

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi pada dasarnya merupakan suatu bentuk kelompok sosial yang terdiri dari beberapa anggota yang mempunyai persepsi bersama tentang kesatuan mereka. Masing-masing karyawan bisa mendapat reward untuk mencapai tujuan bersama dan di antara karyawan mengalami interdependensi tugas Fiedler (dalam Suryanto,2002:1). Berarti ketika suatu kelompok yang telah dibentuk dengan adanya interdependensi dan para anggota telah mempersepsikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan, tentunya tidak akan terjadi problem-problem di perusahaan.

Pada realitanya saat ini perbedaan peran, harapan, persepsi tiap anggota bisa mewarnai kehidupan dalam organisasi. Hal ini dapat menimbulkan konflik internal yang mengancam kelangsungan hidup dalam organisasi. Munculnya tingkat absensi karyawan yang tinggi, *turnover* yang meningkat, aksi demonstrasi, pemogokan kerja karyawan merupakan contoh gejala yang dapat muncul akibat perbedaan-perbedaan tersebut.

Gejala atas perbedaan-perbedaan tersebut membuktikan bahwa masih rendahnya tingkat komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan. Hal ini tentunya bisa menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan untuk

mencapai tujuan organisasi diperlukan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk menjadi bagian dalam organisasi tersebut yang ditandai dengan adanya kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi serta keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi dan tujuan organisasinya (Luthans,1992). Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen ini meliputi tiga komponen yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Steers (1977) mengemukakan tiga faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Faktor pertama ialah karakteristik personal. Faktor ini meliputi usia, jenis kelamin, dan lama kerja. Faktor kedua yaitu karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan yang meliputi tantangan kerja, konflik peran, ambiguitas peran. Faktor ketiga, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja dari tiap anggota organisasi.

Tingkat komitmen yang dimiliki tiap anggota organisasi bisa berbeda-beda. Anggota organisasi yang mempunyai komitmen yang tinggi akan mengerahkan energi dan usaha yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasinya. Sedangkan

anggota yang memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi, menyebabkan pencapaian tujuan organisasi tidak optimal.

Saat ini perusahaan di Indonesia tampaknya sedang mengalami krisis komitmen organisasi. Maraknya aksi demo dan aksi mogok kerja oleh para karyawan Indonesia yang bekerja di perusahaan Indonesia menjadi bukti bahwa tingkat komitmen organisasi di Indonesia masih rendah.

Majalah SWA dan konsultan Hay Group telah melakukan riset untuk melihat komitmen organisasi di Indonesia dengan metode *Employer of Choice* (EOC). Tujuannya untuk mencari penyebab yang membuat karyawan berkomitmen, sehingga perusahaan bisa fokus pada penyebab untuk mempertahankan para karyawannya. Diungkapkan, perusahaan yang indeks komitmennya bagus, otomatis merupakan perusahaan yang dipilih karyawannya untuk *stay* dan komit. Sebaliknya, tak mungkin perusahaan dipilih karyawannya kalau karyawan yang bersangkutan tak ingin komit di perusahaan itu. Riset ini juga mengungkap bagaimana tingkat komitmen organisasi di sejumlah Negara termasuk melihat posisi tingkat komitmen organisasi pada perusahaan Indonesia ([http://psikologiindustri-kesipahada.blogspot.com/2009/02/budaya-dan\\_komitmen-kerja-karyawan.html](http://psikologiindustri-kesipahada.blogspot.com/2009/02/budaya-dan_komitmen-kerja-karyawan.html))

Berikut indeks komitmen organisasi pada sejumlah negara tersebut:

**Tabel 1.1**

**Indeks Komitmen Organisasi di Sejumlah Negara**

No	Nama Negara	Skor	No	Nama Negara	Skor
1	Austria	87	17	New Zealand	78
2	Denmark	87	18	USA	78
3	Finland	87	19	Philippines	77
4	Mexico	87	20	Australia	76
5	Brazil	85	21	Poland	76
6	Netherland	84	22	France	75
7	Switzerland	83	23	Italy	75
8	Belgium	82	24	Ireland	73
9	Spain	82	25	United Kingdom	73
10	Argentina	81	26	Singapore	69
11	Germany	80	27	China	67
12	Portugal	80	28	Malaysia	65
13	Sweden	80	29	Hongkong	64
14	Greece	79	30	Korea	63
15	Canada	78	31	<b>Indonesia</b>	<b>63</b>
16	Chile	78	32	Japan	58

(<http://psikologiindustri-kesipahada.blogspot.com/2009/02/budaya-dan-komitmen-kerja-karyawan.html>)

Berdasar data di atas, tampak indeks komitmen organisasi di Indonesia cukup memprihatinkan dibanding dengan negara maju lainnya. Namun terdapat hal menarik pada indeks komitmen Indonesia. Seperti diketahui, angka indeks 63 di atas merupakan hasil dari seluruh partisipan survey di Indonesia. Namun, jika di lihat pada indeks masing-masing perusahaan yang di survey, terdapat beberapa perusahaan yang memiliki indeks komitmen tinggi (di atas 80 poin).

Dari 31 perusahaan, ternyata tiga besar perusahaan di Indonesia yang memiliki indeks komitmen tertinggi merupakan perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia dan bersifat multinasional. Perusahaan tersebut adalah PT. TNT Indonesia, sebuah perusahaan logistik internasional, PT. Microsoft Indonesia, sebuah perusahaan produsen software komputer terkemuka, dan PT. Hasta Rahayu Citra, sebuah perusahaan yang mengelola jaringan kafe internasional, Hard Rock Kafe.

Berikut Tabel indeks komitmen organisasi pada 10 besar perusahaan di Indonesia:

**Tabel 1.2**

**Indeks Komitmen Organisasi pada 10 Besar Perusahaan di Indonesia**

No	Nama Perusahaan	Skor	No	Nama Perusahaan	Skor
1	<i>PT. TNT Indonesia</i>	<b>89</b>	6	PT. Indofood, Tbk	79
2	<i>PT. Microsoft Indonesia</i>	<b>88</b>	7	PT. Dexa Medica	74
3	<i>PT. HRC (Hard Rock Kafe)</i>	<b>87</b>	8	PT. HM. Sampoerna, Tbk.	74
4	PT. Berca Hardyaperkasa	80	9	PT. Bank Niaga, Tbk.	73
5	PT. Anugrah Argon	79	10	PT. Pfizer Indonesia	72

(<http://psikologiindustri-kesipahada.blogspot.com/2009/02/budaya-dan-komitmen-kerja-karyawan.html>)

Dari indeks komitmen organisasi pada 10 besar perusahaan di Indonesia, diketahui 3 peringkat atas jatuh pada perusahaan multinasional. Hal ini apakah dikarenakan perusahaan tersebut merupakan perusahaan multinasional yang

mempunyai konsentrasi pada SDM lebih tinggi, sedangkan konsentrasi pada SDM di perusahaan Indonesia kurang sehingga tingkat komitmen organisasi perusahaan Indonesia pun menjadi rendah. Dari sini terbukti bahwa memang tingkat komitmen organisasi di perusahaan multinasional lebih tinggi dibanding tingkat komitmen organisasi di Perusahaan Indonesia.

Ada beberapa hal yang menjadi kunci perusahaan multinasional dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Salah satunya komitmen organisasi akan terbentuk dan meningkat apabila prinsip dan nilai yang dibawa karyawan sama dengan nilai yang ada di perusahaan (*person-organization fit*). Sehingga dapat dikatakan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan.

Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O fit) dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Hal ini jugalah yang membuat perusahaan multinasional memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

*Person-organization fit* meliputi banyak perspektif yang mengungkap kesesuaian. Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993). Kristof (1996) juga mengungkapkan bahwa

pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Di lain pihak, organisasi membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk komitmen, keahlian dan kemampuan mereka.

Salah satu perspektif dari *person-organization fit* dapat dilihat dari kesesuaian antara nilai (*value*) individu dengan nilai organisasi. Setiap karyawan akan membawa nilai pribadinya masing-masing ketika masuk dalam suatu perusahaan. Individu yang masuk ke dalam suatu organisasi nantinya harus menyesuaikan diri dengan nilai organisasi yang ada. Saat individu masuk kedalam organisasi ternyata tidak mendapati kecocokan antara nilai-nilai yang ada dalam organisasi dengan nilai yang dia bawa, maka karyawan tidak bisa bekerja secara optimal.

Setiap organisasi juga memiliki nilai-nilai yang harus diikuti oleh para karyawannya. Nilai organisasi tersebut memiliki peran yang sangat penting terhadap kesuksesan suatu organisasi. Ketika tiap karyawan dapat menyesuaikan nilai yang mereka bawa dengan nilai organisasi yang ada maka mereka akan bertahan pada organisasi tersebut, namun jika tidak, mereka akan berpindah kerja dan bergabung pada organisasi yang mempunyai nilai sesuai dengan nilai pribadinya.

Nilai organisasi akan dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh anggota (karyawan) hanya apabila di antara keduanya terdapat kesesuaian atau kecocokan,

yaitu antara nilai budaya yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi dengan nilai budaya yang tumbuh dalam setiap individu.

Berarti seharusnya karyawan Indonesia yang mempunyai nilai-nilai individu dari budaya Indonesia akan lebih mudah dan cocok ketika mereka bekerja pada perusahaan milik Indonesia dengan nilai organisasi atau budaya Indonesia yang kuat dijunjung didalamnya. Nilai organisasi yang dirasa sudah tidak asing lagi bagi tiap individu seharusnya menjadikan tingkat komitmen organisasi pada tiap-tiap individu menjadi tinggi. Seperti dikemukakan diatas, bahwasannya individu akan bertahan berada dalam suatu organisasi ketika mereka merasa cocok dengan budaya atau nilai yang dianut oleh suatu organisasi.

Sedangkan pada realitanya banyak individu Indonesia ternyata justru dapat menunjukkan kemampuan kerja yang produktif dan kreatif manakala mereka bekerja di perusahaan asing. Padahal belum tentu nilai organisasi pada perusahaan multinasional cocok dengan nilai individu pada tiap karyawan Indonesia. Akan tetapi mereka tetap bisa bertahan disana dan justru bisa bekerja lebih optimal. Tingkat komitmen mereka pun lebih tinggi dibanding ketika mereka bekerja di perusahaan Indonesia.

Audith M Turmudhi (2004, 16 April) menjelaskan bahwa memang diakui, proses-proses manajemen dan budaya organisasi di perusahaan-perusahaan asing pada umumnya jauh lebih baik daripada di perusahaan domestik. Di sana, karyawan dituntut bekerja produktif. Dan itu dilakukan dengan menjaga rasa keadilan, siapa yang produktif mendapatkan *reward* yang signifikan, siapa



berbuat *counter-productive* mendapatkan *punishment* yang juga signifikan bobotnya. Demikian pula produktivitas itu didorong oleh penerapan gaya kepemimpinan yang kondusif, penegakan nilai-nilai *fair-play*, dan sasaran kerja serta visi perusahaan yang jelas dan menantang (<http://principiaconsulting.blogspot.com/2009>)

Hal-hal inilah yang menjadi faktor penting dalam mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Meskipun mereka adalah individu Indonesia dengan budaya Indonesia yang dibawanya, namun mereka terdorong dan terbukti dapat bekerja lebih produktif di perusahaan multinasional dengan budaya negara asalnya.

