

## **BABI**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar belakang masalah**

Pada hakikatnya faktor yang sangat esensial dalam mewujudkan tujuan-tujuan pemsahaan adalah kehadiran para karyawan dalam suatu perusahaan karena ketersediaan modal maupun teknologi mutakhir tidak akan bermanfaat bagi suatii pemsahaan tanpa kehadiran para karyawannya. Dengan kata lain karyawan merupakan aset penting untnk mencapai tujuan organisasi. Untuk itn pemsahaan harus memperhatikan kehadiran karyawan sebagai bagian terbesar dari suatu perusahaan. Perusahaan harus memandangnya bukan semata sebagai 'sumber daya manusia' yang lebih menekankan pada 'sumber daya' yang bisa disejajarkan dengan sumber daya modal, tetapi lebih melihat karyawan sebagai manusia yang ingin dihargai kodratnya dan jika perlu para karyawan tersebut diperlakukan seperti keluarga sendiri.

Pemsahaan atau organisasi yang mampu bertahan dan menang dalam persaingan adalah pemsahaan yang mampu mengelola sumber daya yang dimiliki, karena itu pemsahaan atau organisasi hams dapat inemusatkan perhatiannya pada sumber dayanya, khususnya sumber daya manusia. Organisasi melihat bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang penting dan menentukan bagi keberhasilannya. Meskipun sumber daya non manusia, termasuk alam dan teknologi mutakhir, tetap memainkan peranan penting, tetapi tanpa dukungan sumber daya yang berkualitas semuanya akan sia-sia. Kualitas yang ada dalam sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi untuk mencapai

tujuannya. Sumber daya manusia yang terdidik, cakap, berdisiplin, mau bekeja keras, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, setia pada cita-cita dan tujuan organisasi akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Kesadaran tentang makin pentingnya sumber daya manusia membuat organisasi makin menghargai karyawan yang memiliki keahlian dalam bidangnya.

Astra International, salah satu perusahaan yang berusaha menjaga loyalitas sumber daya manusia dengan cara mengukuhkan *sense of belonging* para karyawannya, memperhatikan kesejahteraannya dan memperlakukan para karyawan sebagai aset utama perusahaan (Swa, 2000).

Akio Morita, pendiri perusahaan Sony, perusahaan elektronik Jepang yang sangat sukses, berpendapat bahwa perlakuan perusahaan Jepang terhadap karyawannya merupakan kunci sukses perusahaan Jepang. Salah satu misi dari manajer perusahaan Jepang ini adalah mengembangkan hubungan yang sehat dengan karyawan, menciptakan suasana kekeluargaan dalam perusahaan, mengembangkan perasaan bahwa manajer dengan karyawan mempunyai nasib atau ditakdirkan menjadi bersama. Karyawan diperlakukan sebagai kolega, bukan sebagai alat untuk mencapai keuntungan yang akan diberikan pada investor. Menurut pandangannya, hubungan dengan karyawan lebih permanen dibandingkan hubungan dengan investor dan sebagai balasannya perusahaan mengharapkan karyawan menjadi loyal terhadap organisasi (Hanafi, 1997).

Perusahaan retail Amerika Serikat, Wal-Mart, nampaknya juga banyak mengadopsi filosofi semacam itu. Mereka menyebut karyawan sebagai *associate*

(partner), bukannya sebagai karyawan. Pandangan semacam itu semakin populer, di samping dapat meningkatkan daya saing organisasi, karyawan dapat diharapkan memberikan yang terbaik untuk organisasi, pandangan ini juga sesuai dengan pandangan manajemen yang lebih menghargai manusia (Hanafi,1997).

Perhatian pada sumber daya manusia merupakan hal penting untuk mencapai tujuan organisasi. Uraian diatas menunjukkan organisasi tidak melakukan kegiatan-kegiatan hanya sekedar untuk dapat bertahan bagi kelangsungan hidupnya, lebih dari itu, setiap organisasi berusaha supaya berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkannya.

