

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Berkembangnya dunia industri pada era globalisasi yang sedang dialami oleh Indonesia seperti saat ini menjadikan beberapa perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang industri semakin ketat dalam bersaing (Hadiyani, 2013). Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut (Darmawati dkk, 2013). Rindi (dalam Putra dan Sariyathi, 2014) menyatakan keberadaan karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*). Menurut Hidayat (2014) peranan sumber daya manusia sangatlah penting bagi mewujudkan kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi di dalam persaingan diperlukan adanya komitmen (Hidayat, 2014).

Industri kerajinan Indonesia yaitu *furniture* merupakan salah satu industri yang mampu bersaing dengan industri kerajinan dari negara lain (Suseno dan Indriyani, 2013). Menurut Rahmawati (2012) mebel atau *furniture* adalah perabot yang diperlukan, berguna atau disukai, seperti barang atau benda yang dapat dipindah-pindah, digunakan untuk melengkapi rumah, kantor dan sebagainya.

PT. X adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi *furniture* kantor. Perusahaan ini dimulai dari industri kecil, yang pada saat itu didirikan pada tahun 1990 dengan jumlah karyawan 85 orang. Perusahaan ini sekarang terletak di Provinsi Jawa Barat. Pada masa itu, perusahaan ini memegang izin berbisnis dalam bidang produksi. Hasil produksi dari perusahaan ini yaitu *furniture* seperti meja dan kursi. PT. X selalu menjadi yang terdepan dalam desain yang tepat dan modern, oleh karena itu perusahaan berusaha untuk menjadi perusahaan desain Indonesia terkemuka, memasok, mentransfer dan menciptakan desain, yang dapat diterapkan secara global. Misi dari perusahaan ini adalah menjadi pemimpin pasar dengan menyediakan rangkaian produk terlengkap produk interior luar biasa yang didukung oleh kelompok produsen internasional, dan untuk memperkuat komitmen kepada komunitas desain Asia dengan harga yang kompetitif dan layanan yang tak tertandingi.

PT. X terbagi dari beberapa divisi dengan masing-masing memiliki uraian tugas yang harus dikerjakan. Divisi tersebut yaitu (1) IT yang memiliki tanggung jawab untuk instalasi, evaluasi dan peningkatan terhadap tiga objek utama yaitu komputer, software, dan pengembangan sistem jaringan (2) *Finance* memiliki bertanggungjawab atas semua kesibukan keuangan, yakni lakukan penyusunan, transaksi dan membuat laporan keuangan perusahaan (3) *Sales* memiliki tanggung untuk mendapatkan pembeli atau calon pembeli dengan membuat strategi promosi (4) Produksi memiliki tanggung jawab terhadap pelaksana proses produksi, seperti mengoperasikan mesin produksi untuk menghasilkan produk (5) Ekspedisi memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengiriman barang menggunakan

kendaraan ke alamat pembeli (6) GA memiliki tanggung jawab pada pemberian pelayanan kepada seluruh bagian perusahaan demi kelancaran kerja perusahaan secara menyeluruh melalui *supporting unit* (7) HRD memiliki tanggung jawab terhadap sumber daya manusia, seperti rekrutmen dan pemilihan karyawan.

Fenomena yang tampak dari hasil survei yang dilakukan oleh konsultan sumber daya manusia terkemuka Watson Wyatt dengan tema WorkIndonesia 2004/2005. Survei ini Watson Wyatt memfokuskan survei untuk mengukur aspek komitmen (*commitment*), keselarasan kerja (*alignment*), dan pemberdayaan karyawan (*enablement*), tiga hal yang berdampak besar terhadap fondasi perusahaan. Dari tiga indikator kunci yang sangat penting bagi perusahaan, yaitu komitmen, keselarasan kerja, dan pemberdayaan karyawan, karyawan perusahaan Indonesia memiliki kelebihan dalam keselarasan bekerja dan pemberdayaan karyawan. Indeks keselarasan bekerja dan indeks pemberdayaan karyawan Indonesia hasil survei ini lebih tinggi dari level Asia Pasifik. Hanya indeks komitmen dimana karyawan Indonesia yakni hanya 57% dibawah rata-rata Asia Pasifik. (PortalHR.com). Diperkuat hasil survey yang dilakukan Towers Watson pada tahun 2014 terhadap 1000 karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam rentang waktu 2 tahun, dan hal ini berarti hanya 34% karyawan yang menyatakan niat untuk bertahan di perusahaan tempatnya bekerja sekarang dan lebih dari 70% perusahaan kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten (Sindonews.com).

Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu karyawan yang menetap di dalam organisasi, secara rutin hadir bekerja, bekerja

dalam sehari penuh (atau bahkan lebih), melindungi aset perusahaan, dan turut andil dalam mencapai tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1997) mengemukakan bahwa ada tiga aspek komitmen organisasional, yaitu 1) *Affective commitment*, adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen pada organisasi terus bekerja untuk organisasi karena mereka menginginkannya (Meyer & Allen, 1991) 2) *Continuance commitment*, adalah kesadaran karyawan akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Hal ini bersifat kalkulatif karena karyawan menghitung biaya dan risiko jika meninggalkan organisasi saat ini. Meyer dan Allen (1991) lebih lanjut menyatakan bahwa karyawan yang terikat pada organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan karena mereka perlu melakukannya. 3) *Normative Commitment*, adalah perasaan berkewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Keyakinan normatif berisi tugas dan kewajiban dalam organisasi yang membuat individu berkewajiban untuk mempertahankan keanggotaannya (Meyer dan Allen, 1990).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap 10 karyawan PT. X melalui telepon pada tanggal 8 November 2020 dengan pedoman wawancara dibuat berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Melalui tiga aspek yang dijelaskan, pada aspek *affective commitment* ditemukan bahwa 5 dari 10 karyawan tidak ingin menghabiskan sisa karirnya di perusahaan ini. Pada aspek *continuance commitment* ditemukan bahwa 1 dari 10 karyawan merasa kebutuhan hidupnya tidak akan terganggu jika keluar dari perusahaan. Pada aspek *normative*

*commitment* ditemukan 3 dari 10 orang tidak merasa bersalah saat meninggalkan perusahaan jika ada pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Berdasarkan hasil wawancara tersebut terindikasi bahwa karyawan PT. X memiliki permasalahan dalam komitmen organisasi.

Berdasarkan wawancara di atas ditunjukkan dengan rendahnya aspek *affective commitment* pada karyawan tersebut. Aamir dan Ayesha (2011) yang menyatakan rendahnya *affective commitment* memberikan dampak pada kinerja karyawan dalam bekerja, *turnover*, dan tingkat absensi karyawan. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk (Nurbuyati dan Wibisono, 2014). Begitu juga dengan aspek *normative commitment*, Folorusno, dkk (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa *normative commitment* mempengaruhi kinerja anggota organisasi.

Komitmen merupakan salah satu kunci untuk menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Saputra dan Andri, 2017). Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka karyawan akan tetap memilih tinggal di perusahaan dan memberikan *performance* terbaiknya dengan sepenuh hati bagi perusahaan (Sianipar dan Haryanti, 2014).

Menurut Luthans (2006) karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja. Pada karyawan yang memiliki komitmen yang rendah akan merasa tidak kerasan pada entitas atau organisasi tersebut sehingga mempengaruhi kelangsungan hidup entitas (Fitriana, dkk, 2014).

Menurut Pratiwi dkk (2016) komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri karyawan, Motivasi berprestasi merupakan faktor internal karyawan yang mungkin mempengaruhi komitmen organisasi. Robbins (dalam Pratiwi dkk, 2016) menyebutkan bahwa kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*) akan mendorong seseorang untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil. Konsep ini mencuat ketika David McClelland (dalam Pratiwi dkk, 2016) mengungkapkan teori mengenai motif sosial. McClelland (dalam Pratiwi dkk, 2016) menguraikan bahwa manusia mempunyai bermacam-macam motivasi, baik sebagai makhluk biologis maupun makhluk sosial. Menurutnya, manusia dipengaruhi oleh tiga macam motivasi, yaitu motivasi untuk berkuasa (*need of power*), motivasi bersahabat (*need of affiliation*), dan motivasi untuk berprestasi (*need of achievement*). Mengenai pengertian motivasi berprestasi, McClelland mengemukakan bahwa motivasi berprestasi (*N-ach*) adalah kebutuhan untuk mengungguli, berprestasi, dan sukses. Individu dengan *N-ach* tinggi suka mencari tantangan dengan risiko sedang, menerima umpan-balik untuk perbaikan, memiliki tanggung jawab pribadi dan tidak menyukai spekulasi. Dengan motivasi berprestasi yang tinggi, seseorang akan

mengerjakan sesuatu secara optimal karena mengharapkan hasil yang lebih baik dari standar yang ada.

Faktor eksternal berasal dari luar diri karyawan yakni perasaan nyaman bekerja di lingkungan perusahaan tersebut. Lingkungan kerja yang menyenangkan membuat sikap pegawai positif dan memberi dorongan untuk bekerja lebih tekun untuk organisasinya. Steers dan Porter (1988) menyatakan bahwa pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar umumnya menggambarkan kekuatan di luar organisasi, sedangkan lingkungan dalam merujuk pada faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan lingkungan budaya (*milieu cultural*) dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan. Lingkungan dalam ini yang disebut dengan iklim organisasi (Pratiwi dkk, 2016). Martini dan Rostiana (2003) menyatakan iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Berdasarkan dari faktor-faktor di atas, peneliti memilih iklim organisasi sebagai variabel independen. Iklim organisasi yang kondusif bagi anggota organisasi mampu memberi kenyamanan dalam bekerja, bahkan kemungkinan karyawan bekerja akan bertahan dan loyal terhadap organisasi (Saputra dan Rahardjo, 2017). Bahrami, dkk (2013) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah faktor yang mempengaruhi individu secara signifikan dan hasil organisasi seperti komitmen organisasi. Hasil penelitian Widiarti dan Dewi (2016) menunjukkan

bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali.

Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang melukiskan sifat subyektif atau kualitas organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Berdasarkan yang diuraikan oleh Litwin dan Stringers (dalam Muhammad, 2007), iklim organisasi terdiri 5 aspek, yaitu: (1) Rasa tanggung jawab, derajat perasaan pekerja atas pemberian tanggung jawab oleh atasan untuk mengambil keputusan serta memecahkan persoalan tanpa harus bertanya terlebih dahulu (Litwin dan Meyer dalam Widawati dkk, 2011). (2) Standar, derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan dan target yang menantang dan menyampaikan keterikatan tujuan tersebut kepada anggotanya (Litwin dan Meyer dalam Widawati dkk, 2011). (3) *Reward*, derajat perasaan para pekerja bahwa pekerja memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik dan penekanannya pada *rewards* (imbalan) bukan *punishment* (hukuman) (Litwin dan Meyer dalam Widawati dkk, 2011). (4) Rasa persaudaraan, Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson dan Smith, 1994). (5) Semangat tim, Derajat perasaan para pekerja bahwa dalam perusahaan terdapat keadaan saling mempercayai, tolong

menolong, bersahabat, dan tercipta hubungan yang baik antara anggota di dalam lingkungan kerja (Litwin dan Meyer dalam Widawati dkk, 2011).

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan yang peneliti lakukan terhadap 10 karyawan PT. X melalui telepon pada tanggal 8 November 2020 dengan pedoman wawancara dibuat berdasarkan aspek-aspek iklim organisasi, yaitu rasa tanggung jawab, standar, *reward*, rasa persaudaraan dan semangat tim. Melalui 5 aspek yang dijelaskan, pada aspek tanggung jawab ditemukan 4 dari 10 karyawan terkadang bertanya kepada atasan mengenai solusi dari masalah yang dihadapi saat bekerja. Pada aspek standar ditemukan 2 dari 10 karyawan kadang merasa tidak antusias dalam mengerjakan pekerjaan. Pada *reward* ditemukan 3 dari 10 karyawan merasa imbalan yang diperoleh tidak sesuai dengan kinerjanya. Pada aspek rasa persaudaraan ditemukan 4 dari 10 karyawan sulit untuk mengenal orang-orang yang ada di perusahaan. Pada aspek semangat tim ditemukan 2 dari 10 orang karyawan merasa sangat sulit untuk meminta bantuan karyawan lain dalam hal pekerjaan di perusahaan ini. Berdasarkan hasil wawancara tersebut terindikasi bahwa karyawan PT. X memiliki permasalahan iklim organisasi.

Komitmen karyawan terhadap perusahaan tidak akan tumbuh dengan sendirinya. Luthans (2011) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan iklim yang hangat dan mendukung seperti mempunyai anggota tim yang baik dan bersedia membantu. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Jika iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan pada organisasi

terhadap organisasi menjadi makin luntur (Ausri dkk, 2018). Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh McGuire and McLaren (2009) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berhubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi. Dalam penelitian ini diungkapkan hasil yang menyatakan bahwa penyediaan peralatan yang tidak memadai dan kondisi kerja yang buruk mempengaruhi komitmen karyawan dan niat untuk tetap di organisasi (McGuire and McLaren, 2009).

Menurut Pakpahan (2017) perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi serta kinerja karyawan dengan cara mengelola iklim organisasi yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik. Iklim yang baik akan berpengaruh pada kenyamanan anggota untuk menetap di organisasi serta berpengaruh pada kinerja anggota organisasi (Widya dan Izzati, 2018). Brown dan Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Iklim organisasi yang kondusif bagi anggota organisasi mampu memberi kenyamanan dalam bekerja, bahkan kemungkinan karyawan bekerja akan bertahan dan loyal terhadap organisasi (Saputra dan Rahardjo, 2017). Menurut Widya dan Izzati (2018) iklim yang positif juga cenderung membuat anggota organisasi semakin nyaman. Anggota yang merasa nyaman akan memunculkan tingkah laku yang positif seperti kinerja yang bagus atau komitmen yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengajukan rumusan masalah dalam penelitian ini yakni apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. X?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### 1. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui Hubungan Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. X.

### 2. Manfaat

#### a. Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi, serta memperkaya referensi yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang komitmen organisasi pada karyawan.

#### b. Manfaat Praktis

Manfaat dari segi praktis yaitu dapat mengetahui tingkat komitmen organisasi dan iklim organisasi pada karyawan PT. X, sehingga untuk meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan dapat meningkatkan iklim organisasi.