

HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA SEBUAH PERUSAHAAN E-COMMERCE DI JAKARTA

Aries Yulianto¹, Devi Martina²

¹Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jalan Arjuna Utara No.9 Tol Tomang Kebon Jeruk, Jakarta Barat – 11510

²Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta
Jalan Tanjung Duren Raya No.4, Jakarta Barat – 11470
aries.yulianto@esaunggul.ac.id

Abstract

The development of e-commerce business in Indonesia has increased dramatically since the last few years. This e-commerce business development is using by an e-commerce startup company located in West Jakarta. Researchers found some problems related to the company and its employees. Shortly, it could be assumed that their employee loyalty and organizational climate are low. Employee loyalty is an orientation toward organization that related with personal identification to their organization. On the other hand, organizational climate is an environment quality within an organization that relatively felt and stayed by an employee. The objective of this study is to determine the relationship between organizational climate and employee loyalty, by controlling the effect of age and gender on loyalty. Participants were 50 employees (21 males, 29 females) of the company, aged 23 to 34 year old ($M = 27.62, SD = 2.899$). This research found the correlations range from .540 and .588, $p < .01$. It can be concluded that there is a positive and significant correlation between organizational climate and loyalty, including when controlling effect of age and gender to loyalty.

Keywords: e-commerce, loyalty, organizational climate.

Abstrak

Bisnis e-commerce atau jual beli online di Indonesia mengalami peningkatan drastis sejak beberapa tahun belakangan ini. Perkembangan bisnis e-commerce ini juga dimanfaatkan oleh sebuah perusahaan rintisan bisnis e-commerce yang berlokasi di Jakarta Barat. Namun peneliti menemukan permasalahan berkaitan dengan karyawan dan perusahaan tersebut. Diduga loyalitas dan iklim organisasi di perusahaan tersebut rendah. Loyalitas karyawan merupakan orientasi terhadap organisasi yang berkaitan dengan identifikasi seseorang terhadap organisasi. Di lain pihak, iklim organisasi adalah kualitas lingkungan di dalam suatu organisasi yang secara relatif dapat dirasakan dan dapat bertahan oleh karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas, dengan mengontrol pengaruh usia maupun jenis kelamin terhadap loyalitas. Responden berasal dari seluruh karyawan perusahaan berjumlah 50 orang (laki-laki = 21; perempuan = 29) berusia 23 – 34 tahun ($M = 27,62; SD = 2,899$). Diperoleh korelasi berkisar antara 0,540 hingga 0,588, $p < 0,01$. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan loyalitas, termasuk ketika mengontrol pengaruh usia maupun jenis kelamin terhadap loyalitas.

Kata kunci: e-commerce, loyalitas, iklim organisasi.

Pendahuluan

E-commerce merupakan suatu paradigma baru dalam dunia bisnis dengan memanfaatkan teknologi internet, yang menggeser paradigma perdagangan tradisional (Studi e-commerce Indonesia, 2017). Bisnis e-commerce atau jual beli online di Indonesia mengalami peningkatan drastis sejak beberapa tahun belakangan ini (Hadi, 2017). Perkembangan pesat ini ditandai dengan pertumbuhan jumlah toko online dan marketplace yang kian agresif (Studi e-commerce Indonesia, 2017). Data Asosiasi E-commerce Indonesia (IdEA) mencatat di tahun 2016 anggotanya berjumlah 185 perusahaan e-commerce, meningkat dari tiga tahun

sebelumnya yang hanya berjumlah 9 perusahaan. Bahkan data BPS menunjukkan pada tahun 2016 jumlah total usaha e-commerce di Indonesia sekitar 26,2 juta, meningkat sekitar 17 persen dari tahun 2006-2016 (Deny, 2016). Potensi bisnis yang menggiurkan ini membuat banyak orang mencoba peruntungan membangun bisnis online namun sayangnya manisnya bisnis ini justru lebih banyak dinikmati pengusaha-pengusaha asing (Hadi, 2017).

