

ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN FRONTLINER: STUDI DESKRIPTIF DI SEKTOR PERBANKAN INDONESIA

¹Indah Cahyanti*, ²Indria Hapsari

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma
¹Jl. Margonda Raya 100, Depok 16424, Jawa Barat
indahcahyanti@staff.gunadarma.ac.id
)Penulis Korespondensi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komitmen organisasi karyawan frontliner di sektor perbankan Indonesia dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Responden penelitian berjumlah 129 karyawan frontliner, terdiri dari 65 pria dan 64 wanita, yang diukur menggunakan *Organizational Commitment Scale* yang mencakup tiga komponen: afektif, kontinuan, dan normatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen afektif berada pada kategori sedang, komitmen kontinuan pada kategori tinggi, dan komitmen normatif pada kategori sedang. Komitmen kontinuan yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan cenderung bertahan karena persepsi biaya tinggi untuk meninggalkan organisasi, seperti kehilangan manfaat finansial atau stabilitas kerja. Faktor seperti jenis kelamin, usia, gaji, pendidikan, status pernikahan, status kepegawaian, dan lama bekerja memengaruhi tingkat komitmen organisasi. Penelitian ini memberikan wawasan bagi manajemen perbankan untuk merancang strategi guna meningkatkan komitmen organisasi, mengurangi turnover, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: Komitmen organisasi, frontliner, perbankan, afektif, kontinuan, normatif

Abstract

This study aims to analyze the organizational commitment of frontline employees in the Indonesian banking sector using a descriptive quantitative approach. The research involved 129 frontline employees, consisting of 65 males and 64 females, measured using the *Organizational Commitment Scale*, which encompasses three components: affective, continuance, and normative. The analysis results indicate that affective commitment is in the moderate category, continuance commitment is in the high category, and normative commitment is in the moderate category. High continuance commitment suggests that employees tend to stay due to the perceived high cost of leaving the organization, such as losing financial benefits or job stability. Factors such as gender, age, salary, education, marital status, employment status, and tenure influence the level of organizational commitment. This study provides insights for banking management to design strategies to enhance organizational commitment, reduce turnover, and support the achievement of organizational goals.

Keywords: Organizational commitment, frontline employees, banking, affective, continuance, normative

PENDAHULUAN

Persaingan industri perbankan semakin ketat dengan kehadiran bank digital yang kian berkembang di industri perbankan Tanah Air (Aprilia, 2023). Pentingnya sumber daya

manusia yang berkualitas dalam industri perbankan sudah menjadi keharusan karena perbankan selalu ingin memiliki keunggulan dalam persaingan. Sebaliknya, kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh seberapa

baik sistem yang berlaku, dapat memenuhi dan memenuhi keinginan karyawan dan perusahaan (Widayati, Magito, Soihin & Triana, 2020). Karyawan *frontliner* di sektor perbankan, seperti *customer service* dan *teller*, memiliki peran yang sangat penting sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada nasabah di bank-bank di Indonesia.

Frontliner memiliki peran penting dalam layanan pelanggan karena bertanggung jawab untuk menjaga hubungan langsung antara perusahaan dan pelanggan. *Frontliner* adalah orang pertama yang berinteraksi dengan pelanggan, membantu, dan menyelesaikan masalah yang dihadapi pelanggan (Wahab, 2024). Namun, meskipun perannya sangat strategis, berbagai tantangan yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan garda depan ini. Tantangan tersebut antara lain adalah masalah gaji yang dinilai tidak kompetitif, tekanan kerja yang tinggi, dan komitmen kerja yang rendah yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan dan produktivitas.

Widayati, Magito, Soihin dan Triana (2020) melakukan wawancara dengan beberapa karyawan *frontliner* mengungkapkan beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasi dan menurunnya kinerja, antara lain: terlambat datang, sering izin pulang lebih awal, status karyawan kontrak meski sudah lama bekerja, kurangnya rasa menjadi bagian dari perusahaan, dan kurangnya kemauan untuk berkorban demi perusahaan. Rendahnya komitmen ini perlu

mendapat perhatian manajemen, karena karyawan yang lebih berkomitmen akan lebih siap berupaya demi keberhasilan organisasi.

