi masalah ketersediaan sumber daya manusia sehingga jika ada karyawan yang keluar tentunya sulit bagi perusahaan untuk menemukan penggantinya apalagi jika yang keluar itu merupakan karyawan yang memiliki kualitas baik. Sementara di lain pihak, bagi karyawan yang keluar dari perusahaan lamanya tidak sulit bagi mereka untuk menemukan perusahaan yang baru yang bersedia merekrut karena ketersediaan sumber daya manusia pada bidang perbankan syariah masih kurang.

Namun meskipun kecenderungannya ada pada kategori rendah dalam hal partisipasi dalam tugas kelompok, tetap terdapat responden yang berada pada kategori tinggi dalam hal partisipasi dalam tugas kelompok dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang juga tinggi. Hal ini mungkin terjadi karena responden merasa bahwa melalui partisipasi dalam tugas kelompok memberikan pengalaman, hasil, dan manfaat yang berguna bagi pekerjaan mereka. Sebagaimana yang dijelaskan responden berikut :

*“kalau menurut saya kerja secara berkelompok terkadang mengajarkan banyak hal seperti membangun visi kerja bersama dan mencari jalan keluar dari setiap persoalan sehingga dalam bekerja karyawan akan terbantu dan bisa mencapai hasil yang terbaik”<sup>95</sup>*

Dalam hal komitmen organisasi, karyawan seperti ini seringkali bersedia membantu perusahaan dalam meraih target dengan bersungguh-sungguh melakukan pekerjaan. Seperti yang dijelaskan bahwa salah satu ciri-ciri karyawan yang berkomitmen kepada perusahaan ialah karyawan yang bersedia bekerja keras dan termotivasi untuk mencapai target yang ditentukan perusahaannya<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> Wawancara mendalam dengan responden nomor 36

<sup>96</sup> Chairy, op. cit., 2

Dimensi pembentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok berikutnya yang akan dilihat hubungannya dengan variabel tingkat komitmen organisasi karyawan adalah keseragaman perilaku. Hasil uji statistik somers'd menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,043 yang lebih kecil dari nilai alpha sebesar 0,05. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga terdapat hubungan antara keseragaman perilaku dengan tingkat komitmen organisasi karyawan dan hubungan yang terbentuk berlaku di tingkat populasi. Selain menunjukkan signifikansi, uji statistik juga menunjukkan nilai sebesar 0,206 yang berarti hubungan yang terbentuk bersifat lemah positif. Artinya semakin tinggi keseragaman perilaku maka semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasi dan begitu juga sebaliknya.

Keseragaman perilaku berkaitan dengan adanya nilai dan norma yang mengatur anggota kelompok dalam bertindak. Keseragaman perilaku dilihat dari kesamaan perilaku anggota dengan rekan kerja satu divisi, serta kesamaan perilaku anggota dengan nilai dan norma yang ada dalam divisinya. Johnson menjelaskan bahwa norma memiliki kemampuan dalam membatasi perilaku individu. Keberadaan norma dalam kelompok diharapkan mampu mengatur perilaku anggotanya. Sebagaimana yang banyak dijelaskan oleh ilmuwan sosial bahwa norma dalam kelompok digunakan untuk menentukan peraturan yang kemudian berguna untuk mengatur perilaku anggotanya. Namun yang terjadi pada responden penelitian ini adalah mereka menilai bahwa divisinya tidak memiliki peraturan khusus dalam mengatur perilaku anggota, tetapi memang pada diri setiap karyawan memiliki kesadaran untuk berperilaku baik. Salah satunya mereka coba perlihatkan melalui sikap kerja yang baik di mana hal ini menunjukkan salah satu ciri dari karyawan yang berkomitmen kepada perusahaan.

Adanya pengaruh yang diberikan keseragaman perilaku terhadap komitmen organisasi karyawan disebabkan karena kesamaan perilaku dalam suatu kelompok menunjukkan kelompok tersebut tergolong sebagai kelompok yang kompak. Kesamaan perilaku oleh setiap anggota kelompok menunjukkan bahwa ada kesadaran dari setiap anggota mematuhi aturan-aturan kelompok. Namun jika yang terjadi sebaliknya kemungkinan besar kelompok tersebut tidak kompak dan menyebabkan kondisi internal kelompok menjadi tidak kondusif. Kondisi yang

tidak kondusif itu yang kemudian membuat anggota merasa tidak nyaman dan cenderung memilih untuk keluar dari kelompok. Yang terjadi pada sebagian besar karyawan dalam perusahaan ini adalah mereka memiliki kesamaan perilaku dengan rekan kerja satu divisinya, namun bukan karena di atur oleh aturan kelompok melainkan karena memang kesadaran dari diri mereka sendiri.

Jika dilihat dari aspek kesadaran yang seperti itu maka akan berhubungan dengan komitmen organisasi karyawan yang dilihat dari kesungguhan karyawan dalam bekerja untuk memenuhi target yang diinginkan perusahaan. Sehingga dapat dikatakan keseragaman perilaku responden yang tergolong tinggi dalam hal kesadaran mematuhi aturan berhubungan dengan komitmen organisasi yang juga tinggi dalam hal kesungguhan bekerja.

Selain adanya kesadaran yang tinggi pada diri responden tentang keseragaman berperilaku, terdapat pula sebagian lain yang menganggap anggota divisinya tidak memiliki keseragaman berperilaku. Bagi karyawan yang menilai bahwa keseragaman perilaku dalam kelompoknya rendah cenderung menganggap bahwa divisi kerjanya tidak menyediakan suasana kerja yang kondusif karena rekan kerja cenderung bersikap sesukanya. Situasi ini yang membuat responden merasa tidak betah bekerja dan terdorong memilih untuk keluar dari perusahaan.

Penjelasan tentang hubungan antar variabel pendukung di atas menunjukkan bahwa dari empat dimensi yang membentuk variabel tingkat kohesivitas kelompok, terdapat satu dimensi yang tidak berhubungan dengan tingkat komitmen organisasi karyawan. Dimensi yang dimaksud adalah *turnover* anggota kelompok. Hal ini menjadi menarik karena dapat membawa kita pada penjelasan terkait dengan lemahnya hubungan yang terbentuk antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan. Tidak berhubungannya dimensi *turnover* anggota kelompok dengan komitmen organisasi karyawan patut membuat curiga bahwa mungkin saja dimensi-dimensi dalam kohesivitas kelompok tidak sama satu sama lain. Hal ini membuka kemungkinan bahwa dalam mengukur tingkat kohesivitas kelompok sebenarnya hanya melibatkan tiga dimensi saja yaitu identifikasi terhadap kelompok, partisipasi dalam tugas kelompok, dan keseragaman perilaku anggota kelompok.

Dimensi *turnover* anggota kelompok yang dicurigai bukan merupakan bagian dari variabel tingkat kohesivitas kelompok akan dibuktikan dengan mengeluarkan dimensi tersebut dan kemudian melakukan uji statistik somers'd kembali. Jika hasil uji somers'd menunjukkan signifikansi yang lebih besar maka terbukti bahwa dimensi *turnover* bukan merupakan bagian dari variabel tingkat kohesivitas kelompok. Dengan mengeluarkan dimensi *turnover*, maka variabel tingkat kohesivitas kelompok hanya terdiri dari tiga dimensi. Penjelasan terkait hal tersebut akan ditampilkan pada sub bab berikut ini.

## **5.2 Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan tanpa Dimensi *Turnover* Anggota Kelompok**

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa dimensi *turnover* anggota kelompok sebagai salah satu pembentuk variabel kohesivitas kelompok tidak berhubungan dengan tingkat komitmen organisasi karyawan. Hal ini berbeda dengan tiga dimensi pembentuk variabel kohesivitas kelompok lainnya yang memiliki hubungan dengan komitmen organisasi karyawan.