Perkembangan bisnis e-commerce ini juga dimanfaatkan oleh sebuah perusahaan yang berdomisili di Jakarta Barat. Perusahaan ini adalah rintisan (start-up) bisnis e-commerce yang mempekerjakan 50 karyawan. Namun peneliti

menemukan permasalahan berkaitan dengan karyawan dan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan, diketahui dalam rentang waktu enam bulan ada 11 karyawan yang mengundurkan diri. Di lain pihak, dari hasil wawancara dengan karyawan, diketahui ada sejumlah karyawan yang juga bekerja di tempat lain, sehingga kehadirannya tidak sesuai jam kerja. Dari hasil wawancara dan observasi lebih lanjut di perusahaan tersebut, peneliti menyimpulkan sejumlah permasalahan sebagai berikut: sejumlah karyawan yang sering terlambat, target kerja yang melebihi batas waktu, tidak adanya pelatihan karyawan, tidak adanya prosedur baku perekrutan karyawan, karyawan menunggu perintah atasan untuk mulai bekerja, karyawan kurang mengetahui tanggung jawab pekerjaan, serta sering terjadinya perselisihan karena tidak adanya hubungan yang hangat antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

Karyawan merupakan hal yang sangat penting pada sebuah perusahaan. Bahkan Hatwal dan Chaubal (2014) mengatakan bahwa karyawan merupakan darah kehidupan bagi setiap perusahaan. Tanpa adanya karyawan, sebuah perusahaan tidak dapat menjalankan fungsinya. Hal yang sama dikatakan oleh Murali, Poddar, dan Seema (2017), dimana menurut mereka karyawan merupakan inti dari sebuah perusahaan dimana kegagalan atau keberhasilan perusahaan tergantung dari kinerja karyawan. Artinya, pikiran, perasaan, ataupun tingkah laku karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya menentukan bagaimana keberlangsungan sebuah perusahaan. Sebaliknya, keadaan perusahaan juga akan mempengaruhi pikiran, perasaan, maupun tingkah laku karyawan.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bagaimana sikap kerja dari karyawan perusahaan tersebut. situasi perusahaan akan membentuk persepsi karyawan mengenai lingkungan kerjanya. Persepsi tersebut mempengaruhi bagaimana karyawan sebagai individu bertingkah laku dan termotivasi, khususnya dalam bekerja (Beevi, Wason, Padaria, Singh, & Varghese, 2017). Sikap kerja karyawan dapat membentuk iklim organisasi (Uysal, 2017). Iklim organisasi merupakan interaksi antara organisasi dan lingkungan (Zhang & Liu, 2010). Davis dan Newstorm (1985) mengatakan iklim organisasi (*organizational climate*) sebagai kualitas lingkungan di dalam suatu organisasi dimana secara relatif dapat dirasakan dan dapat bertahan oleh karyawan serta dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan tersebut. Iklim organisasi tertampilkan di tempat kerja melalui hubungan sosial (Uysal, 2017). Selain itu, iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan

kerja yang kondusif, sehingga menciptakan hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi (Wirawan, 2007). Bila karyawan merasa lingkungan kerjanya nyaman dan mendukung dalam bekerja, maka mereka akan menganggap iklim organisasi yang positif, sehingga terbentuk hubungan yang hangat dalam lingkungan kerja. Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa beberapa masalah perusahaan adalah sering terjadinya perselisihan karena tidak adanya hubungan yang hangat antar karyawan maupun karyawan dengan atasan. Oleh karena itu, dapat diduga bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim organisasi yang negatif.

Di lain pihak, untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan *e-commerce* lainnya dalam kondisi pesatnya perkembangan bisnis *e-commerce*, perusahaan juga harus mengembangkan loyalitas karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hatwal dan Chaubal (2014) bahwa dalam dunia bisnis yang ketat saat ini, menjaga karyawan yang baik dan mengembangkan loyalitas karyawan menjadi semakin penting dan menantang. Menurut Steers dan Porters (1983), loyalitas karyawan (*employee loyalty*) merupakan orientasi terhadap organisasi yang berkaitan dengan identifikasi seseorang terhadap organisasi. Loyalitas karyawan merupakan faktor paling penting yang menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi (Steers, 1977, dalam Hatwal & Chaubal, 2014).