Terdapat beberapa permasalahan yang terjadi terkait pekerjaan *frontliner*, misalnya gaji yang tidak sebanding dengan beban kerja. Gaji *frontliner* di sektor perbankan bervariasi tergantung pada bank, posisi, dan lokasi. Menurut data dari *Jobstreet* Indonesia (2024), gaji *frontliner* seperti *customer service* berkisar antara Rp2,75 juta hingga Rp19 juta per bulan, sementara *teller* rata-rata menerima Rp2,5 juta hingga Rp3,6 juta per bulan, tergantung pengalaman dan jenjang karier. Namun, gaji ini sering dianggap tidak sebanding dengan beban kerja yang tinggi, terutama karena *frontliner* harus menangani target penjualan produk perbankan, seperti kartu kredit dan pinjaman, yang sering kali sulit dicapai (Widyastuti, 2020). Tunjangan seperti bonus tahunan atau insentif penjualan sering bergantung pada pencapaian target, yang menambah tekanan finansial bagi karyawan dengan gaji pokok rendah.

Selain itu pekerjaan *frontliner* erat dengan stress ketika bekerja, *frontliner* perbankan menghadapi tekanan besar akibat interaksi langsung dengan nasabah yang memiliki beragam keluhan dan ekspektasi. Penelitian oleh Rheznadhiya dan Suryani (2023) menunjukkan bahwa beban kerja dan burnout signifikan memengaruhi kinerja karyawan *frontliner* di PT Bank IBK Indonesia. Tugas multitasking, seperti melayani transaksi, menangani keluhan, dan

memasarkan produk, sering kali menyebabkan stres kerja. Selain itu, nasabah yang tidak puas dapat memberikan komplain yang berdampak pada reputasi bank, menambah beban emosional *frontliner* (Kitalulus, 2024).

Pekerjaan sebagai *frontliner* juga erat dengan *turnover* yang tinggi. Banyak *frontliner* di bank dipekerjakan melalui skema *outsourcing*, yang menyebabkan ketidakpastian kerja dan rendahnya jaminan kesejahteraan jangka panjang. Studi oleh Widyastuti (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan *outsourcing* di salah satu Bank terkemuka di Indonesia rendah, terutama karena kurangnya jaminan promosi dan tunjangan seperti asuransi kesehatan atau dana pensiun. Hal ini berkontribusi pada tingkat *turnover* yang tinggi, karena *frontliner* merasa tidak memiliki masa depan yang jelas di perusahaan. Selain itu, tekanan target penjualan dan lingkungan kerja yang kompetitif melemahkan komitmen organisasi, sehingga banyak karyawan memilih *resign* (Abdurrahim & Anisah, 2015).

Permasalahan yang disampaikan di atas, membuat komitmen kerja *frontliner* menjadi rendah. Menurut Lambert (2004) komitmen organisasi umumnya didefinisikan sebagai loyalitas kepada organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk terlibat dalam suatu organisasi. Sedangkan Meyer dan Allen (1991) mendefinisikannya sebagai keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang mencakup penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha

mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan hubungan mental antara karyawan dan organisasi yang dapat menurunkan kemungkinan karyawan secara sukarela meninggalkan organisasi (Allen dan Meyer, 1993). Para peneliti percaya bahwa komitmen merupakan faktor kunci untuk kerja keras dan rendahnya *turnover*, sehingga untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dalam dunia perbankan penting memahami komitmen pada karyawan *frontliner*. Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen yaitu afektif, kontinuan dan normatif.

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional ketika karyawan memiliki identifikasi yang kuat dan keterikatan dengan tujuan dan nilai organisasi (Kim dkk, 2016). Komitmen kontinuan adalah status psikologis ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena karyawan merasa akan kehilangan manfaat dan membayar biaya jika meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen normatif adalah komitmen organisasi ketika karyawan merasa itu adalah perilaku yang tidak etis jika meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen yang rendah pada *frontliner* di sektor perbankan dapat menurunkan kualitas pelayanan nasabah, hal ini dikarenakan *frontliner* merupakan wajah utama bank dalam berinteraksi langsung dengan

pelanggan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahim dan Anisah (2015) menunjukkan bahwa rendahnya komitmen organisasi berkorelasi dengan performa kerja yang buruk, yang dapat memengaruhi pengalaman nasabah, seperti penanganan keluhan yang lambat atau kurangnya inisiatif dalam membantu nasabah. Selain itu, dikarenakan *frontliner* adalah titik kontak utama dengan nasabah, sikap dan performa yang buruk akibat rendahnya komitmen juga dapat merusak citra bank. Keluhan nasabah di media sosial atau ulasan negatif yang diunggah oleh pelanggan dapat memperburuk reputasi dari bank.