Permasalahan yang belakangan ini sering dihadapi oleh organisasi agar tetap mencapai keberhasilan adalah masalah antara sumber daya manusia dengan organisasi; dan berkaitan dengan tuntutan-tuntutan baik dari organisasi maupun sumberdaya manusia itu sendiri. Salah satu masalah yang menonjol adalah sikap karyawan yang kurang menguntungkan bagi kemajuan organisasi. Hal ini ditandai dengan beberapa kasus yang terjadi di berbagai perusahaan besar yaitu karyawan yang menunjukkan loyalitas yang rendah terhadap organisasi.

Aspek loyalitas terhadap perusahaan pada saat ini perlu mendapat perhatian yang serius. Adanya loyalitas yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut (Steers dan Porter, 1983). Selain itu masalah loyalitas menjadi sangat penting ketika disadari bahwa mendidik karyawan baru jauh lebih sulit dan mahal daripada mempertahankan

karyawan yang sudah ada, terlebih jika karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang terbaik.

Pembentukan loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaan tidak lepas dari proses karyawan mulai masuk dan menjadi anggota organisasi kerja serta melalui tahap-tahap yang digunakan organisasi untuk membimbing karyawan mengenal nilai-nilai organisasi dan bagaimana pekerjaan dilakukan (Caldwel, Chatman, dan O'Reilly, 1990).

Fenomena yang sekarang banyak terjadi sehubungan dengan loyalitas karyawan pada perusahaan adalah banyaknya kasus karyawan yang meninggalkan perusahaan. Seperti perusahaan kelas *microsoft* yang amat prestisius pun ternyata tak bisa berbuat banyak menghadapi kelompok karyawannya yang keluar dari perusahaan. Semua yang serba ideal dan masih menjadi impian perusahaan lain, sudah ada di perusahaan ini. Gaji tinggi, jenjang karier yang amat menantang, fasilitas bintang lima berlian, opsi saham buat karyawan dan prestise perusahaan yang luar biasa. Namun ternyata tetap saja merasa ada sesuatu yang kurang disana sehingga para karyawannya berbondong-bondong keluar dari perusahaan. Ada yang membangun perusahaan baru dan ada pula yang bergabung dengan perusahaan lain yang mereka sukai (Swa, 2000)

Kebanyakan perusahaan besar kini kehilangan dan harus mengganti karyawan mereka empat tahun sekali. Di Amerika Serikat, misalnya, *turn over* kebanyakan perusahaan bisa mencapai 15%-30% dan terus menunjukkan kecenderungan meningkat, khususnya di kalangan karyawan bemsia muda sekitar 25-40 tahun. Angka ini memang tergolong tinggi karena idealnya angka *turn over*

berkisar 5%-10%. Di Indonesia diperkirakan tingkat *turn over* berkisar di angka 10% dan rata-rata karyawannya hanya bertahan 3-4 tahun untuk kemudian beralih ke perusahaan lain (Swa, 2000). Oleh karena itu untuk tetap mempertahankan karyawan yang memiliki dedikasi yang baik, bukan hanya lewat gaji dan fasilitas semata, melainkan juga sikap *fair* dan terbuka perusahaan terhadap karyawan serta terpeliharanya suasana yang kondusif dalam perusahaan (Swa, 2000).

Kemajuan yang dicapai oleh organisasi biasanya akan diiringi dengan berkembangnya organisasi sehingga menimbulkan perubahan-perubahan yang bervariasi dalam organisasi tersebut. Seperti penambahan karyawan baru, penggunaan teknologi yang makin rumit dan penerapan kebijakan manajemen baru. Bagi sebagian karyawan organisasi atau perusahaan, perubahan yang terjadi memberi kesan akan kurangnya kesempatan untuk mengembangkan komunikasi antar karyawan maupun dengan atasan, juga keharusan atau keterpaksaan untuk menyesuaikan pola kerja yang lama dan sudah terbiasa dengan pola yang baru, serta kesediaan untuk menerima peraturan dan kebijakan-kebijakan yang masih asing dan mungkin tidak sesuai bagi mereka. Tidak sedikit karyawan yang tetap bertahan dalam perusahaan meskipun mereka mengaku merasa terperangkap. Mereka sesungguhnya tak menyukai pekerjaannya tapi tak mau keluar dari perusahaan karena takut tak mendapat pekerjaan baru. Hal tersebut menyebabkan mereka sukar memperoleh pemenuhan kebutuhan baik secara material maupun non material dan kepuasan dalam lingkungan kerja. Sehingga kebanyakan yang terjadi adalah keterasingan karena kehilangan ikatan dengan karyawan yang lain,