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa karyawan sering terlambat, target kerja yang melebihi batas waktu, karyawan menunggu perintah atasan untuk mulai bekerja, serta karyawan kurang mengetahui tanggung jawab pekerjaan juga menunjukkan loyalitas karyawan yang rendah. Loyalitas berkaitan dengan perasaan memiliki (*feeling of belongingness*) yang digabungkan menetap di organisasi dalam periode yang lama (Colle, 2006, dalam Murali, Poddar, & Seema, 2017). Semakin rendah loyalitas seorang karyawan, semakin tinggi intensi mereka untuk meninggalkan tempat kerjanya saat ini (Hatwal & Chaubal, 2014). Oleh karena itu, loyalitas karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena pergantian pegawai (*turnover*) bisa sangat mahal (Murali, Poddar, & Seema, 2017). Loyalitas karyawan meningkatkan kinerja dengan mengurangi pergantian karyawan, meningkatkan keuntungan, meningkatkan kualitas, membangun kepercayaan dan keyakinan dalam kelompok, dan meningkatkan reputasi organisasi (Guillon & Cezanne, 2014, dalam Rice, Knox, Rice, Martin, Fieger, & Fitzgerald, 2017).

Iklim Organisasi

Penelitian mengenai iklim organisasi sendiri telah dimulai sejak tahun 1930-an (Zhang & Liu, 2010). Oleh karena itu, banyak ahli yang memberikan definisi mengenai iklim organisasi. Misalnya, menurut Ajzen dan Fishbein (1980, dalam Beevi et al., 2017) iklim organisasi merupakan persepsi individual mengenai lingkungan kerjanya. Iklim organisasi merupakan hasil interaksi antara organisasi dan lingkungan (Zhang & Liu, 2010). Iklim organisasi merupakan konstruk penting dalam seting kerja dan organisasi, yang memberikan konteks yang sesuai untuk mempelajari tingkah laku organisasi, yang memungkinkan untuk mengeksplorasi tingkah laku individu dan kelompok (Asif, 2011, dalam Beevi et al., 2017). Dalam penelitian ini menggunakan definisi menurut Davis dan Newstrom (1985), yaitu bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan di dalam suatu organisasi yang secara relatif dapat dirasakan dan dapat bertahan oleh karyawan.

Menurut Davis dan Newstrom (1985), ada 11 aspek dari iklim organisasi, yaitu:

1. *Kualitas kepemimpinan.* Merupakan bagaimana sikap atasan dalam memperlakukan bawahan atau anggotanya. Pemimpin dapat dikatakan berkualitas jika mempunyai kemampuan untuk memperhatikan karyawannya serta memberikan dukungan dan semangat kepada para karyawannya.
2. *Kepercayaan.* Kepercayaan merupakan keyakinan individu atas karakter dan kemampuan rekan-rekan kerjanya. Dalam situasi penuh kepercayaan, anggota suatu organisasi meyakini akan intergritas, karakter, dan kemampuan rekan-rekannya. Adanya kepercayaan diantara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja menunjukkan iklim yang menyenangkan dalam bekerja karena tidak prasangka dalam lingkungan organisasi tersebut.
3. *Komunikasi.* Komunikasi antara atasan dan bawahan penting untuk kelancaran arus informasi dalam suatu organisasi, sehingga seluruh informasi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi. Komunikasi efektif diantara atasan dan bawahan ditandai dengan adanya kehangatan hubungan dan kejelasan informasi, sebagai indikasi dari iklim organisasi yang positif.
4. *Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat.* Menunjukkan sejauh mana anggota merasa pekerjaan yang dilakukannya memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi dan dirinya sendiri. Indikasinya adalah anggota organisasi merasa bahwa kerjanya bermanfaat bagi organisasi dan dirinya sendiri. Iklim organisasi yang positif bila karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya sendiri dan perusahaan.
5. *Tanggung jawab.* Persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan memberikan kepercayaan terhadap karyawan untuk menjalani tugas dan perasaan karyawan bahwa ini memiliki wewenang atas tugas. Adanya tanggung jawab menunjukkan bahwa atasan memberikan kepercayaan kepada bawahan bahwa ia mampu menjalankan tugas. Iklim organisasi yang positif dapat dilihat jika karyawan merasa dipercaya oleh atasan bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik.
6. *Imbalan yang adil.* Indikasinya adalah karyawan merasakan adanya keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing karyawan. Hal ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.
7. *Tekanan pekerjaan.* Merupakan perasaan terhadap tekanan serta tantangan kerja yang dirasakan karyawan. Tekanan yang dianggap masih dalam batas normal memacu semangat kerja karyawan karena mereka merasa tertantang. Sebaliknya, jika tekanan dirasakan diluar kemampuan karyawan, maka mereka akan merasa tertekan dalam melakukan pekerjaannya. Tekanan kerja yang dianggap masih dalam batas normal sehingga memacu semangat kerja karyawan merupakan indikasi dari iklim organisasi yang positif.
8. *Kesempatan.* Adanya kesempatan ditunjukkan dengan adanya peluang bagi karyawan untuk lebih baik serta adanya peluang untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi. Jika karyawan merasakan hal ini, menunjukkan iklim organisasi yang positif.
9. *Pengendalian terhadap perilaku.* Menunjukkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan memberikan pengarahan dan pengawasan terhadap perilaku karyawan. Iklim yang dirasakan karyawan bernilai positif jika pengendalian yang dilakukan oleh atasan bersifat terarah dan tidak semena-mena.
10. *Struktur dan birokrasi.* Struktur organisasi dan birokrasi merujuk pada jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan. Iklim kerja positif jika struktur organisasi dan birokrasi serta pelaksanaannya diketahui dengan jelas dan mengatur ke arah lebih baik serta tidak membebani para karyawannya.

11. *Partisipasi karyawan.* Karyawan yang diikutsertakan oleh perusahaan dalam segala kegiatan di organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan penetapan peraturan, maka iklim organisasinya positif.

Ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi (Davis & Newstorm, 1985), yaitu: (1) hakekat pekerjaan, (2) luas, bentuk, dan susunan organisasi, serta (3) kesehatan dan keselamatan kerja. Pada penelitian Zhang dan Liu (2010) ditemukan bahwa tingkat pendidikan, posisi, dan lamanya waktu bekerja berpengaruh terhadap iklim organisasi. Karyawan dengan tingkat pendidikan rendah lebih positif mempersepsikan iklim organisasinya, dibandingkan karyawan dengan tingkat pendidikan lebih tinggi. Selain itu, karyawan dengan posisi lebih tinggi lebih positif mempersepsikan iklim organisasinya (Zhang & Liu, 2010).

Loyalitas Karyawan

Loyalitas menjadi sebuah perhatian utama bagi perusahaan, terutama dalam konteks tekanan ekonomi terkait kontrak psikologis antara karyawan dan atasan (Naus, van Iterson, & Roe, 2007; dalam Murali, Poddar, & Seema, 2017). Menurut Hatwal dan Chaubal (2014) loyalitas karyawan adalah sebuah keyakinan individu mengenai syarat dan kondisi dari perusahaan. Logan (1984, dalam Murali, Poddar, & Seema, 2017) memberikan definisi yang berbeda, yaitu loyalitas sebagai sebuah ikatan kuat yang mengikat seorang karyawan kepada perusahaannya meskipun tidak secara ekonomis baginya untuk bertahan. Peneliti menggunakan definisi dari Steers dan Porters (1983) yaitu loyalitas karyawan adalah orientasi terhadap organisasi yang berkaitan dengan identifikasi seseorang terhadap organisasi.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan ada tiga aspek dari loyalitas karyawan, yaitu: (1) dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, (2) keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan, dan (3) kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Sedangkan empat faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan menurut Steers dan Porter (1983) adalah:

1. *Karakteristik pribadi.* Usia, motivasi berprestasi, jenis kelamin, dan masa kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas, sedangkan tingkat pendidikan berpengaruh secara negatif.
2. *Karakteristik pekerjaan.* Semakin tinggi identifikasi tugas, umpan balik, *job enrichment*, dan kecocokan tugas, maka semakin tinggi

loyalitas kerja karyawan. Sebaliknya, semakin tinggi stres kerja, semakin rendah loyalitasnya.