Karyawan dengan komitmen yang rendah juga cenderung kurang proaktif dalam menjalankan tugas, misalnya dalam memasarkan produk perbankan atau menyelesaikan transaksi dengan efisien yang akan menghambat penurunan produktivitas dan menghambat pencapaian target penjualan. Rhezadhiya dan Suryani (2023) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi yang rendah berdampak negatif pada kinerja karyawan di PT Bank IBK Indonesia, termasuk dalam hal produktivitas.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komitmen organisasi karyawan *frontliner* di sektor perbankan dengan fokus pada tiga komponen utama, yaitu komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Melalui pendekatan deskriptif, studi ini mengeksplorasi berbagai faktor yang memengaruhi komitmen organisasi pada

karyawan *frontliner*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori dan memberikan wawasan bagi pemangku kepentingan untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi agar mengurangi tingkat retensi karyawan dan tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Alat ukur yang digunakan untuk dalam penelitian ini diadaptasi berdasarkan *Organizational Commitment Scale* yang mencakup *Affective Commitment Scale* (ACS), *Continuance Commitment Scale* (CCS), dan *Normative Commitment Scale* (NCS) yang dibuat oleh Allen dan Meyer (1990) yang terdiri dari 3 (tiga) komponen komitmen organisasi yaitu afektif, kontinuan dan normatif. Responden dalam penelitian ini berjumlah 129 karyawan *frontliner* yang terdiri dari 65 karyawan pria dan 64 karyawan wanita.

Analisis dan seleksi aitem dalam penelitian ini menggunakan uji validitas yaitu dengan menggunakan validitas isi yang akan dilakukan sebelum penyebaran kuesioner. Validitas isi dalam penelitian ini diukur dengan menganalisa kesesuaian aitem dengan konstruk variabel (yang mengacu pada *expert judgement*). Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui konsistensi internal dengan rumus *Alpha Cronbach* melalui bantuan program SPSS *for Windows*. Nilai

daya diskriminasi aitem yang diperoleh dari skala ACS bergerak dari 0,290 – 0,704 dengan reliabilitas sebesar 0,800, Nilai daya diskriminasi aitem yang diperoleh dari skala CCS bergerak dari 0,342 – 0,674 dengan reliabilitas sebesar 0,790, dan Nilai daya diskriminasi aitem yang diperoleh dari skala NCS bergerak dari 0,433 – 0,608 dengan reliabilitas sebesar 0,750. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik metode statistik deskriptif yang bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis (Azwar, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran komitmen organisasi karyawan *frontliner* di perbankan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif komitmen afektif karyawan *frontliner* berada dalam kategori sedang. Komitmen kontinuan berada dalam kategori tinggi. Selanjutnya komitmen normatif berada dalam kategori sedang.

Komitmen kontinuan merujuk pada keterikatan karyawan terhadap organisasi karena persepsi biaya yang tinggi jika meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuan yang tinggi berarti karyawan merasa memiliki banyak yang dipertaruhkan jika keluar dari organisasi, seperti kehilangan hak,

tunjangan, atau sulit mendapat pekerjaan serupa. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa komitmen kontinuan karyawan dalam penelitian ini berada dalam kategori tinggi yang berarti karyawan cenderung menunjukkan bahwa alasan karyawan bertahan bukan karena loyalitas, tetapi karena merasa tidak punya alternatif atau takut kehilangan sesuatu yang bernilai.