mengalami kesepian, isolasi, tidak merasa nyaman serta tertekan. Makna kerja bagi hidupnya mulai luntur dan yang ada hanya kejemuhan, kebosanan, stres dan menurunnya gairah kerja yang pada akhirnya kualitas kerja karyawan merosot pula.

Menghadapi fenomena semacam itu, organisasi diharapkan mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya dan mampu mengantisipasi akibat-akibat yang mungkin akan timbul karena adanya perubahan-perubahan didalam organisasi. Salah satu diantaranya yaitu organisasi diharapkan untuk dapat menciptakan iklim kerja dimana karyawan memperoleh arti dari karyanya dan merasa bahwa ia berguna bagi perusahaannya.

Perihal yang juga terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia yakni, organisasi juga diharapkan dapat memberi kesempatan bagi anggota untuk mencapai tujuan pribadinya disamping untuk memperoleh tujuan organisasi. Organisasi harus dapat mengembangkan suasana dalam organisasi yang dirasakan mendukung bagi kepentingan para anggotanya. Diharapkan nantinya dapat mengurangi kemungkinan timbulnya ketidak sesuaian antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi dan menghindari akibat negatif yang ditimbulkannya serta meningkatkan dukungan dari para anggotanya yang merupakan faktor penentu bagi keberhasilan organisasi (Widiyanto, 1994).

Pada saat karyawan terlibat dalam suatu organisasi atau perusahaan, karyawan membawa serta kepribadiannya yang unik, kemampuan, sifat, nilai-nilai dan aspirasi kerja yang berupa harapan, tujuan atau cita-cita mengenai suatu pekerjaan yang telah direncanakan bagi dirinya.

Menurut Hall (Steers dan Porter, 1983) proses yang menjadikan tujuan organisasi dan tujuan individu berkembang menyatu dan selaras disebut sebagai loyalitas.

Perasaan loyalitas terhadap organisasi ini merupakan salah satu sikap diantara tiga sikap komitmen terhadap organisasi. Kedua sikap lainnya adalah identifikasi dengan tujuan organisasi dan perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi (Gibson, 1996). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi diharapkan dapat menumbuhkan loyalitas kerja yang kuat, karena karyawan akan merasa takut kehilangan apa yang dimiliki atau didapat dari tempat kerja.

Menurut Staw (Steers dan Porter, 1983), loyalitas dapat dibagi menjadi dua pendekatan, yaitu: loyalitas sebagai tingkah laku dan loyalitas sebagai sikap. Loyalitas sebagai tingkah laku adalah loyalitas yang disebabkan keterikatan oleh tindakan-tindakan di masa lalu, atau disebabkan oleh pengorbanan dalam organisasi yang tidak mungkin kembali. Sedangkan loyalitas sebagai sikap merupakan identifikasi diri seseorang dengan organisasi dan hujungnya, dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sikapnya amat positif terhadap organisasi diikuti kesediaan untuk terus menerus bekerja keras demi organisasi.

Loyalitas yang tinggi kepada organisasi atau perusahaan akan membawa beberapa dampak positif bagi perusahaan, seperti absensi dan tingkat *turn over* menurun, masa kerja semakin lama dan meningkatkan prestasi kerja. Sebaliknya, loyalitas yang rendah kepada organisasi atau perusahaan akan menimbulkan

pemogokan, absensi dan *turn over* meningkat, timbul ketidak puasan terhadap kondisi kerja (Steers dan Porter, 1983).