Hasil uji statistik sebelumnya menunjukkan bahwa ketika dimensi *turnover* anggota kelompok masih termasuk dalam variabel tingkat kohesivitas kelompok, hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan bersifat lemah positif. Setelah dilakukan uji statistik dengan mengeluarkan dimensi *turnover* anggota kelompok dari variabel tingkat kohesivitas kelompok dan melihat hubungannya dengan komitmen organisasi karyawan, hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bersifat cukup atau moderat positif antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut ditunjukkan melalui signifikansi sebesar 0,018 yang lebih kecil dari alpha yang telah ditetapkan yaitu 0,05 dan nilai sebesar 0,431 yang menunjukkan nilai kekuatan korelasi. Dikeluarkannya dimensi *turnover* anggota kelompok dari variabel kohesivitas kelompok ternyata memberikan pengaruh dalam hubungan antara kekompakan kelompok dengan kesediaan karyawan bertahan dalam perusahaannya.

Jadi dengan demikian terdapat hubungan yang lebih kuat, dalam hal ini perubahan dari hubungan yang lemah menjadi cukup atau moderat, antara tingkat kohesivitas kelompok dengan tingkat komitmen organisasi karyawan setelah mengeluarkan dimensi *turnover* anggota kelompok dari variabel tingkat kohesivitas kelompok. Selanjutnya penelitian ini akan mencoba melihat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan yang dikontrol dengan variabel jenis kelamin, suku bangsa, usia, dan pendidikan. Selengkapnya dijelaskan pada sub bab berikut.

### 5.3 Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan dengan Variabel Kontrol

Bagian ini bertujuan untuk menjelaskan lebih rinci tentang hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan. Hubungan antara keduanya coba dilihat dengan menggunakan variabel kontrol identitas responden. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyederhanaan hubungan kekompakkan kelompok dengan komitmen karyawan kepada perusahaan dalam analisa bivariat. Tabel berikut ini menunjukkan ringkasan tentang hubungan antara tingkat kohesivitas kelompok yang dikontrol dengan variabel jenis kelamin, suku bangsa, usia, dan pendidikan.

**Tabel 5.4**

#### **Hubungan antara Tingkat Kohesivitas Kelompok dengan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan berdasarkan Karakteristik Responden**

**n = 46**

Variabel Kontrol	Nama Variabel	Nilai	Signifikansi
Jenis Kelamin	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Laki-Laki	,332	,016

	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Perempuan	,321	,184
Suku Bangsa	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Suku Bangsa Luar Jawa	,257	,297
	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Suku Bangsa Jawa	,350	,018
Usia	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Usia Muda	,338	,109
	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Usia Tua	,302	,027
Pendidikan	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Pendidikan Rendah	,320	,025
	Tingkat Kohesivitas Kelompok (independen) dan Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan (dependen) pada Responden Pendidikan Tinggi	,420	,011

Sumber : Data Hasil Penelitian di PT. Bank Syariah X

Tabel di atas menunjukkan hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan berdasarkan beberapa variabel kontrol. Yang pertama ialah hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan yang dikontrol oleh variabel jenis kelamin. Hasil uji statistik somers'd menunjukkan bahwa hubungan antara kekompakkan kelompok dengan kesediaan karyawan berkomitmen kepada perusahaan hanya terjadi pada responden laki-laki. Hal tersebut ditunjukkan melalui signifikansi sebesar 0,016. Signifikansi tersebut lebih kecil dari alpha yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu 0,05. Implikasinya adalah hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden laki-laki berlaku di tingkat populasi. Selain signifikansi, tabel tersebut juga menunjukkan nilai sebesar 0,332 yang berarti terdapat hubungan positif lemah antara keduanya. Sementara pada responden perempuan, hal yang berbeda terjadi. Tidak terdapat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden perempuan. Hal tersebut terlihat dari signifikansi sebesar 0,184 yang lebih besar dari pada nilai alpha. Dengan begitu sudah tidak relevan lagi untuk melihat kekuatan hubungan melalui nilai korelasinya.

Sebelum menjelaskan terdapatnya hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden laki-laki, terlebih dulu akan dijelaskan perbedaan laki-laki dan perempuan melalui konsep gender<sup>97</sup>. Gender adalah gambaran perbedaan laki-laki dan perempuan secara sosial serta merupakan kelompok atribut dan perilaku yang dibentuk secara kultural yang ada pada laki-laki dan perempuan<sup>98</sup>. Selain itu Margaret Mead menjelaskan dalam buku "*Sex and Temperament in Three Primitive Societies*" bahwa perilaku gender merupakan konstruksi sosial. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gender berperan dalam perbedaan capaian pendidikan dan pekerjaan oleh laki-laki dan perempuan<sup>99</sup>. Salah satu penelitian menunjukkan bahwa laki-laki telah

---

<sup>97</sup> Penjelasan tentang konsep gender dilakukan karena konsep gender memiliki makna yang lebih luas dari pada konsep jenis kelamin. Selain itu beberapa penelitian tentang perbedaan capaian dalam pekerjaan antara laki-laki dan perempuan seringkali menggunakan konsep gender

<sup>98</sup> Dwi, Narwoko J. et. al. *Sosiologi: Teks Pengantar dan Terapan*. 2006. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. h.334

<sup>99</sup> laporan penelitian: tinjauan terhadap keadilan gender dalam bidang pertanian, irigasi dan perikanan pelaksana: tim relawan perempuan untuk kemanusiaan



dikonstruksikan sebagai pencari nafkah, sehingga pendidikan laki-laki harus selalu diatas pendidikan perempuan agar dalam bekerja laki-laki akan dapat melakukan pilihan pekerjaan yang lebih beragam sehingga dimungkinkan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Penjelasan ini dapat membawa kita dalam menganalisis adanya hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden laki-laki.

Laki-laki dikonstruksikan sebagai pencari nafkah sehingga dalam bekerja dituntut untuk memiliki pekerjaan yang lebih baik, terutama dari segi penghasilan, dibandingkan perempuan. Hal ini membuat laki-laki cenderung lebih sering mencari kemungkinan pekerjaan yang dapat memberikan penghasilan yang lebih baik dengan berpindah-pindah antar perusahaan. Akibatnya adalah laki-laki terkesan lebih tidak setia kepada pekerjaan. Seringnya karyawan laki-laki dalam berpindah tempat kerja semakin terdorong dengan kondisi yang terjadi di tempat kerja. Sebagaimana yang sudah dijelaskan bahwa kekompakkan responden penelitian ini dalam kelompok kerjanya rendah sehingga antar rekan kerja menjadi kurang kompak. Situasi ini memberikan dorongan bagi responden laki-laki untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih baik.

Jika melihat pada penjelasan di atas, seharusnya terdapat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden perempuan. Hal tersebut karena dengan semakin berkembangnya zaman maka persaingan dalam pekerjaan antara laki-laki dan perempuan semakin ketat sehingga bukan hanya laki-laki saja yang ingin memiliki pekerjaan yang baik, perempuan juga menginginkan hal tersebut. Terlebih jika karyawan perempuan merasakan situasi kerja yang tidak kondusif maka akan semakin mendorong mereka untuk keluar dari pekerjaan lama dan mencari pekerjaan baru yang lebih baik. Namun hasil penelitian ini menunjukkan hasil sebaliknya. Tidak terdapatnya hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden perempuan disebabkan karena sampel terlalu kecil.

Berikutnya akan melihat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden yang bukan berasal dari Jawa dan responden Jawa. Hal ini dilakukan terkait dengan karakteristik orang Jawa yang

dikenal lebih loyal kepada pekerjaan<sup>100</sup>, sementara orang di luar Jawa, yang dalam penelitian ini terdiri dari Bugis, Minang, Aceh, Betawi seringkali dikenal lebih rasional dalam bekerja.