Menurut pendapat Schien (1992), memang terdapat kaitan antara komitmen organisasi dengan nilai atau budaya organisasi. Schein mengungkapkan juga bahwa budaya merupakan perilaku yang konvensional dalam komunitas dan mempengaruhi tindakan individu, pengaruh tersebut bisa berasal dari kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan, dan praktek dalam mengatasi persoalan. Pengaruh yang berasal dari kepercayaan terhadap nilai, adat istiadat, dan norma tentunya sangat dipengaruhi pula oleh budaya secara makro dimana organisasi itu berada. Jadi, meskipun banyak orang Indonesia bekerja di perusahaan multinasional, mereka tetap bisa menunjukkan kinerja yang baik dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi asalkan ada pemenuhan keselarasan antara nilai pribadi yang dibawa dengan nilai organisasi yang dianut pada perusahaan multinasional tersebut.

Berarti dapat diprediksikan ada kesesuaian atau kecocokan antara individu dan organisasi (*person-organization fit*) yaitu pada mereka yang bekerja di perusahaan multinasional dalam mempengaruhi tingkat komitmen organisasi pada tiap karyawan. Perusahaan multinasional disini diprediksi mempunyai nilai organisasi yang signifikan kuat sehingga membuat orang Indonesia yang mempunyai nilai individu berbeda dengan nilai perusahaan multinasional bisa tertarik untuk bergabung, merasa nyaman, memiliki kinerja yang produktif dan berkomitmen tinggi. Kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi yang ada pada perusahaan multinasional inilah yang membuat para karyawannya betah untuk bergabung dengan perusahaan, mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang akan dibahas meliputi:

Di era saat ini, komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan di perusahaan Indonesia perlu dipertanyakan. Sebagai contoh, maraknya demonstrasi dan aksi mogok kerja yang dilakukan oleh para karyawan di banyak perusahaan Indonesia. Tuntutan-tuntutan dari para karyawan tersebut bisa jadi menghambat kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

Persaingan antar perusahaan dirasa mulai terasa meningkat. Perusahaan lokal (Perusahaan Indonesia) tidak hanya harus bersaing dan berlomba dengan perusahaan lokal lainnya melainkan harus siap bersaing dengan perusahaan multinasional yang pada dasarnya mempunyai daya saing lebih kuat dibanding

perusahaan lokal. Tiap perusahaan pastinya berlomba-lomba mendapatkan karyawan yang berkualitas, berpendidikan tinggi, loyal terhadap perusahaan dan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.

Karyawan yang akan masuk kedalam suatu organisasi membawa pendapat-pendapat yang telah terbentuk sebelumnya tentang apa yang seharusnya ada dan apa yang seharusnya tidak ada dalam suatu organisasi. Pendapat tersebut tidaklah bebas nilai, bahkan nilai dapat ikut berperan serta dalam menentukan pendapat-pendapat tersebut. Nilai mempunyai sifat yang relatif stabil dan tahan lama. Meskipun dalam organisasi terdapat program sosialisasi nilai-nilai organisasi namun nilai organisasi tidak dapat mengubah keseluruhan struktur nilai dasar yang dibawa individu ke dalam organisasi, terutama nilai orientasi utamanya.

Nilai organisasi rasanya dianggap penting bagi karyawan baru yang akan bergabung dengan perusahaan. Individu akan memilih *stay* atau tinggal bersama perusahaan tertentu ketika nilai organisasi yang akan mereka masuki cocok dan selaras dengan nilai yang dianut tiap-tiap individu. Dari kesesuaiannya nilai tiap individu dengan nilai organisasi (*person-organizational fit*) yang diterapkan di perusahaan tersebut diharapkan akan berpengaruh dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan.