Faktor-faktor pokok yang mempengaruhi loyalitas menurut Steers dan Porter (1983), sebenarnya berada di lingkungan kerja individu. Menurutnya, imbalan yang diberikan yang bersifat ekonomik, seperti gaji yang tinggi, tidak menjamin tumbuhnya loyalitas pada karyawan, yang timbul biasanya hanya kelekatan (*attachment*) formal. Meyer dan Allen (1987) juga beranggapan bahwa terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan psikologik, seperti perasaan nyaman berada dalam organisasi dan adanya perasaan berarti pada perannya dalam pekerjaan, merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap loyalitas. Oleh karena itu, bukan hanya lewat gaji yang tinggi dan fasilitas semata, melainkan juga sikap *ymgfair* dan terbuka perusahaan terhadap kaisyawan serta terpeliharanya suasana kondusif dalam bekeija, yang akan menjaring dan mempertahankan kaisyawan untuk tetap bergabung dan loyal pada perusahaan.

Berbicara mengenai lingkungan kerja di dalam organisasi, selain lingkungan fisik terdapat pula lingkungan yang menunjukkan suasana psikologis dalam organisasi yang disebut sebagai iklim organisasi (*organizational climate*). Iklim organisasi merupakan lingkungan kerja yang bersifat psikis yang tidak terlihat nyata tetapi dapat dirasakan oleh para anggota di dalam organisasi tersebut. Hal ini merupakan konsep yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap perilaku dan perasaan dari anggota yang ada dalam organisasi. Konsep iklim organisasi ini juga tidak terlepas dari sifat atau ciri yang terdapat di dalam suatu lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan

organisasi. Sehingga, iklim organisasi dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi seperti yang dirasakan oleh para anggotanya (Steers, 1985).

Faktor-faktor seperti sikap, nilai, perilaku dan motif-motif yang dimiliki individu disadari ikut berperan penting dalam proses perseptual iklim organisasi tempat individu bekerja. Pengaruh iklim terhadap perilaku karenanya dilandaskan oleh pendapat bahwa pada dasarnya orang cenderung bertindak laku berdasarkan pandangannya mengenai lingkungan dan tidak selalu berdasarkan keadaan bagaimana keadaan lingkungan sebenarnya (Steers, 1985). Artinya iklim menjadi dasar bagi individu-individu untuk menentukan sikap dan perilakunya didalam organisasi. Semakin banyak kesesuaian yang terjadi, maka akan semakin baik atau positif iklimnya menurut individu.

Para karyawan akan merasakan bahwa iklim yang ada didalam perusahaannya baik dan menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan menimbulkan perasaan berharga. Selain itu juga kebanyakan para karyawan menginginkan adanya tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, mereka juga ingin didengarkan dan diperlakukan sebagai orang yang bernilai bagi perusahaan dan para karyawan ingin merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dalam suatu perusahaan akan ikut mempengaruhi perilaku dan sikap kerja para karyawan, termasuk disini sikap loyalitas kerja para karyawan. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa iklim yang lebih terbuka dan mementingkan pekeija biasanya dihubungkan dengan sikap kerja yang lebih positif (Steers, 1985).

Kesadaran akan perlunya meningkatkan pemahaman terhadap anggota organisasi sebagai tenaga kerja sangat penting artinya guna meningkatkan manfaatnya secara optimal bagi kepentingan organisasi. Telah disebutkan bahwa loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan yang menunjukkan suasana psikologis dalam organisasi yang disebut iklim organisasi. Iklim organisasi sendiri merupakan kepribadian organisasi sebagai mana yang dilihat oleh para anggotanya, menyangkut sifat-sifat atau ciri-ciri yang dapat dirasa para anggota ada di lingkungan kerja dan mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang di dalam organisasi (Steers, 1985).