Hasil uji statistik menunjukkan hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan hanya terbentuk pada responden suku bangsa Jawa. Hal ini ditunjukkan melalui signifikansi 0,018 yang lebih kecil dari nilai alpha. Signifikansi sebesar 0,018 pada alpha 0,05 sekaligus menunjukkan hubungan yang terbentuk berlaku di tingkat populasi. Selain itu, hubungan yang terbentuk memiliki nilai korelasi sebesar 0,350 yang berarti terdapat hubungan yang bersifat lemah positif.

Terdapatnya hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden suku bangsa Jawa disebabkan karena kecenderungan orang Jawa yang loyal pada pekerjaan semakin diperkuat dengan suasana kerja dalam kelompoknya. Semakin kelompok memiliki suasana kerja yang kondusif maka semakin membuat responden betah bekerja dan memilih untuk bertahan di perusahaan.

Sementara hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden di luar suku bangsa Jawa tidak terbentuk. Hal tersebut ditunjukkan melalui nilai signifikansi 0,297 yang lebih besar dari alpha 0,05. Tidak adanya hubungan antara variabel utama penelitian ini pada responden yang bukan berasal dari Jawa juga disebabkan karena sampel terlalu kecil. Namun jika melihat kepada hasil olah data maka terlihat bahwa kecenderungan responden suku bangsa di luar Jawa adalah memiliki komitmen organisasi yang rendah. Data tersebut mendukung penjelasan sebelumnya bahwa karakteristik suku bangsa di luar Jawa dalam penelitian ini cenderung lebih rasional dalam bekerja yang terlihat dari rendahnya komitmen mereka kepada perusahaan.

---

<sup>100</sup> Loyalitas orang Jawa dalam pekerjaan dapat dilihat dari sikap abdi dalem yang bekerja di keraton Yogyakarta, di mana mereka hanya digaji sangat kecil tetapi tetap bersedia mengabdikan kepada pekerjaannya

Berikutnya identitas responden yang akan digunakan sebagai variabel kontrol dalam melihat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan adalah usia. Penelitian ini membagi usia dalam dua kategori yaitu tua dan muda. Pembagiannya bukan berasal dari teori atau sumber tertentu lainnya, tetapi didasarkan pada sebaran data. Kategori muda berada di rentang 21 tahun-30 tahun. Sementara 31 tahun ke atas dikategorikan tua.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan hanya terbentuk pada responden yang berada di kategori usia tua. Hal ini ditunjukkan melalui signifikansi sebesar 0,027 yang lebih kecil dari alpha sebesar 0,05. Signifikansi 0,027 pada alpha 0,05 juga menunjukkan bahwa hubungan yang terbentuk dapat berlaku di tingkat populasi. Selain signifikansi, tabel juga menunjukkan nilai sebesar 0,302 yang berarti terdapat hubungan yang lemah positif antara kohesivitas dengan komitmen organisasi karyawan pada responden usia tua. Terdapatnya hubungan antara kekompakan kelompok dengan kesediaan karyawan bertahan dalam perusahaan disebabkan karena situasi kerja dalam kelompok yang kondusif akan semakin membuat karyawan lebih betah bekerja yang kemudian akan membuat karyawan berkomitmen kepada perusahaan. Terlebih bagi responden yang berada pada kategori usia tua di mana kecenderungan mereka menginginkan suatu kepastian dalam pekerjaan sehingga tidak terlalu suka berspekulasi dengan berpindah-pindah tempat kerja.

Sementara bagi responden dalam kategori usia muda masih sering mencari tantangan lebih dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya. Mereka tidak terlalu mempermasalahkan situasi dalam kelompok kerja. Hal ini akan membuat mereka cenderung sering berpindah perusahaan yang mampu menawarkan kelebihan dari tempat kerja yang sebelumnya meskipun pada saat bekerja di perusahaan yang lama mereka merasa kompak dengan sesama rekan kerja.

Selanjutnya penelitian ini juga akan melihat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan berdasarkan pendidikan. Pendidikan di sini dibagi dua kategori yaitu rendah dan tinggi. Namun penggunaan istilah ini tidak terkait dengan teori apapun karena pembagiannya

hanya didasarkan pada hierarki tingkat pendidikan di mana S1 lebih tinggi dibandingkan D3. Sehingga kategori pendidikan rendah mengacu pada D3, dan pendidikan tinggi mengacu pada S1 ke atas.

Hasil uji statistik somers'd menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden dengan pendidikan kategori rendah dan tinggi. Pada responden berpendidikan dalam kategori rendah signifikansinya sebesar 0,025 yang sekaligus menunjukkan bahwa hubungan yang terbentuk berlaku di tingkat populasi karena signifikansi 0,025 lebih kecil dari nilai alpha yang telah ditetapkan sebesar 0,05. Tabel juga menunjukkan nilai sebesar 0,320 yang berarti hubungan yang terbentuk bersifat lemah positif. Sementara bagi responden dalam kategori pendidikan tinggi signifikansi sebesar 0,011 yang juga menunjukkan hubungan ini berlaku di tingkat populasi karena signifikansi tersebut lebih kecil dari nilai alpha yang telah ditetapkan sebesar 0,05. Kekuatan korelasi juga terlihat melalui nilai pada tabel sebesar 0,42 yang berarti terdapat hubungan cukup atau moderat positif antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan.

Terdapatnya hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan berdasarkan pendidikan ini terkait dengan penelitian yang pernah dilakukan Mottaz. Dalam jurnal "*An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment*" Mottaz menjelaskan bahwa pendidikan memberikan pengaruh signifikan pada tingkah laku kerja karyawan yang salah satunya dilihat dari komitmen karyawan dalam bekerja<sup>101</sup>. Selain itu pendidikan dianggap berpengaruh juga disebabkan karena seorang karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi cenderung merasa memiliki posisi tawar yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan lebih rendah. Posisi tawar yang dimaksud ialah karyawan dengan pendidikan tinggi akan mudah mendapatkan pekerjaan di tempat lain dengan standar kualifikasi yang dimilikinya sehingga menjadi mudah bagi karyawan tersebut untuk pindah ke perusahaan lain jika merasa perusahaan lama sudah tidak sesuai dengan keinginannya lagi. Kondisi ini juga didukung dengan situasi dalam kelompok kerjanya. Jika situasi

---

<sup>101</sup> Mottaz, Clifford J. 1987. *An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment*. The Sociological Quarterly, Vol. 28, No. 4, pp. 541-558

kerja tidak kondusif maka akan semakin mendorong karyawan untuk pindah ke perusahaan lain.



## BAB 6

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Penelitian tentang pengaruh kohesivitas kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan yang dilakukan pada PT. Bank Syariah X ini membuktikan bahwa kelompok dalam pekerjaan memberikan pengaruh pada tingkah laku kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang cukup atau moderat positif antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan setelah mengeluarkan dimensi turnover anggota kelompok dari variabel tingkat kohesivitas kelompok.

Adanya hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan sesuai dengan penjelasan dari beberapa pakar seperti Raabe dan Beehr yang menjelaskan kelompok dapat memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan dalam hal komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena dalam bekerja, karyawan akan bertemu dengan individu-individu lain sebagai rekan kerjanya dan seringkali tergabung sebagai kelompok kerja atau sering disebut sebagai divisi. Kelompok ini sedikit banyak akan memberikan pengaruh bagi karyawan.

Penjelasan lain diberikan oleh O'Reilly, Caldwell, dan Barreno yang menjelaskan pentingnya meneliti pengaruh kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan karena komitmen organisasi karyawan tidak hanya sebatas dipengaruhi oleh persepsi individu kepada organisasinya, tetapi juga dipengaruhi konteks sosial dalam pekerjaan yang dapat dilihat dengan menggunakan variabel kelompok.

Lebih lanjut studi ini memang menemukan adanya hubungan antara kohesivitas kelompok terhadap komitmen organisasi karyawan, namun penelusuran membuktikan bahwa hal itu tidak berlaku umum. Kedua variabel itu hanya berhubungan dalam kondisi karyawan laki-laki, bersuku bangsa Jawa, berusia tua, dan mengenyam pendidikan baik rendah ataupun tinggi.