Responden mungkin merasa bahwa alternatif pekerjaan di luar organisasinya terbatas karena tingginya kompetisi dan ketidakpastian ekonomi. Selain itu insentif yang diberikan oleh perusahaan seperti tunjangan dan benefit lainnya juga menjadi pendorong meningkatnya komitmen kontinuan pada karyawan (Hofstede, 2001). Sehingga kondisi tersebut membuat karyawan untuk bertahan di organisasi bukan karena keinginan pribadi, melainkan karena pertimbangan biaya dan juga manfaat. Hal ini sejalan dengan penelitian Todorović (2024) pada pegawai sektor publik yang menunjukkan tingkat komitmen kontinuan yang lebih tinggi, mungkin karena keamanan kerja, sementara pegawai sektor swasta menunjukkan tingkat komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya karena responden merupakan karyawan *frontliner* salah satu bank di sektor publik atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Tabel 1. Mean Empirik, Mean Hipotetik, dan Standar Deviasi Hipotetik Komitmen Organisasi Karyawan *Frontliner*

Skala	Mean Empirik (ME)	Mean Hipotetik (MH)	Standar Deviasi Hipotetik (SDH)	Jumlah Aitem Baik	Kategori
<i>Affective Commitment Scale (ACS)</i>	27,76	24,5	5,83	7	Sedang
<i>Continuance Commitment Scale (CCS)</i>	27,22	21	5	6	Tinggi
<i>Normative Commitment Scale (NCS)</i>	20,60	17,5	4,16	5	Sedang

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	ME Afektif	Kategori	ME Kontinuan	Kategori	ME Normatif	Kategori
Perempuan	64	28,76	Sedang	27,73	Tinggi	20,86	Sedang
Laki-Laki	65	26,77	Sedang	26,71	Tinggi	20,35	Sedang

Penelitian menunjukkan baik laki-laki maupun perempuan dapat memiliki komitmen kontinuan yang tinggi, terutama jika merasa telah banyak berinvestasi dalam organisasi (misal: waktu, tenaga, fasilitas). Rata-rata komitmen afektif (keterikatan emosional) dan normatif (rasa kewajiban moral) responden dalam penelitian ini berada pada tingkat sedang, namun karyawan *frontliner* perempuan cenderung memiliki skor lebih tinggi pada kedua komponen ini dibanding laki-laki. Hal ini disebabkan karakteristik perempuan yang lebih mengutamakan relasi emosional dan tanggung jawab sosial (Siswanto & Izzati, 2021).

Tingginya komitmen kontinuan pada laki-laki dapat dikaitkan dengan peran tradisional sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga, terutama dalam budaya indonesia yang masih dipengaruhi oleh norma patriarki. Selain itu laki-laki lebih banyak menghabiskan waktu dan upaya yang diberikan untuk karirnya, sehingga meningkatkan persepsi biaya jika harus meninggalkan organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian Eagly dan Carli (2007) yang menunjukkan bahwa laki-laki seringkali menghadapi tekanan sosial untuk mempertahankan status profesional yang akan memperkuat komitmen kontinuan.

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	ME Afektif	Kategori	ME kontinuan	Kategori	ME Normatif	Kategori
21-28	83	26,27	Sedang	26,40	Tinggi	19,78	Sedang
29-36	46	30,43	Tinggi	28,70	Tinggi	22,08	Tinggi

Pada perempuan, tingginya komitmen kontinuan bisa disebabkan oleh banyaknya tantangan terkait kesenjangan upah atau akses yang terbatas untuk peluang karir yang lebih baik (Blau & Khan, 2017). Hal ini dapat meningkatkan persepsi biaya untuk meninggalkan organisasi, karena alternatif pekerjaan yang setara mungkin sulit ditemukan. Penelitian oleh Powell dan Greenhaus (2010) juga menunjukkan bahwa perempuan cenderung lebih menghargai keamanan pekerjaan dan manfaat jangka panjang, seperti tunjangan kesehatan atau pensiun, yang dapat memperkuat komitmen kontinuan.

Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan usia yang lebih tua cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dalam semua dimensi, yaitu komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang didasarkan pada identifikasi dengan nilai-nilai organisasi, rasa memiliki, dan keinginan untuk berkontribusi (Allen & Meyer, 1990). Individu yang lebih tua cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi karena beberapa alasan. Pertama, seiring bertambahnya usia,

karyawan sering kali telah menghabiskan waktu yang lebih lama di organisasi, yang memungkinkan untuk membangun ikatan emosional yang lebih kuat melalui pengalaman positif, seperti pengakuan atau hubungan sosial dengan rekan kerja (Mathieu & Zajac, 1990).