Iklim organisasi yang baik dan menyenangkan akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja sehingga akan menimbulkan aktivitas dan sikap yang positif dalam bekerja (Lateiner dan Levine, dalam Nugroho 1998). Tetapi bila iklim dalam organisasi tersebut tidak baik dan tidak menyenangkan maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Menurut Wexley dan Yukl (dalam Nugroho, 1998) ketidakpuasan seorang karyawan dapat mengakibatkan dua macam perilaku, yaitu perilaku agresif yang bisa bersifat negatif dan merugikan seperti pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan kerja, aksi mogok kerja, perusakan alat-alat kerja dan lain sebagainya serta perilaku penarikan diri dari pekerjaannya, seperti kurang terlibat dalam pekerjaan, tingkat absensi yang tinggi maupun *turn over*. Perilaku-perilaku dan tindakan semacam inilah yang selanjutnya akan mengurangi loyalitas kerja para karyawan. Sebagai contoh realitas yang terjadi belakangan ini, banyak kasus perusahaan yang harus menangani kasus aksi mogok kerja yang dilakukan

oleh para karyawannya. Salah satunya aksi mogok kerja dan *longmarch* yang dilakukan oleh karyawan PT Dirgantara Indonesia. Diketahui terdapat beberapa persoalan yang melilit dalam pemsahaan tersebut (Kompas, 3 Oktober 2001).

Masalah atau persoalan yang dihadapi oleh perusahaan dapat disebabkan karena iklim organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut kurang baik, sehingga pemsahaan kurang mampu mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasinya secara optimal. Salah satu akibat dari iklim yang kurang baik tersebut akan menumknkan loyalitas kerja karyawan pada organisasi atau pemsahaan.

Sehubungan dengan uraian yang terpapar diatas penulis memandang bahwa hubungan antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja pada karyawan merupakan masalah penting dan menarik, untuk itu perlu adanya kajian yang lebih mendalam mengenai iklim organisasi dan loyalitas kerja. Oleh sebab itu timbul keinginan penulis untuk mengetahui apakah ada hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas kerja yang dimiliki karyawan terhadap pemsahaan ?

## **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan pennisalahan, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris hubungan antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja karyawan.

## **C. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini dapat ditinjau secara teoritis maupun secara praktis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat

memberikan sumbangan ilmiah pada psikologi khususnya bidang psikologi industri dan berraaanfaat untuk mengisi kelangkaan pustaka mengenai objek penelitian, yaitu iklim organisasi dan loyalitas keija.

Secara praktis, apabila terbukti bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas kerja pada karyawan, maka organisasi atau perusahaan dapat memakainya sebagai bahan pertimbangan dalam menyusunancangannya, dalam menerapkan kebijakan-kebijakan organisasi atau pun dalam memberikan perlakuan yang setepat-tepatnya, sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk memperoleh manfaat yang optimal dari keberadaan anggota-anggotanya.

#### **D. Keaslian Penelitian**

Banyak penelitian yang telah dilakukan yang berkenaan dengan iklim organisasi dan loyalitas kerja, diantaranya adalah penelitian Riza Pahlevi (1994) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi. Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Pendidikan primagama di Yogyakarta. Penelitian lain dilakukan oleh Triasta Teguh Nugroho (1998) yang berjudul Hubungan antara Persepsi Terhadap Iklim Organisasi dengan Etos Kerja pada Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Toto Widiyanto (1994), meneliti tentang Hubungan Iklim Organisasi dengan Keikatan terhadap Organisasi pada Perawat Rumah Sakit Bethesda di Yogyakarta dan penelitian yang dilakukan oleh Pratisti (1989) membahas mengenai Hubungan antara Masa Kena dan Tingkat

Pendidikan dengan Loyalitas kepada Perusahaan pada Karyawan-karyawan PT. BP. Kedaulatan Rakyat Yogyakarta. Dalam penelitian ini, peneliti akan melihat Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Loyalitas Kerja pada Karyawan.

