BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masuknya gen X dan gen Y dalam lingkungan organisasi memberi dampak penting terhadap perusahaan. Gen X merupakan generasi yang lahir sekitar 1965-1980, mereka cenderung matrealistis, sinisme, dan pesimis (Miles, 1997). Karyawan tipe ini memiliki kecenderungan tingkat yang lebih rendah terhadap *continuance commitment* dan mempunyai niat yang lebih tinggi untuk keluar dari perusahaan (Ferres dkk, 2003).

Adapun gen Y yang lahir setelah tahun 1980 memiliki sikap yang mandiri, yakin, dan berorientasi pada tujuan (Meier dan Austin, 2010). Banyak perusahaan tidak menghargai ataupun memberikan sebuah penghargaan kecil bagi karyawan gen Y. Dampaknya adalah mereka memberikan umpan balik yang negatif dan ketidakpuasan dalam bekerja bisa saja muncul. Tidak sedikit dari mereka menjadi kutu loncat dengan berpindah-pindah organisasi. Hal ini perlu dicermati dengan lebih baik bahwa fenomena yang terjadi bukan saja akan menjadi suatu pertanda buruk bagi organisasi, akan tetapi ketika organisasi dapat memahami dan mempelajari cara yang tepat untuk menyelesaikannya bukan tidak mungkin akan menjadi satu keunggulan yang baik.

Dalam suatu penelitian dikatakan bahwa lebih dari setengah dari mereka mengatakan untuk berhenti bekerja, bahkan 71% dari pekerja yang disurvei, berniat untuk mencari pekerjaan dan atasan baru (Fajar, 2011). Hal ini memang tidak

terlepas dari generasi baru karyawan dimana generasi yang disebut gen X dan gen Y telah memasuki dunia kerja saat ini.

Fenomena lain yang berkembang dalam dunia industri dan organisasi saat ini adalah para profesional cenderung lebih berkomitmen terhadap profesi daripada bekerja diperusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang berkomitmen terhadap profesi tidak selalu merujuk pada suatu organisasi, sehingga karyawan seperti ini selalu berpindah-pindah kerja ke tempat lain (Fineman dkk, 2005). Fenomena tersebut salah satunya disebabkan oleh adanya kesenjangan antara karyawan yang bekerja disatu perusahaan dengan karyawan yang bekerja di tempat lain, walaupun mereka memiliki fungsi pekerjaan yang sama. Beberapa orang yang terpengaruh pada akhirnya mengambil keputusan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain, tapi tidak sedikit pula yang memutuskan untuk tetap bekerja di perusahaan terkait (Erika, 2011).

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi keutuhan suatu organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, kinerja organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi. Terdapat 3 komponen komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), yaitu: *affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*).

Continuance commitment, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

Komitmen organisasi menjadi bagian penting dalam terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan produktivitas karyawan yang maksimal. Terbukti ketika karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya atau kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi melalui ketidakhadiran dan *turnover* (Mathis dan Jackson, 2001). Hal ini sering terjadi didalam organisasi dimana tingkat *turnover* yang tinggi diakibatkan oleh kurangnya kepuasan kerja yang didapat dari perusahaan.

Dampak dari kurangnya komitmen karyawan akan menjadi masalah baru bagi organisasi. Rousseau (1984) dalam Witasari (2009) mengemukakan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain: biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian; biaya tidak langsung misalnya biaya-biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru. Tingginya komitmen organisasi akan mendukung pula tingginya kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi akan mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaan (Green dkk, 2000 dalam Khyzer, Shafi, 2011).

Komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor dan salah satunya adalah budaya organisasi. Pemahaman budaya organisasi terbukti ketika sebagian besar organisasi mengakui fakta bahwa budaya organisasi juga dapat memberikan kontribusi untuk pencapaian organisasi dalam setiap aspek kinerja baik di bidang ekonomi, pertumbuhan dan keuangan (Maloney dan Federle, 1990 dalam Flamholtz dan Randle, 1998). Budaya organisasi pada mulanya akan dipengaruhi oleh budaya sekitar dari para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Robins, 1999).