## 6.2 Rekomendasi

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa sebagian besar responden merasa berada dalam divisi yang tidak kohesif. Hal ini kemudian berakibat ke berbagai hal salah satunya membuat komitmen organisasi karyawan menjadi rendah. Responden penelitian ini sebenarnya merupakan karyawan yang memiliki kesadaran kerja yang tinggi. Meskipun mereka merasa memiliki beban kerja yang berat namun mereka tetap memiliki kesadaran untuk fokus mencapai target pekerjaannya. Namun kesadaran kerja karyawan yang sudah baik ini tidak diiringi dengan adanya situasi kerja yang kondusif dan mekanisme untuk menanamkan nilai-nilai positif dalam bekerja kepada karyawan.

Sebaik apapun kesadaran kerja yang dimiliki karyawan jika situasi kerja tidak kondusif dan tidak ditanamkannya nilai-nilai positif dalam pekerjaan, maka akan sulit bagi karyawan menunjukkan hasil kerja yang baik dan tingkah laku kerja yang juga baik. Situasi kerja yang tidak kondusif dalam penelitian ini dimaksudkan pada situasi kerja yang kaku di mana karyawan jarang terlibat dalam interaksi dengan sesama rekan kerjanya. Rendahnya interaksi yang terbentuk antar karyawan menyebabkan tidak adanya kekompakkan di antara mereka.

Lebih lanjut didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi karyawan pada responden laki-laki, responden suku bangsa Jawa, responden berusia tua, dan responden berpendidikan rendah serta tinggi.

Kondisi yang terjadi pada PT. Bank Syariah X ini tentunya bukan merupakan hal yang baik, sehingga melalui penelitian ini peneliti mencoba untuk memberikan rekomendasi kepada pihak-pihak yang terkait. Rekomendasi tersebut dimuat pada tabel berikut :

**Tabel 6**

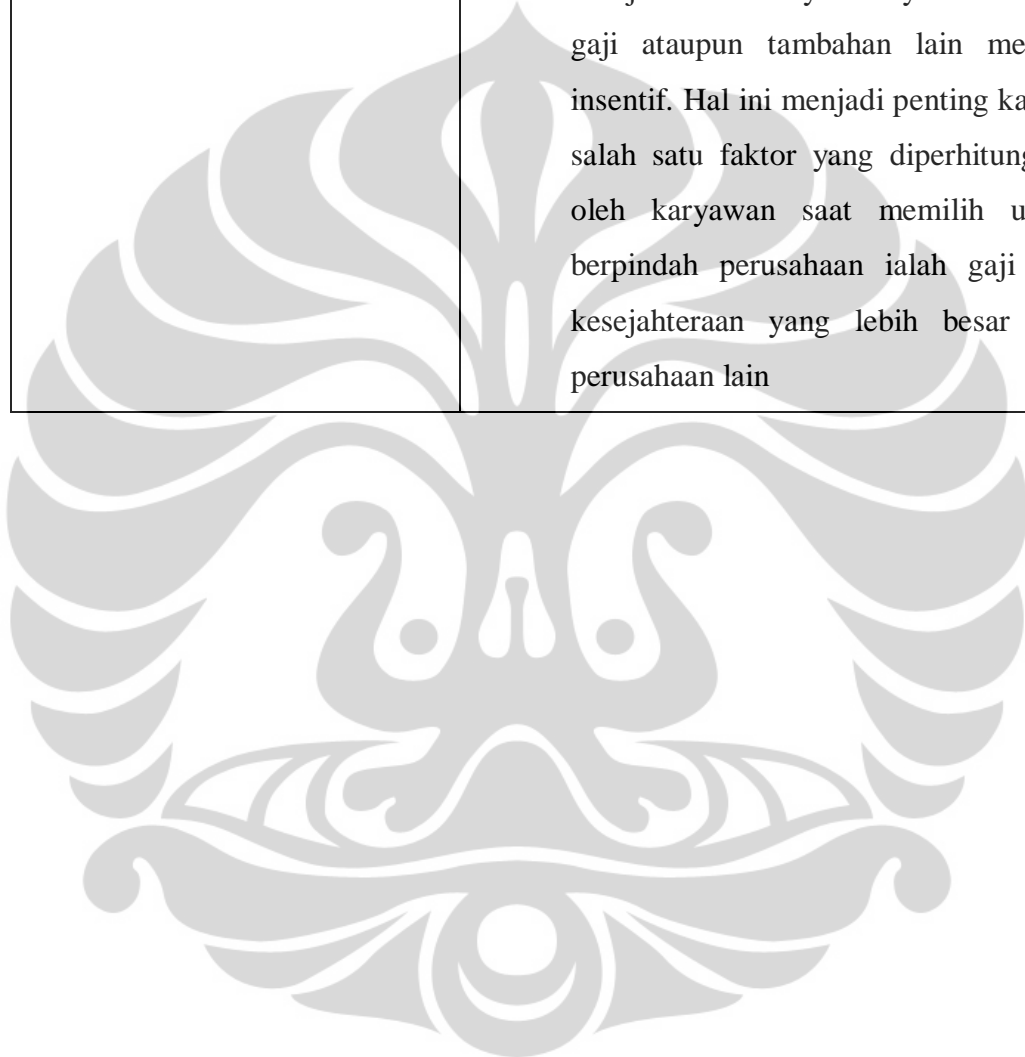
### **Rekomendasi bagi Pihak Terkait**

<b>Pihak yang Terkait</b>	<b>Rekomendasi</b>
Divisi Bisnis Institusi Komersial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan pada divisi bisnis institusi</li> </ul>

	<p>komersial menyuarakan perasaan mereka kepada pimpinan terkait dengan cara kerja dalam divisi yang tidak sesuai dengan keinginan mereka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan divisi diharapkan mengadakan rapat rutin bagi seluruh anggota, terutama bagi anggota laki-laki dan anggota yang berasal dari suku bangsa di luar Jawa, yang memiliki kecenderungan lebih besar untuk keluar dari perusahaan. Rapat tersebut bertujuan mengenalkan lebih jauh nilai-nilai, serta visi dan misi perusahaan sehingga karyawan dapat memahami dan mengaplikasikannya</li> <li>• Pimpinan divisi mengadakan pertemuan secara informal dengan anggotanya di luar jam kerja untuk menambah kekompakkan kelompok</li> <li>• Mengadakan kegiatan <i>out door</i> yang diwajibkan bagi seluruh anggota seperti mengadakan <i>out bond</i>, <i>gathering</i>, dan lain sebagainya</li> </ul>
PT. Bank Syariah X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaiki komitmen organisasi karyawan, terutama karyawan laki-laki dan karyawan yang berasal dari suku bangsa di luar Jawa, dengan melakukan sosialisasi nilai-nilai yang diharapkan perusahaan kepada karyawannya seperti loyalitas kepada perusahaan melalui teladan yang diberikan pemimpin kepada bawahannya</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Memberikan penghargaan bagi karyawan yang dinilai memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan seperti penghargaan dalam bentuk materi atau kenaikan jenjang karier</li><li>• Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya dalam hal gaji ataupun tambahan lain melalui insentif. Hal ini menjadi penting karena salah satu faktor yang diperhitungkan oleh karyawan saat memilih untuk berpindah perusahaan ialah gaji dan kesejahteraan yang lebih besar dari perusahaan lain</li></ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

Antonio, Muhammad Syafi'i. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press

Babbie, Earl. 1998. *The Practice of Social Research 10th Edition*. USA: Thomson Learning

Broom, Leonard dan Selznick, Philip. 1963. *Sociology: A Text with Adapted Readings*. New York: Harper & Row

Creswell, John W. 2003. *Research Design Qualitative, quantitative and Mix Methods Approaches*. Sage Publication