Dengan alasan diatas, berarti jika dipahami lebih lanjut bahwasannya orang Indonesia yang mempunyai nilai individu yang kuat sebagai bangsa Indonesia seharusnya akan merasa mudah beradaptasi, nyaman dan betah jika mereka bekerja dengan perusahaan lokal. Sehingga komitmen mereka terhadap

organisasipun juga tinggi. Akan tetapi pada realitanya, mengapa justru indeks komitmen mengatakan hal yang sebaliknya, bahwa orang Indonesia merasa lebih senang, nyaman dan mempunyai komitmen yang tinggi ketika ia bergabung dan bekerja pada perusahaan multinasional, padahal perusahaan multinasional mempunyai nilai atau budaya organisasi yang mungkin banyak berbeda dengan nilai individu karyawan Indonesia.

Perusahaan multinasional berusaha sedemikian rupa untuk membuat para karyawannya betah berada dan bergabung dalam perusahaannya, meskipun dengan nilai yang dibawa tiap individu berbeda dengan nilai organisasi yang mereka miliki dan terapkan.

Oleh karena itu, peneliti menduga bahwa terdapat hubungan antara kesesuaian atau keselarasan nilai yang dibawa tiap individu dengan nilai organisasi (*person-organization fit*) yang diterapkan di perusahaan multinasional dengan komitmen karyawan pada organisasinya (perusahaan multinasional tertentu).

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih spesifik maka perlu diberi batasan-batasan permasalahan seperti:

1. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti apakah ada hubungan antara *person-organization fit* dengan *organizational commitment* pada perusahaan multinasional (kesesuaian antara individu dan organisasi dengan komitmen organisasi di perusahaan multinasional)

2. Nilai yang diteliti dalam penelitian ini adalah *person-organization fit*. *Person-organization fit* yang diartikan sebagai kesesuaian individu dan organisasi yang meliputi kesesuaian *knowledge, skills* dan *abilities* (KSAs) dengan *job requirements* dari organisasi, *individual needs* dengan *organizational reinforcement systems* dan *structures, individual value orientation* dan *organizational value, individual personality* dan *organizational image or personality*. Nilai ini didasarkan pada teori Robert D. Bretz, Jr dan Timothy A. Judge
3. Komitmen Organisasi (*Organizational commitment*) didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi (*organizational commitment*) meliputi tiga komponen yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*).
4. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang berasal dari Indonesia yang bekerja di perusahaan multinasional “Nissan Kelapa Gading, Jakarta dengan masa kerja sekurangnya 2 tahun.

#### **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah ada hubungan *person-organization fit* dengan *affective commitment* di Perusahaan Multinasional Nissan Kelapa Gading, Jakarta?
2. Apakah ada hubungan *person-organization fit* dengan *continuance commitment* di Perusahaan Multinasional Nissan Kelapa Gading, Jakarta?
3. Apakah ada hubungan *person-organization fit* dengan *normative commitment* di Perusahaan Multinasional Nissan Kelapa Gading, Jakarta?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk meneliti hubungan *person-organization fit* dengan *affective commitment* di Perusahaan Multinasional Nissan Kelapa Gading, Jakarta.
2. Untuk meneliti hubungan *person-organization fit* dengan *continuance commitment* di Perusahaan Multinasional Nissan Kelapa Gading, Jakarta.
3. Untuk meneliti hubungan *person-organization fit* dengan *normative commitment* di Perusahaan Multinasional Nissan Kelapa Gading, Jakarta.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik yang bersifat teoritis maupun yang bersifat praktis, diantaranya :

#### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini dapat memberikan hasil yang ilmiah tentang hubungan antara individu dengan organisasi pada perusahaan multinasional dengan komitmen organisasi
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya

#### 1.6.2 Manfaat Praktis

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan multinasional bagaimana meningkatkan hubungan atau *person-organization fit* yang bekerja di perusahaan multinasional.
2. Menemukan berbagai faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya suatu komitmen organisasi ditinjau dari hasil analisa penelitian tentang *person-organization fit* di perusahaan multinasional.