Pengetahuan yang baik dan kesadaran budaya organisasi harus mampu meningkatkan kemampuan untuk memeriksa perilaku organisasi yang membantu untuk mengelola dan memimpin (Brooks, 2006). Pelaksanaan strategi mengenai budaya organisasi mendukung komitmen karyawan. Strategi kepemimpinan dan nilai-nilai mengurangi ketidakpastian karyawan dan mendorong komitmen mereka dengan organisasi (Whetten dan Cameron, 2004 dalam Sabir dkk, 2010). Pada dasarnya budaya organisasi membentuk perilaku karyawan ditempat kerja, budaya organisasi yang kuat dan lingkungan organisasi yang kondusif mendorong tingkat komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan. Sutanto (2006) mengungkapkan bahwa budaya perusahaan bukan hanya dipandang sebagai warisan masa lalu belaka, tetapi juga harus direkayasa dan ditempatkan sebagai *strategic tools* untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi mendorong organisasi

untuk meningkatkan motivasi terhadap karyawan yang mana pada akhirnya budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen.

Banyak penelitian yang mengemukakan hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Beberapa peneliti menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Zai dkk, 2009) pada perusahaan *MAHB (Malaysian Airports Holding Berhad)* menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang mana pada akhirnya menyebabkan keberhasilan organisasi. Penelitian lain mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu yang menimbulkan efek yang cukup signifikan pada sikap karyawan terhadap komitmen dan mempertahankan karyawan untuk tetap dalam organisasi (Ghina, 2012). Boon dan Arumugam (2006) mengukur komitmen organisasi dari empat dimensi budaya organisasi: kerja sama tim, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan pengakuan. Hasil menunjukkan bahwa semua dimensi budaya organisasi yang dipilih dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Ritchie (2000) menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki potensi untuk mempengaruhi hasil organisasi yang diinginkan seperti komitmen, kinerja produktivitas, dan perilaku etis. Dengan demikian jelas bahwa budaya organisasi dapat mengukur tingkat komitmen seorang karyawan.

Oleh karena itu dalam mempertahankan komitmen seorang karyawan. Terdapat beberapa dimensi yang dapat diukur dari budaya organisasi terhadap komitmen. Kerangka ini didasarkan pada Lau dan Idris (2001) dalam Boon dan Arumugam (2006) yang mengukur pengaruh komitmen organisasi berdasarkan

empat dimensi budaya organisasi dimana keempat dimensi tersebut adalah *kerja sama tim*, penelitian yang dilakukan oleh Powell, et al. (2006) menunjukkan bahwa betapa lebih pentingnya proses kerja sama tim adalah untuk terciptanya kepercayaan, dan akhirnya komitmen. *Komunikasi*, Walker, et al. (2009) menyatakan bahwa komunikasi memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif dan normatif. *Pelatihan dan pengembangan*, dari sudut pandang manajemen, pelatihan dapat dianggap sebagai sarana untuk melibatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Heyes dan Stuart, 1996;Soltani dan Liao, 2010;Bartlett, 2001). *Penghargaan dan pengakuan* menurut Herzberg (1996) dalam Boon dan Arumugam (2006) dalam teori motivasi, pengakuan merupakan salah satu dari empat motivasi, yang dapat berkontribusi terhadap komitmen karyawan. Keempat dimensi ini dipilih karena memiliki efek terbesar pada perilaku karyawan (Ricardo dan Jolly, 1997;Lau dan Idris, 2001 dalam Boon dan Arumugam, 2006).

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan dalam latar belakang, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan?.

- Apakah terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan pengakuan, kerja sama tim, komunikasi, terhadap komitmen organisasi?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, komunikasi terhadap komitmen organisasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan, penelitian ini berguna agar organisasi dapat meninjau dan memperbaiki budaya perusahaan agar karyawan dapat tetap berkomitmen terhadap perusahaan, yang mana perusahaan dapat mengendalikan tingkat *turn over* karyawan dan diharapkan produktivitas karyawan semakin baik.
2. Bagi akademisi, Hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi model yang baik untuk mahasiswa agar mampu mempelajari budaya organisasi lebih baik.

3. Bagi perkembangan ilmu sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu referensi bagi perkembangan ilmu sumber daya manusia, khususnya menyangkut dalam peningkatan dan pemeliharaan komitmen karyawan terhadap organisasi dalam kaitannya dengan budaya organisasi.