Komitmen kontinuan merujuk pada keterikatan karyawan terhadap organisasi karena persepsi biaya tinggi untuk meninggalkan organisasi, seperti kehilangan manfaat finansial, stabilitas pekerjaan, atau investasi waktu (Allen & Meyer, 1990). Individu yang lebih tua cenderung memiliki komitmen kontinuan yang lebih tinggi karena berbagai faktor, seperti karyawan yang lebih tua sering kali memiliki investasi yang lebih besar dalam organisasi, seperti masa kerja yang panjang, yang membuat individu enggan meninggalkan manfaat seperti pensiun atau tunjangan senioritas (Becker, 1960). Selanjutnya, peluang kerja di pasar tenaga kerja cenderung menurun seiring bertambahnya usia karena diskriminasi usia atau keterbatasan mobilitas, sehingga meningkatkan persepsi biaya untuk keluar (Ng & Feldman, 2009).

Tabel 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Gaji

Gaji	Jumlah	ME Afektif	Kategori	ME Kontinuan	Kategori	ME Normatif	Kategori
< 4 juta	36	25,19	Sedang	26,33	Tinggi	19,50	Sedang
4 - 7 juta	71	28,08	Sedang	27,03	Tinggi	20,73	Sedang
> 7 juta	22	30,90	Tinggi	29,27	Tinggi	22	Tinggi

Selanjutnya, komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi, yang dipengaruhi oleh norma sosial, nilai budaya, atau rasa timbal balik terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990). Individu yang lebih tua cenderung memiliki komitmen normatif yang lebih tinggi karena karyawan yang lebih tua sering kali telah menerima manfaat jangka panjang dari organisasi, seperti pelatihan, promosi, atau dukungan selama masa sulit, yang menciptakan rasa kewajiban untuk "membalas budi" (Meyer & Allen, 1997). Selain itu, nilai-nilai tradisional, seperti loyalitas dan rasa tanggung jawab, cenderung lebih kuat pada generasi yang lebih tua, terutama dalam budaya kolektivistis seperti Indonesia, di mana senioritas dihormati (Hofstede, 2001).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa individu dengan gaji yang lebih tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dalam semua dimensi. Gaji yang lebih tinggi dapat meningkatkan komitmen afektif melalui rasa puas dan rasa dihargai. Gaji yang kompetitif sering dianggap sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi karyawan, yang meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan emosional (Herzberg, 1966). Selain itu menurut teori pertukaran sosial, gaji

yang lebih tinggi menciptakan rasa timbal balik, di mana karyawan merasa dihargai oleh organisasi, sehingga memperkuat ikatan emosional karyawan (Blau, 1964). Selain itu, jika dikaitkan konteks budaya Indonesia yang menghargai status sosial, gaji yang lebih tinggi dapat meningkatkan rasa bangga dan identifikasi dengan organisasi, terutama jika organisasi dianggap sebagai pemberi imbalan yang adil (Hofstede, 2001).

Gaji yang lebih tinggi juga akan meningkatkan komitmen kontinuan karena meningkatkan biaya peluang untuk keluar dari organisasi. Karyawan dengan gaji tinggi cenderung menyadari bahwa pekerjaan lain mungkin tidak menawarkan imbalan finansial yang setara, terutama dalam pasar kerja yang kompetitif (Becker, 1960). Selain itu, gaji yang lebih tinggi sering kali disertai dengan manfaat tambahan, seperti bonus, tunjangan, atau program pensiun, yang semakin memperkuat persepsi kerugian jika keluar dari organisasi (Mathieu & Zajac, 1990). Gaji yang lebih tinggi akan meningkatkan komitmen normatif, hal ini dikarenakan menurut teori keadilan organisasi, gaji yang lebih tinggi dianggap sebagai indikator perlakuan yang adil, yang memicu rasa kewajiban untuk "membalas budi" dengan tetap setia kepada organisasi (Colquitt dkk., 2001). Karyawan dengan gaji