Dwi, Narwoko J. et. al. *Sosiologi: Teks Pengantar dan Terapan*. 2006. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta: UI press

Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2008. *Behavior in Organization*, 9th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc

Kennedy Jr, Robert E. 1986. *Life Choices, Applying Sociology*. New York: CBS College Publishing

Neuman, Lawrence W. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches – 5<sup>th</sup> ed*. MA: Allyn and Bacon

Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

Ritzer, George. 2008. *Classical Sociological Theory*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc

Ritzer, George dan Goodman, Douglas J. 2004. *Sociological Theory*. New York: McGraw-Hill

Santosa, Slamet. 1992. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara

Sunarto, Kamanto. 2004. *Pengantar Sosiologi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Williams, Malcolm. 2003. *Making Sense of Social Research*. London: SAGE Publication

Zanten, Wim Van. 1994. *Statistika Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia

### **Jurnal**

Burdete, Jane. 2003. *International Education Journal* Vol 4, No 3, “*Making Groups Work: University Students' Perceptions*”

Friedkin, Noah E. 2004. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, pp. 409-425, “*Social Cohesion*”

Gibbs, Jack P. 1965. *American Journal of Sociology*, Vol 70, No. 5, pp. 586-594. “*Norms: The Problem of Definition and Classification*”

Kram, Kathy E. dan Lynn, Isabella A. 1985. *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 110-132 “*Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*”

Lau, Richard R. 1989. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 52, No. 3, pp. 220-23, “*Individual and Contextual Influences on Group Identification*”, Publikasi Oleh : American Sociological Association

Mottaz, Clifford J. 1987. *An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment*. *The Sociological Quarterly*, Vol. 28, No. 4, pp. 541-558

Raabe, Babette dan Beehr, Terry A. 2003. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 3, pp. 271-293, ” *Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact*”

Sørensen, Jesper B. 2000. *American Sociological Review*, Vol. 65, No. 2, pp. 298-310. “*The Longitudinal Effects of Group Tenure Composition on Turnover*”

Sunandar, Heri. 2005. *Jurnal Hukum Islam*. Vol. IV No. 2, “*Peran dan Fungsi Dewan Pengawas Syariah Dalam Perbankan Syariah di Indonesia*”

### **Skripsi**

Latif, Nasrul. 2009. *Skripsi Psikologi “Hubungan Nilai Budaya Organisasi dengan Komponen Komitmen Organisasi pada Karyawan Bank Syariah X”*. Depok: Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

Suryawan, Indra. 1992. *Skripsi Sosiologi “Hubungan Organisasi dengan Lingkungan, Studi Kasus tentang Pergantian Pekerja pada Organisasi Commission House”*. Depok: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

### **Internet**

Amalia, Pramudhita Ayu. 2009. *Skripsi Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta. Diakses pada 28 Desember 2011, pukul 18.07, dari <http://etd.eprints.ums.ac.id/3766/>

Chairy, Liche Seniati. 2002. *Artikel Seputar Komitmen Organisasi*. Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Diakses pada 26 September 2011, pukul 18.31, dari [http://journal.ui.ac.id/upload/artikel/05\\_Liche-Revisi.pdf](http://journal.ui.ac.id/upload/artikel/05_Liche-Revisi.pdf)

Ginting, Sri Ulina. 2009. *Skripsi Psikologi “Pengaruh Kohesivitas Kelompok Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan”*. Diakses pada 20 September 2011, pukul 23.07, dari [repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/14523/1/10E00286.pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/14523/1/10E00286.pdf)

Hamidah. 2004. *Peranan Kelompok Informal di Dalam Proses Pengendalian Manajemen*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara. Diakses pada 28 Desember 2011, pukul 18.57 dari <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/1253/1/manajemen-hamidah2.pdf>

<http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Perbankan+Syariah>. Diakses pada 30 Januari 2012, pukul 14.11

<http://zonaeksis.com/pertumbuhan-perbankan-syariah-nasional-2010>. Diakses pada 29 November 2011, pukul 19.00

Riyanto. 2010. Materi seminar “*Penyediaan SDM yang Handal Sebagai Fondasi Perkembangan Perbankan Syariah*”. Diakses pada 18 September 2011, pukul 19.31 dari

[http://www.ekonomisyariah.org/download/artikel/Riyanto%20Materi%20Seminar%20MES\\_.pdf](http://www.ekonomisyariah.org/download/artikel/Riyanto%20Materi%20Seminar%20MES_.pdf)

Sulastiana, Maria. 2008. *Materi tentang “Kepemimpinan Melalui Motivasi”*, disampaikan pada Kursus Arus Minyak Korporat Tahap Ketiga Angkatan II, diakses dari [http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/12/kepemimpinan\\_melalui\\_motivasi.pdf](http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/12/kepemimpinan_melalui_motivasi.pdf), pukul 18.17, pada 27 Maret 2012

[www.jameskitts.com/pubs/EncyclopediaSocialProblems\\_2008.Pdf](http://www.jameskitts.com/pubs/EncyclopediaSocialProblems_2008.Pdf), diakses pukul 15.03, pada 30 Maret 2012

LAMPIRAN 1 : KUESIONER
---------------------------

No Kuesioner :

--	--

**Pengaruh Tingkat Kohesivitas Kelompok terhadap Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**

Dengan Hormat,

Sebelumnya, saya mohon maaf telah mengganggu waktu kerja Bapak/Ibu/Sdr/i. Saya mahasiswa Sosiologi dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Tingkat Kohesivitas Kelompok terhadap Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan” pada perusahaan tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja. Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner ini.

Perlu disampaikan bahwa tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam menjawab pertanyaan, karena jawaban yang diberikan merupakan kondisi dan pengalaman yang Bapak/Ibu/Sdr/i miliki. Sesuai dengan kode etik penelitian, maka kerahasiaan identitas serta seluruh jawaban yang diberikan akan dijaga dengan baik.

Demikian atas perhatian serta bantuan bapak/Ibu/Sdr/i. Kami sampaikan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Alessia Anindiya

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
  1. Laki-Laki
  2. Perempuan
2. Usia :
3. Suku Bangsa :
4. Agama :
5. Lama Bekerja :
6. Pendapatan :
  1. < Rp 1.000.000
  2. Rp 1.000.000 – Rp 3.000.000
  3. Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000
  4. > Rp 5.000.000
7. Pendidikan :
  1. SMA
  2. D3
  3. S1
  4. S2
  5. S3

### A. KOHESIVITAS KELOMPOK

Beri tanda **silang (X)** pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan pilihan jawaban Anda.

Keterangan :

STS: Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
	<b>Turnover anggota kelompok</b>					
1.	Saya memiliki keinginan untuk keluar dari kelompok kerja atau divisi ini dalam waktu 6 bulan dari sekarang					
2.	Saya tidak ingin bertahan dalam divisi ini sepanjang karier saya					
3.	Saya tidak merasa rugi jika keluar dari divisi ini					
4.	Saya tidak tertarik bertahan pada divisi ini dalam jangka waktu lebih dari 1 tahun					
5.	Saya memiliki ketertarikan untuk bekerja pada divisi yang lain					
	<b>Identifikasi terhadap Kelompok</b>					
6.	Saya merasa terikat dengan divisi tempat saya bekerja					