3. *Karakteristik desain organisasi.* Tingginya formalisasi, desentralisasi, tingkat saham yang ditanam karyawan, ketergantungan fungsional, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, akan mengakibatkan loyalitas yang tinggi.
4. *Pengalaman kerja.* Pengalaman positif yang dirasakan karyawan dalam organisasi akan menyebabkan tingginya loyalitas karyawan tersebut. Pengalaman tersebut antara lain: merasa dilindungi organisasi, merasa penting bagi organisasi, serta harapan yang dipenuhi oleh organisasi.

Karyawan menganggap bahwa loyalitas mereka terhadap perusahaan selaras dengan loyalitas perusahaan kepada mereka (Hatwal & Chaubal, 2014). Bila karyawan merasa bahwa perusahaan mendengarkan mereka, menghargai mereka karena kontribusinya, mereka akan lebih loyal terhadap perusahaan (Murali, Poddar, & Seema, 2017). Loyalitas sendiri tidak berkaitan dengan lamanya seorang karyawan bekerja di sebuah perusahaan. Mungkin saja karyawan yang baru bekerja 20 bulan memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan karyawan yang sudah bekerja selama 20 tahun (Hatwal & Chaubal, 2014). Penelitian Reichheld (2006, dalam Murali, Poddar, & Seema, 2017) menemukan bahwa karyawan yang berencana untuk bertahan dengan seorang atasan sedikitnya selama dua tahun, dipengaruhi oleh: keuntungan dan imbalan, suasana kerja, dan kepuasan kerja. Dengan menjadi loyal, kepuasan dan komitmen karyawan berada di tingkat individual, daripada di tingkat kelompok (Iden, 2014, dalam Uzair, Razzaq, Sarfraz, & Nisar, 2017).

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa apa yang dilakukan oleh organisasi terhadap anggotanya maupun lingkungan kerja, dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, maupun tingkah laku karyawan. Apabila perusahaan memberikan lingkungan kerja yang nyaman serta adanya hubungan yang hangat, akan juga cenderung dipersepsikan bahwa perusahaan mendengarkan dan menghargai mereka sebagai karyawan. Mengacu pada permasalahan di perusahaan yang sudah disampaikan sebelumnya, diketahui bahwa karyawan yang mempersepsikan iklim organisasi yang negatif, akan memiliki loyalitas yang negatif. Begitu juga sebaliknya. Hal ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang telah dilakukan di Indonesia. Misalnya, penelitian pada karyawan kebun binatang Gembiraloka Yogyakarta, ditemukan ada hubungan yang signifikan antara loyalitas kerja karyawan dengan iklim organisasi (Mar'atussholihah, 2010). Ada hubungan positif

yang sangat signifikan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang (Yuliana, 2007). Hasil serupa juga ditemukan Darsono dan Prihatsanti (2014) pada karyawan PT Sido Muncul. Oleh karena itu peneliti mengajukan masalah penelitian: “apakah ada hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas karyawan pada salah satu perusahaan e-commerce di Jakarta Barat?”

Sejalan dengan pemaparan dan penelitian sebelumnya, diketahui bahwa semakin positif persepsi seorang karyawan terhadap perusahaan, juga akan semakin ia mengidentifikasi diri dengan perusahaan sehingga akan cenderung bertahan. Begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis pertama, sebagai berikut:

H1: ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan loyalitas.