tinggi juga merasa bahwa organisasi telah berinvestasi melalui imbalan finansial yang besar, sehingga menciptakan rasa tanggung jawab untuk memberikan kontribusi yang setara (Meyer & Allen, 1997).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kontinuan individu pada penelitian ini memiliki hasil yang lebih tinggi terlepas dari latar belakang pendidikannya. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mendorong keterikatan ini bersifat universal dan tidak terlalu dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Individu dengan pendidikan lebih rendah (misalnya, SMA) mungkin merasa bahwa peluang kerja alternatif terbatas karena persaingan dengan kandidat yang lebih terampil, sehingga meningkatkan persepsi biaya untuk meninggalkan organisasi (Becker, 1960). Sementara itu, individu dengan pendidikan tinggi (misalnya, diploma atau sarjana) juga dapat memiliki komitmen kontinuan yang tinggi karena individu menduduki posisi dengan gaji dan manfaat yang lebih baik, seperti tunjangan atau program pensiun, yang sulit ditemukan di organisasi lain (Mathieu & Zajac, 1990). Dengan demikian, terlepas dari jenjang pendidikan, karyawan cenderung menilai bahwa tetap berada di organisasi lebih menguntungkan secara finansial dibandingkan mencari pekerjaan baru.

Berdasarkan hasil temuan didapatkan bahwa komitmen kontinuan pada responden dalam penelitian ini lebih tinggi baik pada individu yang menikah maupun belum

menikah. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun status pernikahan dapat memengaruhi prioritas individu, seperti tanggung jawab keluarga atau fleksibilitas karir, persepsi biaya keluar dari organisasi tampaknya bersifat universal di semua kelompok. Bagi individu yang menikah, komitmen kontinuan yang tinggi dapat dijelaskan oleh tanggung jawab ekonomi yang lebih besar, terutama dalam konteks budaya Indonesia yang menekankan peran sebagai pencari nafkah atau pengelola keuangan keluarga (Hofstede, 2001). Individu yang menikah sering kali memiliki tanggungan, seperti pasangan atau anak, yang meningkatkan kebutuhan akan stabilitas finansial. Meninggalkan organisasi dapat berisiko menyebabkan kehilangan gaji, tunjangan keluarga (misalnya, asuransi kesehatan), atau manfaat lain yang mendukung kehidupan rumah tangga (Becker, 1960). Sementara bagi individu yang belum menikah komitmen kontinuan yang tinggi dapat terjadi karena ketidakpastian pasar kerja dan aspirasi karir jangka panjang. Dalam konteks di Indonesia, di mana persaingan kerja cukup ketat, individu yang belum menikah mungkin merasa bahwa peluang untuk mendapatkan pekerjaan dengan manfaat serupa di organisasi lain terbatas, sehingga meningkatkan persepsi biaya keluar (Ng & Feldman, 2009). Selain itu, individu yang belum menikah sering kali fokus pada pengembangan karir dan akumulasi sumber daya finansial untuk masa depan, seperti tabungan atau investasi pribadi.

Tabel 6. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	ME Afektif	Kategori	ME Kontinuan	Kategori	ME Normatif	Kategori
SMA	9	28,55	Sedang	31,22	Tinggi	23,22	Tinggi
D3	15	25,93	Sedang	27,27	Tinggi	19,93	Sedang
S1	105	27,95	Sedang	26,87	Tinggi	20,48	Sedang

Tabel 7. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah	ME Afektif	Kategori	ME Kontinuan	Kategori	ME Normatif	Kategori
Belum Menikah	54	26,81	Sedang	26,64	Tinggi	19,95	Sedang
Menikah	71	28,53	Sedang	27,69	Tinggi	21,14	Sedang

Tabel 8. Deskripsi responden berdasarkan status kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	ME Afektif	Kategori	ME Kontinuan	Kategori	ME Normatif	Kategori
Kontrak	17	24	Sedang	25,88	Sedang	18,59	Sedang
Tetap	112	28,33	Sedang	27,41	Tinggi	20,91	Sedang