7.	Saya merasa seperti bagian anggota keluarga dalam divisi tempat saya bekerja					
8.	Saya merasa masalah yang ada dalam divisi kerja saya sebagai masalah saya					
9.	Saya merasa memahami sepenuhnya tujuan yang ingin dicapai divisi kerja saya					
10.	Saya merasa setuju sepenuhnya dengan tujuan divisi kerja saya					
11.	Saya merasa memahami sepenuhnya cara yang ditempuh divisi kerja saya untuk mencapai tujuan bersama					
12.	Saya merasa setuju sepenuhnya dengan cara yang ditempuh divisi kerja saya untuk mencapai tujuan bersama					
13.	Saya merasa selalu bisa menuangkan ide saat bekerja					
14.	Saya merasa ide yang saya berikan kepada divisi kerja saya selalu dihargai					
15.	Saya merasa nyaman bekerja dalam divisi kerja saya					
16.	Saya merasa tertarik dengan divisi kerja saya saja di perusahaan ini					
17.	Saya merasa bahwa divisi kerja saya saja yang saya jadikan acuan dalam bekerja					
18.	Saya hanya merasa tertarik dengan rekan kerja yang berada satu divisi dengan saya					
19.	Saya merasa hanya memilih rekan kerja yang berada satu divisi dengan saya sebagai acuan dalam bekerja					
<b>Partisipasi dalam Tugas Kelompok</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
20.	Saya memiliki pengalaman yang baik saat berpartisipasi dalam tugas kelompok					
21.	Secara umum kelompok kerja/ divisi saya bekerja dengan baik dalam mengerjakan tugas kelompok					
22.	Saya merasa nyaman berpartisipasi dalam mengerjakan tugas kelompok					
23.	Secara umum proporsi pengerjaan tugas kelompok terbagi secara adil					
24.	Setiap anggota kelompok berpartisipasi secara aktif saat melakukan tugas kelompok					
25.	Bekerja dalam kelompok mengurangi beban kerja pribadi saya					
26.	Saya tidak pernah menemui masalah saat berpartisipasi dalam tugas kelompok					
27.	Tidak pernah muncul masalah dalam kelompok secara keseluruhan saat bekerja sama					
28.	Jika ada masalah yang muncul seringkali berhasil diatasi kelompok kerja					
29.	Saya merasa berpartisipasi dalam tugas kelompok memberikan keuntungan secara pribadi					
30.	Saya lebih memilih bekerja dalam kelompok daripada bekerja secara individu					
31.	Saya merasa tidak memiliki masalah dengan rekan kerja saat berpartisipasi dalam tugas kelompok					



32.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja saat berpartisipasi dalam tugas kelompok					
33.	Saya belajar untuk bisa mengerjakan tugas dengan lebih efektif melalui partisipasi saya dalam tugas kelompok					
34.	Saya belajar berbagi tanggung jawab dengan rekan kerja lain melalui partisipasi saya dalam tugas kelompok					
35.	Saya belajar menggunakan argument rasional untuk mengemukakan argumentasi saya melalui partisipasi dalam tugas kelompok					
36.	Saya belajar mengatasi masalah pekerjaan melalui partisipasi saya dalam tugas kelompok					
37.	Saya belajar mengatasi konflik melalui partisipasi saya dalam tugas kelompok					
38.	Saya belajar membangun visi bersama bagi kelompok saya melalui partisipasi saya dalam tugas kelompok					
<b>Keseragaman Perilaku</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
39.	Saya merasa memiliki kesamaan perilaku dengan rekan kerja dalam satu divisi					
40.	Saya berusaha menyamakan perilaku dengan rekan kerja dalam satu divisi					
41.	Saya merasa berada dalam divisi kerja yang anggotanya selalu menaati peraturan (contoh: selalu tepat waktu menghadiri rapat)					
42.	Saya merasa rekan kerja dalam divisi saya selalu menaati peraturan					
43.	Saya merasa rekan kerja dalam satu divisi saya selalu berperilaku sesuai dengan peraturan					
44.	Saya akan mendapat teguran jika tidak berperilaku sesuai dengan peraturan					
45.	Saya akan menegur rekan kerja saya jika ada yang berperilaku tidak sesuai dengan peraturan					
46.	Saya merasa dalam divisi kerja saya terdapat kesepakatan dalam berperilaku					
47.	Divisi kerja saya memiliki aturan ketat yang mengatur perilaku anggotanya					

#### B. KOMITMEN ORGANISASI

Beri tanda silang (X) pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan pilihan jawaban Anda.

Keterangan :

STS: Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya merasa senang berkarier dalam perusahaan ini					
2.	Saya merasa betah bekerja dalam waktu yang lama di perusahaan ini					

3.	Saya merasa akan bertahan bekerja di perusahaan ini dalam waktu satu tahun ke depan					
4.	Saya merasa senang jika dapat menghabiskan karier di perusahaan ini					
5.	Saya merasa bahwa masalah yang dihadapi perusahaan juga menjadi masalah saya					
6.	Saya merasa tidak mungkin terikat dengan perusahaan lain seperti terikat dengan perusahaan saat ini					
7.	Saya merasa sulit untuk berpindah ke perusahaan lain					
8.	Saya merasa sebagai bagian anggota keluarga dalam perusahaan ini					
9.	Saya merasa senang bekerja lebih atau lembur untuk memenuhi target pekerjaan					
10.	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini					
11.	Dengan tawaran gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain, saya tetap merasa nyaman bekerja di perusahaan ini					
<b>Komitmen Berkesinambungan</b> <i>Ket: Jika saya keluar dari perusahaan ini, maka.....</i>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
12.	Kondisi keuangan pribadi saya akan terganggu					
13.	Saya khawatir dengan masa depan karena tidak ada alternatif pilihan pekerjaan lain					
14.	Saya merasa rugi karena sudah memberikan banyak hal bagi perusahaan					
15.	Saya akan kehilangan keuntungan yang didapatkan selama bekerja di perusahaan ini					
16.	Saya akan mendapatkan keuntungan yang lebih kecil dari perusahaan lain					
17.	Saya telah membuat keputusan yang salah					
18.	Saya akan kesulitan mencari pekerjaan baru					
19.	Saya sulit menemukan pekerjaan lain yang lebih baik					
20.	Saya akan kesulitan memenuhi berbagai kebutuhan hidup saya					
<b>Komitmen Normatif</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
21.	Saya tahu saya sebagai karyawan harus memiliki loyalitas pada perusahaan					
22.	Saya tahu saya sebagai karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab kepada perusahaan					
23.	Saya tahu saya sebagai karyawan harus memiliki masa kerja yang panjang dalam satu perusahaan saja					
24.	Saya tahu saya sebagai karyawan harus menetap pada satu perusahaan saja					
25.	Saya memilih tetap berada di perusahaan ini meskipun berada di perusahaan lain lebih menguntungkan					
26.	Saya tahu saya sebagai karyawan harus bertahan di perusahaan ini					

	meski ada tawaran kerja dari perusahaan lain yang lebih baik					
27.	Saya tahu saya sebagai karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam perusahaan tempat saya bekerja saat ini					
28.	Saya merasa bersalah jika keluar dari perusahaan tempat saya bekerja saat ini					
29.	Saya merasa memang sudah seharusnya saya mempertahankan pekerjaan saya pada perusahaan ini					



