

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi ini, persaingan dalam dunia bisnis semakin meningkat. Hal ini menuntut suatu perusahaan dan organisasinya agar lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, serta mampu melakukan perubahan arah dengan cepat. Menurut pakar perubahan Kotter (1995) dalam bukunya *Leading Change*, globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis, namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul (Sigh & Vinicombe, 1998). Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya adalah berusaha membangun komitmen para karyawannya, agar tetap loyal pada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Jika komitmen karyawan dapat dibangun dan dijaga dengan baik, maka kinerja dari perusahaan pun akan meningkat. Selain dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya komitmen dari para karyawannya, perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik.

Dalam membangun komitmen karyawan, perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal. Salah satunya adalah iklim organisasi yang terbentuk di dalam perusahaan tersebut. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh, tetapi setiap organisasi pasti memiliki iklimnya sendiri. Seperti udara dalam ruangan iklim organisasi mengitari dan memengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Pada gilirannya, iklim organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi (Davis & Newstrom, 1985). Iklim organisasi mengacu pada aspek-aspek lingkungan yang secara sadar dirasakan oleh anggota organisasi (Armstrong, 2003). Selain itu, iklim organisasi juga mengacu pada bagaimana anggota organisasi

dalam menjalankan bisnis sehari-hari. Ada kesepakatan umum bahwa iklim organisasi merupakan konsep multi-dimensi, dan bahwa sejumlah dimensi khas bisa digambarkan. Dimensi iklim tersebut meliputi desain organisasi, komunikasi, kepemimpinan, kerjasama tim, budaya, kepuasan kerja, dan motivasi. Dimensi-dimensi ini memiliki fungsinya masing-masing dalam membangun iklim organisasi yang kondusif.

Iklim organisasi yang kondusif bagi para karyawan, mampu memberi kenyamanan dalam bekerja, bahkan kemungkinan mereka akan loyal dan berkomitmen pada organisasi. Setiap karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi memerlukan rasa aman, nyaman dan menyenangkan. Hal tersebut dapat diperoleh dalam lingkungan organisasi yang memiliki iklim organisasi yang sehat kondusif. Keberadaan iklim organisasi yang sehat memungkinkan setiap karyawan untuk bekerja secara lebih baik, sehingga kelancaran tugasnya dapat tercapai dengan hasil yang maksimal. Kusjainah (1998) telah melakukan studi empiris mengenai iklim organisasi. Hasil studinya membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan komitmen karyawan pada perusahaan. Semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi, atau semakin buruk iklim organisasinya, maka akan semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi tersebut. Martini (2003) juga menguji hal serupa, hasil studinya menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim organisasi dapat memberi gambaran keputusan karyawan untuk berkomitmen pada organisasi.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang karyawan masih belum memahami arti komitmen

secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (Kuncoro, 2009). Tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya akan tercermin dari kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Salah satu hal yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja adalah memenuhi harapan/kebutuhan mereka dalam berorganisasi, jika kebutuhan mereka terpenuhi, maka mereka akan berusaha untuk tetap bekerja dengan baik pada organisasi tersebut. Hal inilah yang kemudian melahirkan komitmen karyawan pada organisasi, sehingga mereka menggunakan seluruh kemampuannya dengan baik untuk perkembangan kemajuan organisasinya dan pada akhirnya tujuan organisasi akan dapat terwujud (Nugrahani & Murianto).

Konsep dari komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*. Guest (1987) menyatakan bahwa kebijakan HRM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja. Mayer & Allen (1990) menerangkan tentang tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normative. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasan cinta pada organisasi. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu: sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

Seorang karyawan yang berkomitmen mengindikasikan adanya identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan tentang menjadi bagian dari perusahaan dan rasa loyalitas. Karyawan yang

berkomitmen merasakan nilai dan pentingnya integrasi tujuan individu dan organisasi. Dalam hal personal, para karyawan memikirkan tujuan mereka dan tujuan organisasi (Gibson, 1988). Steers (1988) menyebutkan bahwa komitmen yang kuat dapat membawa dampak positif, antara lain peningkatan prestasi kerja, motivasi kerja, masa kerja, produktivitas kerja, dan karyawan lebih rajin masuk kerja sehingga mengurangi absensi dan menurunkan *turnover*. Terbentuknya komitmen yang kuat dari para karyawan merupakan salah satu dampak positif yang dihasilkan dari adanya iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi tentu tidak selalu sama antara organisasi satu dengan yang lain, karena tiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda. Tidak semua organisasi dapat menciptakan iklim organisasi yang sehat dan kondusif. Tidak sedikit jumlah organisasi atau perusahaan yang sampai saat ini masih belum dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi para karyawannya. Perusahaan atau organisasi tersebut harus dapat lebih memperhatikan faktor atau dimensi iklim organisasi yang dapat memengaruhi komitmen para karyawannya. Dilihat dari jumlah angka *turnover* yang terjadi pada suatu perusahaan atau organisasi peneliti dapat meninjau permasalahan apa yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Jika jumlah pegawai atau karyawan yang keluar melebihi jumlah karyawan yang masuk menandakan bahwa rendahnya tingkat komitmen yang dimiliki oleh para karyawan yang ada pada organisasi tersebut, sedangkan apabila jumlah karyawan atau pegawai yang keluar lebih sedikit dibandingkan jumlah karyawan yang masuk menandakan bahwa tingginya tingkat komitmen yang dimiliki oleh para karyawan yang ada pada organisasi tersebut.