Komitmen kontinuan menggambarkan keengganan karyawan untuk keluar dari organisasi karena besarnya manfaat dan biaya yang harus dikorbankan jika meninggalkan organisasi. Semakin besar biaya yang dipersepsikan untuk keluar, semakin tinggi komitmen kontinuan karyawan tersebut. Komitmen kontinuan cenderung lebih tinggi pada pegawai tetap karena telah menginvestasikan waktu, tenaga, dan mendapatkan lebih banyak hak istimewa seperti gaji, promosi, dan jaminan sosial. Hal ini memperkuat alasan karyawan untuk bertahan di organisasi dibandingkan pegawai kontrak, yang biasanya memiliki keterikatan

lebih rendah karena status kerja yang tidak permanen dan hak yang lebih terbatas. Risiko kehilangan pekerjaan dan kondisi kerja yang sulit dapat berdampak negatif pada komitmen organisasi (Miller dkk, 2008; Obschonka & Silbereisen, 2015; Pinquart & Silbereisen, 2008). Hal ini sejalan dengan temuan Todorović (2024) yang menyoroti hubungan positif antara komitmen kontinuan dan ketidakpastian pekerjaan yang dirasakan—karyawan yang menghadapi persepsi risiko yang lebih tinggi cenderung mencari stabilitas dengan menunjukkan kecenderungan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi saat ini.

Tabel 9. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	ME Afektif	Kategori	ME Kontinuan	Kategori	ME Normatif	Kategori
1-5 tahun	87	26,44	Sedang	26,16	Tinggi	19,71	Sedang
6-10 tahun	21	31,19	Tinggi	29,52	Tinggi	22,38	Tinggi
11-15 tahun	21	29,80	Sedang	29,29	Tinggi	22,52	Tinggi

Semakin lama seorang karyawan bekerja dalam organisasi, semakin banyak pengalaman dan interaksi positif yang dialami dengan rekan kerja, atasan, serta lingkungan kerja. Hal ini dapat meningkatkan ikatan emosional karyawan dengan organisasi. Penelitian Ayuni & Khoirunnisa (2020) menguji perbedaan komitmen organisasi berdasarkan masa kerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja ≥ 3 tahun memiliki komitmen afektif, kontinuan, dan normatif yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja kurang dari 3 tahun. Hal ini dikarenakan pengalaman kerja yang lebih lama meningkatkan adaptasi, keterikatan emosional, serta rasa kewajiban moral terhadap organisasi. Penelitian ini menguatkan teori Meyer dan Allen (1991) yang menyatakan masa kerja sebagai faktor penting dalam pembentukan ketiga dimensi komitmen organisasi.

Järvinen-Presley (2024) membahas pengaruh lama bekerja terhadap tingkat komitmen organisasi dengan membagi masa kerja ke dalam tiga tahap: trial (<2 tahun), stabilisasi (2-10 tahun), dan pemeliharaan (>10 tahun). Penelitian menemukan bahwa komitmen afektif cenderung meningkat seiring bertambahnya masa kerja karena proses

sosialisasi organisasi yang memperkuat keterikatan emosional dan rasa memiliki. Selain itu, masa kerja juga meningkatkan komitmen kontinuan karena investasi yang semakin besar dan komitmen normatif yang tumbuh dari kewajiban moral yang berkembang selama masa kerja

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan frontliner di sektor perbankan didominasi oleh dimensi komitmen kontinuan yang berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi lebih didorong oleh pertimbangan kalkulatif, seperti risiko kehilangan stabilitas finansial, tunjangan, dan investasi kerja, ketimbang karena loyalitas atau keterikatan emosional. Kecenderungan ini tampak konsisten di berbagai karakteristik demografis, termasuk usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan, masa kerja, dan penghasilan. Faktor eksternal seperti ketidakpastian pasar kerja, sistem insentif organisasi, serta norma budaya yang menekankan pentingnya stabilitas turut memperkuat komitmen yang bersifat pragmatis ini. Sebaliknya, dimensi komitmen afektif dan normatif berada pada kategori

sedang. Artinya, keterikatan emosional dan rasa kewajiban moral terhadap organisasi belum menjadi landasan utama loyalitas karyawan. Namun demikian, karyawan perempuan cenderung menunjukkan komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi, yang dapat dikaitkan dengan orientasi interpersonal dan nilai-nilai sosial yang lebih kuat.