### **Pedoman Wawancara Mendalam**

1. Bisakah Anda ceritakan sejarah PT. Bank Syariah X?
2. Bagaimana Bank Syariah X memenuhi kebutuhan terhadap karyawan pada saat awal dibentuk?
3. Bagaimana labour turnover pada PT. Bank Syariah X?
4. Bisa diceritakan bagaimana suasana kerja pada perusahaan ini?
5. Apakah anda merasa memiliki hubungan yang dekat dengan rekan kerja di divisi ini?
6. Bisa diceritakan seberapa dekat/tidaknya anda dengan rekan kerja di sini?
7. Jika anda coba menggambarkan hubungan kerja antar rekan kerja di divisi ini secara umum, gambarannya akan seperti apa? Dekat atau tidak?
8. Apakah anda punya sahabat dalam divisi ini?
9. Apakah Anda merasa memiliki kedekatan dengan divisi tempat Anda bekerja? Bisa dijelaskan?
10. Menurut Anda bagaimana kondisi divisi tempat Anda bekerja saat ini?
11. Apakah Anda merasa memiliki beban kerja yang berat?
12. Apakah Anda merasa memiliki ketertarikan bekerja pada divisi lain? Apa alasannya?
13. Apakah anda pernah mengalami kesulitan dalam bekerja? Bisa dijelaskan kesulitan seperti apa?
14. Apakah dalam melakukan kerja secara berkelompok Anda menemui masalah? Bisa dijelaskan masalah seperti apa?
15. Apa yang menjadi hal penting bagi Anda sebagai seorang karyawan?
16. Apakah Anda bersedia memberikan kinerja terbaik Anda bagi perusahaan?
17. Apakah menurut Anda rekan kerja Anda memiliki kesadaran dalam bersikap? Bisa dijelaskan?
18. Apakah Anda merasa nyaman bekerja di sini?
19. Apa yang membuat Anda memilih untuk keluar dari perusahaan?
20. Apakah Anda merasa mengenali nilai-nilai yang ada dalam perusahaan?
21. Apakah ada cara atau kegiatan yang melibatkan karyawan untuk bisa mengenal lebih jauh kelompok kerjanya dan perusahaan?
22. Menurut Anda ciri-ciri karyawan yang baik seperti apa?
23. Apakah orangtua Anda pada saat bekerja menunjukkan ciri-ciri karyawan yang berkomitmen terhadap tempat kerjanya?
24. Bisakah Anda memberikan gambaran tentang cara pandang Anda dalam memaknai perusahaan ini?
25. Menurut anda kedekatan dengan teman kerja lainnya mempengaruhi komitmen anda kepada perusahaan?
26. Pengaruh semacam apa yang diberikan?

**LAMPIRAN 3 : SPSS TINGKAT  
KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN**

**Kelekatan Emosional dengan Perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	26	56,5	56,5	56,5
	Tinggi	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Identifikasi Perasaan Kepada Perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	31	67,4	67,4	67,4
	Tinggi	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Keterlibatan Diri dengan Perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	26	56,5	56,5	56,5
	Tinggi	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Komitmen Afektif**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	27	58,7	58,7	58,7
	Tinggi	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Kesadaran Rugi\_Alternatif Pekerjaan Lain**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	31	67,4	67,4	67,4
	Tinggi	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Kesadaran Rugi\_Sudah Banyak Memberi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	29	63,0	63,0	63,0
	Tinggi	17	37,0	37,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Komitmen Berkesinambungan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	52,2	52,2	52,2
	Tinggi	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Loyalitas Pada Perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	23	50,0	50,0	50,0
	Tinggi	23	50,0	50,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Tanggung Jawab Bertahan di Perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	25	54,3	54,3	54,3
	Tinggi	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Komitmen Normatif**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	31	67,4	67,4	67,4
	Tinggi	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	27	58,7	58,7	58,7
	Tinggi	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

LAMPIRAN 4 : SPSS TINGKAT  
KOHESIVITAS KELOMPOK

**Keinginan keluar dari divisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	15	32,6	32,6	32,6
	Tinggi	31	67,4	67,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Ketertarikan pada divisi lain**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	19	41,3	41,3	41,3
	Tinggi	27	58,7	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Turnover Anggota Kelompok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	22	47,8	47,8	47,8
	Tinggi	24	52,2	52,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Kesamaan Perasaan dengan Divisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	25	54,3	54,3	54,3
	Tinggi	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Kesamaan Pemahaman dengan Divisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	23	50,0	50,0	50,0
	Tinggi	23	50,0	50,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Kesamaan Ide dengan Divisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	25	54,3	54,3	54,3
	Tinggi	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Kecenderungan Pilih Divisi Sendiri sebagai Kelompok Acuan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	34	73,9	73,9	73,9
	Tinggi	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Kecenderungan Pilih Rekan Satu Divisi sebagai Acuan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	41	89,1	89,1	89,1
	Tinggi	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Identifikasi terhadap Kelompok

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	27	58,7	58,7	58,7
	Tinggi	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Pengalaman dalam Mengerjakan Tugas Kelompok

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	22	47,8	47,8	47,8
	Tinggi	24	52,2	52,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Proses Pengerjaan Tugas Kelompok

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	29	63,0	63,0	63,0
	Tinggi	17	37,0	37,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Hasil Partisipasi dalam Tugas Kelompok

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	52,2	52,2	52,2
	Tinggi	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Manfaat Mengerjakan Tugas Kelompok

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	30	65,2	65,2	65,2
	Tinggi	16	34,8	34,8	100,0



Total	46	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Partisipasi dalam Tugas Kelompok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	25	54,3	54,3	54,3
	Tinggi	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Kesamaan Perilaku dengan Rekan Satu Divisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	21	45,7	45,7	45,7
	Tinggi	25	54,3	54,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Kesesuaian Perilaku dengan Aturan Kelompok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	52,2	52,2	52,2
	Tinggi	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Pengaturan Perilaku oleh Kelompok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	31	67,4	67,4	67,4
	Tinggi	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Keseragaman Perilaku**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	25	54,3	54,3	54,3
	Tinggi	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Tingkat Kohesivitas Kelompok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	26	56,5	56,5	56,5
	Tinggi	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

LAMPIRAN 5 : SPSS TABEL SILANG  
DAN UJI SOMERS'D

Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan \* Tingkat Kohesivitas Kelompok Crosstabulation

		Tingkat Kohesivitas Kelompok		
		Rendah	Tinggi	Total
Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	Rendah	Count 19 73,1%	8 40,0%	27 58,7%
	Tinggi	Count 7 26,9%	12 60,0%	19 41,3%
Total		Count 26 100,0%	20 100,0%	46 100,0%

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Symetric	,333	,140	2,355	,019
	Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	,331	,140	2,355	,019
	Dependent Tingkat Kohesivitas Kelompok	,335	,141	2,355	,019

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan \* Turnover Anggota Kelompok Crosstabulation

		Turnover Anggota Kelompok		
		Rendah	Tinggi	Total
Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	Rendah	Count 15 65,2%	12 52,2%	27 58,7%
	Tinggi	Count 8 34,8%	11 47,8%	19 41,3%
Total		Count 23 100,0%	23 100,0%	46 100,0%

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,132	,146	,906	,365
		Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	,130	,144	,906	,365
		Dependent Turnover Anggota Kelompok	,135	,148	,906	,365

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan \* Identifikasi terhadap Kelompok Crosstabulation**

		Identifikasi terhadap Kelompok		
		Rendah	Tinggi	Total
Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	Rendah	Count 17	10	27
		% within Identifikasi terhadap Kelompok 89,5%	37,0%	58,7%
Tinggi		Count 2	17	19
		% within Identifikasi terhadap Kelompok 10,5%	63,0%	41,3%
Total		Count 19	27	46
		% within Identifikasi terhadap Kelompok 100,0%	100,0%	100,0%

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,524	,114	4,379	,000
		Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	,524	,117	4,379	,000
		Dependent Identifikasi terhadap Kelompok	,524	,117	4,379	,000

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan \* Partisipasi dalam Tugas Kelompok Crosstabulation**

			Partisipasi dalam Tugas Kelompok		
			Rendah	Tinggi	Total
Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	Rendah	Count	17	10	27
		% within Partisipasi dalam Tugas Kelompok	68,0%	47,6%	58,7%
	Tinggi	Count	8	11	19
		% within Partisipasi dalam Tugas Kelompok	32,0%	52,4%	41,3%
Total		Count	25	21	46
		% within Partisipasi dalam Tugas Kelompok	100,0%	100,0%	100,0%

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,118	,147	,800	,047
		Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	,116	,145	,800	,047
		Dependent Partisipasi dalam Tugas Kelompok	,119	,149	,800	,047

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan \* Keseragaman Perilaku Crosstabulation**

			Keseragaman Perilaku		
			Rendah	Tinggi	Total
Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	Rendah	Count	18	9	27
		% within Keseragaman Perilaku	72,0%	42,8%	58,7%
	Tinggi	Count	7	12	19
		% within Keseragaman Perilaku	28,0%	57,2%	41,3%
Total		Count	25	21	46
		% within Keseragaman Perilaku	100,0%	100,0%	100,0%