Ada beberapa perusahaan yang sudah berhasil membangun komitmen karyawannya dengan cara menciptakan iklim organisasi yang kondusif, yang mana salah satunya adalah perusahaan PT. Kereta Api Bandung yang angka *turnover*nya masih terbilang rendah dibandingkan perusahaan lain. Rendahnya angka *turnover* pada perusahaan PT. Kereta Api

Bandung dapat ditinjau dari data-data perusahaan yang menunjukkan jumlah karyawan yang keluar lebih sedikit dibandingkan jumlah karyawan yang masuk. Menurut daftar data normatif pegawai PT. Kereta Api Bandung jumlah pegawai yang keluar pada periode april 2014 yaitu sebanyak 123 orang. Hampir 81% jumlah pegawai yang keluar dinyatakan pensiun normal atau dapat dikatakan bahwa masa kerja pegawai pada perusahaan tersebut sudah habis, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 20% jumlah pegawai yang keluar dinyatakan pensiun dini atau dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut sudah pensiun sebelum masa kerjanya habis, 23% dari jumlah karyawan yang keluar dinyatakan selesai kontrak, keluar atas permintaan sendiri dan sebagian yang lain di mutasikan ke posisi lain, dan 6% dari jumlah karyawan yang keluar dinyatakan meninggal dunia. Masa kerja yang diberikan oleh PT. Kereta Api terhadap seluruh karyawannya adalah sampai karyawan tersebut mencapai umur 55 tahun. Sedangkan menurut data normatif pengangkatan pegawai pada periode 1 Juni 2014, pegawai yang diterima berjumlah 352 orang.

Dari uraian data karyawan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang pensiun normal atau masa pensiunnya sudah habis lebih banyak daripada jumlah karyawan yang memilih untuk keluar dari perusahaan tersebut sebelum masa kerjanya habis atau keluar atas keinginannya sendiri (*attrition*). Berdasarkan fenomena tersebut, terlihat jelas bahwa tingkat komitmen organisasional dalam perusahaan PT. Kereta Api tersebut sudah cukup tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* karyawan yang keluar atas keinginannya sendiri (*attrition*) yang tinggi. Karyawan yang memilih untuk keluar atas keinginannya sendiri cenderung masih memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi atau perusahaannya.

Fenomena yang terjadi pada PT Kereta Api mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut sudah berhasil membangun komitmen para karyawannya. Peneliti menduga tingginya tingkat

komitmen karyawan tersebut disebabkan oleh adanya iklim organisasional yang kondusif dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan pemaparan teoritis dan praktis pada bagian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Kereta Api Bandung”**

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun masalah yang akan dianalisis melalui penelitian ini adalah:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif (*affective commitment*) ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi normatif (*normative commitment*) ?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi keberlanjutan (*continuance commitment*) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasi afektif (*affective commitment*).
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasi normatif (*normative commitment*).
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasi keberlanjutan (*continuance commitment*).

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki banyak kegunaan yang bermanfaat bagi beberapa pihak yaitu:

A. Manfaat Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT. Kereta Api Bandung untuk memahami lebih baik lagi bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi, dan dapat mengetahui bagaimana cara menjaga agar iklim organisasi tetap kondusif sehingga karyawannya akan bersikap loyal pada dan memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan.

B. Manfaat Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu para Akademik dalam hal memahami bagaimana menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan bagaimana pengaruh iklim organisasi tersebut terhadap komitmen organisasi sehingga dapat digunakan untuk kemajuan bidang ilmu pengetahuan. Dan juga dapat memahami apa saja yang menjadi dimensi iklim organisasi serta apa saja konsep dari komitmen organisasi.

C. Manfaat Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna, terutama dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal memperhatikan bagaimana iklim organisasi yang kondusif dan kaitannya dengan komitmen karyawan sebagai bahan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai bidang yang akan diteliti di masa yang akan datang.