Masa kerja juga berperan penting, terutama pada rentang 6–10 tahun yang menunjukkan peningkatan komitmen afektif, mengindikasikan bahwa interaksi jangka menengah dengan organisasi dapat memperkuat keterikatan emosional. Selain itu, tingkat gaji yang lebih tinggi berasosiasi dengan peningkatan komitmen di seluruh dimensi, menunjukkan bahwa persepsi terhadap penghargaan dan keadilan organisasi turut membentuk loyalitas karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini menggarisbawahi bahwa komitmen karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal dan kalkulatif, dibandingkan motivasi intrinsik.

Untuk meningkatkan kualitas komitmen organisasi karyawan *frontliner*, manajemen perbankan perlu mengembangkan budaya organisasi yang kuat melalui program team building dan komunikasi internal yang transparan guna memperkuat keterikatan emosional yang pada akhirnya dapat memperkuat komitmen afektif. Selain itu, pemberian penghargaan dan pengakuan secara berkala serta pelatihan berkelanjutan dapat menumbuhkan rasa kewajiban moral dan

meningkatkan komitmen normatif bagi karyawan. Penting pula untuk menciptakan peluang pengembangan karir dan mobilitas internal agar karyawan tidak merasa terpaksa bertahan hanya karena keterbatasan alternatif. Sistem remunerasi yang adil dan transparan serta program kesejahteraan yang adil juga perlu diperkuat agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi secara intrinsik, sehingga komitmen yang terbentuk lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, & Anisah, H. U. (2015). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan (Studi pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Mitratama Arthabuana). *Jurnal Wawasan Manajemen*, 3(3), 191–202.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aprilia, D. (2023, August 16). Persaingan kian sengit, bank digital harus ambil langkah ini. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230816064538-17-463322/persaingan-kian-sengit-bank-digital-harus-ambil-langkah-ini>

- Ayuni, A. Q., & Khoirunnisa, R. N. (2021). Perbedaan komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(1), 84–98. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i1.38496>
- Azwar, S. (2019). *Metode penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Järvinen-Presley, H. R. (2024). Understanding commitment among different tenured employees [Master's thesis, University of Vaasa]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-103-7>
- Jobstreet Indonesia. (2024). Daftar gaji pegawai bank di Indonesia, tugas, dan jenjang karir. <https://id.jobstreet.com>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kitalulus. (2024, March 5). Daftar gaji pegawai bank di Indonesia, tugas, dan jenjang karir. <https://www.kitalulus.com>
- Lambert, E. G. (2004). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 32(4), 319–331. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2004.04.003>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational

- commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, *22*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9061-5>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 863–891. <https://doi.org/10.1002/job.580>
- Obschonka, M., & Silbereisen, R. K. (2015). The effects of work-related demands associated with social and economic change on psychological well-being: A study of employed and self-employed individuals. *Journal of Personnel Psychology*, *14*(1), 8–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000128>
- Pinquart, M., & Silbereisen, R. K. (2008). Coping with increased uncertainty in the field of work and family life. *International Journal of Stress Management*, *15*(3), 209–221. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.3.209>
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and decisions at the family-work interface. *Journal of Management*, *36*(4), 1011–1039. <https://doi.org/10.1177/0149206309350771>
- Rheznadhiya, Y. A., & Suryani, R. E. (2023). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Utama Bekasi. *Jurnal IKRAITH-Ekonomika*,

- 6(3), 212–220. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/3255>
- Siswanto, D. A. F., & Izzati, U. A. (2021). Perbedaan komitmen organisasi ditinjau dari jenis kelamin pada karyawan bagian produksi. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 193–203. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i3.41288>
- Todorović, D., Mitić, P. M., Stojiljković, N., Olanescu, M., Suci, A., & Popa, D. (2024). Organizational commitment in the private and public sectors: A regression analysis based on personality traits, subjective wellbeing, organizational orientations, and perceived employment uncertainty in Serbia. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1442990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1442990>
- Wahab, M. (2024, March 5). Frontline customer service skills yang penting untuk layanan efektif. *KPI Consultancy*. <https://www.kpiconsultancy.com/frontline-customer-service-skills/>
- Widayati, C. C., Soihin, A., & Triana, R. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan*, 1(1), 15–25.
- Widyastuti, I. (2020). Faktor penentu kepuasan kerja karyawan outsourcing di perbankan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(3), 326–341. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i3.2490>