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,206	,145	1,420	,043
		Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	,204	,143	1,420	,043
		Dependent Keseragaman Perilaku	,209	,147	1,420	,043

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan \* Tingkat Kohesivitas Kelompok Crosstabulation (Tanpa Dimensi Turnover Anggota Kelompok)**

		Tingkat Kohesivitas Kelompok			
			Rendah	Tinggi	Total
Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	Rendah	Count	20	7	27
		% within Tingkat Kohesivitas Kelompok	76,9%	35,0%	58,7%
	Tinggi	Count	6	13	19
		% within Tingkat Kohesivitas Kelompok	23,1%	65,0%	41,3%
Total		Count	26	20	46
		% within Tingkat Kohesivitas Kelompok	100,0%	100,0%	100,0%

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,433	,140	2,355	,018
		Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan	,431	,140	2,355	,018
		Dependent Tingkat Kohesivitas Kelompok	,435	,141	2,355	,018

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tingkat komitmen organisasi karyawan \* Tingkat kohesivitas kelompok \* jenis kelamin Crosstabulation**

jenis kelamin				Tingkat kohesivitas kelompok		Total
				Rendah	Tinggi	
laki-laki	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	20	3	23
			% within Tingkat kohesivitas kelompok	87,0%	37,5%	74,2%
	Tinggi	Count	3	5	8	
		% within Tingkat kohesivitas kelompok	13,0%	62,5%	25,8%	
Total	Count	23	8	31		
	% within Tingkat kohesivitas kelompok	100,0%	100,0%	100,0%		
perempuan	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	6	3	9
			% within Tingkat kohesivitas kelompok	75,0%	42,9%	60,0%
	Tinggi	Count	2	4	6	
		% within Tingkat kohesivitas kelompok	25,0%	57,1%	40,0%	
Total	Count	8	7	15		
	% within Tingkat kohesivitas kelompok	100,0%	100,0%	100,0%		

**Directional Measures**

jenis kelamin				Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
laki-laki	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,332	,115	2,021	,016
			Tingkat komitmen organisasi karyawan Dependent	,332	,124	2,021	,016
			Tingkat kohesivitas kelompok Dependent	,332	,124	2,021	,016
perempuan	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,327	,244	1,328	,184
			Tingkat komitmen organisasi karyawan Dependent	,321	,242	1,328	,184
			Tingkat kohesivitas kelompok Dependent	,333	,248	1,328	,184

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tingkat komitmen organisasi karyawan \* Tingkat kohesivitas kelompok \* suku bangsa Crosstabulation**

suku bangsa				Tingkat kohesivitas kelompok		Total
				Rendah	Tinggi	
Luar Jawa	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	12	3	15
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	85,7%	60,0%	78,9%
	Tinggi		Count	2	2	4
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	14,3%	40,0%	21,1%
Total		Count	14	5	19	
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	100,0%	100,0%	100,0%
Jawa	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	5	2	7
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	71,4%	40,0%	58,3%
	Tinggi		Count	2	5	5
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	28,6%	60,0%	41,7%
Total		Count	7	5	12	
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	100,0%	100,0%	100,0%

#### Directional Measures

suku bangsa				Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Non - Jawa	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,277	,248	1,043	,297
			Tingkat komitmen organisasi karyawan Dependent	,257	,238	1,043	,297
			Tingkat kohesivitas kelompok Dependent	,300	,270	1,043	,297
Jawa	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,314	,159	2,828	,018
			Tingkat komitmen organisasi karyawan Dependent	,350	,217	2,828	,018
			Tingkat kohesivitas kelompok Dependent	,389	,105	2,828	,018

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Tingkat komitmen organisasi karyawan \* Tingkat kohesivitas kelompok \* usia Crosstabulation**

usia				Tingkat kohesivitas kelompok		Total
				Rendah	Tinggi	
Muda	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	17	4	21
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	73,9%	66,6%	72,5%
		Tinggi	Count	6	2	8
		% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	26,1%	33,4%	27,5%	
	Total	Count	23	6	29	
		% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	100,0%	100,0%	100,0%	
Tua	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	7	2	9
			% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	70,0%	28,5%	52,9%
		Tinggi	Count	3	5	8
		% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	30,0%	71,5%	47,1%	
	Total	Count	10	7	17	
		% within Tingkat kohesivitas kelompok Count	100,0%	100,0%	100,0%	

#### Directional Measures

usia				Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Muda	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,380	,204	1,601	,109
			Tingkat komitmen organisasi karyawan	,338	,197	1,601	,109
			Dependent Tingkat kohesivitas kelompok	,433	,232	1,601	,109
Tua	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,302	,102	3,246	,027
			Tingkat komitmen organisasi karyawan	,302	,105	3,246	,027
			Dependent Tingkat kohesivitas kelompok	,302	,105	3,246	,027

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Tingkat komitmen organisasi karyawan \* Tingkat kohesivitas kelompok \* pendidikan Crosstabulation

pendidikan				Tingkat kohesivitas kelompok		Total
				Rendah	Tinggi	
Rendah	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	4	2	6
			% within Tingkat kohesivitas kelompok	66,6%	40,0%	54,5%
		Tinggi	Count	2	3	5
		% within Tingkat kohesivitas kelompok	33,4%	60,0%	45,5%	
	Total	Count	6	5	11	
	% within Tingkat kohesivitas kelompok	Count	100,0%	100,0%	100,0%	
Tinggi	Tingkat komitmen organisasi karyawan	Rendah	Count	17	2	19
			% within Tingkat kohesivitas kelompok	73,9%	16,6%	54,3%
		Tinggi	Count	6	10	16
		% within Tingkat kohesivitas kelompok	26,1%	83,3%	45,7%	
	Total	Count	23	12	35	
	% within Tingkat kohesivitas kelompok	Count	100,0%	100,0%	100,0%	

Directional Measures

Pendidikan				Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Rendah	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,320	,234	2,668	,025
			Tingkat komitmen organisasi karyawan	,320	,235	2,668	,025
			Dependent Tingkat kohesivitas kelompok	,320	,235	2,668	,025
Tinggi	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,440	,146	3,371	,011
			Tingkat komitmen organisasi karyawan	4,20	,155	3,371	,011
			Dependent Tingkat kohesivitas kelompok	,462	,152	3,371	,011

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

LAMPIRAN 6 : SPSS  
IDENTITAS RESPONDEN

**jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	31	67,4	67,4	67,4
	perempuan	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 tahun - 30 tahun	29	63,0	63,0	63,0
	31 tahun - 40 tahun	13	28,3	28,3	91,3
	41 tahun - 50 tahun	3	6,5	6,5	97,8
	> 50 tahun	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**suku bangsa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sunda	5	10,9	10,9	10,9
	Minang	6	13,0	13,0	23,9
	Jawa	12	26,1	26,1	50,0
	Melayu	2	4,3	4,3	54,3
	Betawi	4	8,7	8,7	63,0
	Aceh	1	2,2	2,2	65,2
	Bugis	1	2,2	2,2	67,4
	Tidak Menjawab	4	8,7	8,7	76,1
	Tidak Relevan	11	23,9	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**agama**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Islam	43	93,5	93,5	93,5
	Katholik	1	2,2	2,2	95,7
	Protestan	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**lama bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	15	32,6	34,1	34,1
	1 tahun - 2 tahun	16	34,8	36,4	70,5
	3 tahun - 4 tahun	6	13,0	13,6	84,1
	5 tahun	2	4,3	4,5	88,6
	> 5 tahun	5	10,9	11,4	100,0
	Total	44	95,7	100,0	
Missing	System	2	4,3		
Total		46	100,0		

**pendapatan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.000.000-3.000.000	32	69,6	69,6	69,6
	3.001.000-5.000.000	12	26,1	26,1	95,7
	>5.000.000	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	11	23,9	23,9	23,9
	S1	34	73,9	73,9	97,8
	S2	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	