Jenis kelamin juga memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas (Steers & Porter, 1983). Aperia dan Georgellis (2017) menemukan bahwa karyawan perempuan lebih loyal dibandingkan karyawan laki-laki. Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis kedua, sebagai berikut:

H2: ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan loyalitas, setelah mengontrol jenis kelamin.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa usia dan jenis kelamin memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas. Berdasarkan *life-cycle rainbow* dari Super (1980), pada usia 25 tahun ke atas, seseorang memasuki tahap *establishment*, dimana ia mengejar rencana pribadi untuk mendapatkan tempat yang nyaman di pekerjaan baru. Lalu mulai memasuki tahap *maintenance* di usia 45 tahun, karyawan mulai bertahan di suatu perusahaan atau mengurangi berpindah pekerjaan. Artinya, semakin bertambah usia seorang karyawan, cenderung untuk bertahan di suatu organisasi. Peneliti mengajukan hipotesis ketiga, sebagai berikut:

H3: ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan loyalitas, setelah mengontrol usia dari loyalitas.

Metode Penelitian

Tipe dan Desain Penelitian

Berdasarkan Kumar (1999), tipe penelitian ini adalah penelitian korelasional, dimana peneliti ingin mencari hubungan antara 2 aspek dari situasi kerja karyawan, yaitu iklim organisasi dan loyalitas karyawan. Sedangkan menurut Kumar (1999), desain penelitian ini adalah *cross-sectional*

retrospective non-experiment study design. Hal ini dikarenakan untuk meneliti hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas karyawan dilakukan peneliti hanya dengan satu kali kontak ke partisipan dan meneliti gejala yang sudah terjadi apa adanya, tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel iklim organisasi maupun loyalitas karyawan.

Responden

Pengambilan data dilakukan pada bulan Maret 2016 di kantor perusahaan tersebut. Pengambilan responden dengan metode *total sampling* (Sugiyono, 2016), yaitu mengambil data dari seluruh karyawan perusahaan, yang berjumlah 50 orang (laki-laki = 21; perempuan = 29) berusia 23 – 34 tahun ($M = 27,62$; $SD = 2,899$).

Variabel

Ada empat variabel yang terlibat dalam penelitian ini, yaitu: iklim organisasi, loyalitas karyawan, jenis kelamin, dan usia. Variabel 1 dan variabel 2 adalah “iklim organisasi” dan “loyalitas karyawan”, sedangkan “jenis kelamin” dan “usia” menjadi variabel kontrol.

Instrumen

Ada dua instrumen yang digunakan, yaitu skala iklim organisasi dan skala loyalitas karyawan. Kedua skala berbentuk skala Likert dengan meminta responden untuk memilih dari “Sangat Tidak Sesuai” (skor 1) hingga “Sangat Sesuai” (skor 4). Skala iklim organisasi menggunakan skala dari penelitian Yuliana (2007) yang berdasarkan 11 dari aspek teori Davis dan Newstrom (1985). Pada awalnya skala ini terdiri dari 44 pernyataan (4 pernyataan untuk setiap aspek). Peneliti melakukan pengujian kembali reliabilitas dan validitas skala tersebut dikarenakan akan digunakan pada karakteristik responden yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Pengujian dilakukan pada 50 karyawan sebuah perusahaan rintisan e-commerce di Jakarta Pusat, yang dianggap memiliki kemiripan dengan perusahaan target penelitian. Dari 29 pernyataan terpilih, diperoleh koefisien Alfa-Cronbach skala iklim organisasi sebesar 0,874 dan *item-total correlation corrected* berkisar antara 0,300 – 0,566. Berikut penyebaran jumlah pernyataan setiap aspek: aspek 4 hingga 8 dan aspek 11 (contoh pernyataan: “karyawan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama”) terdiri dari 2 pernyataan, aspek 2, aspek 3, dan aspek 9 (“atasan memberikan contoh yang baik pada karyawannya dalam berperilaku”) memiliki 3 pernyataan, 2 aspek sisanya masing-masing memiliki 4 pernyataan.

Skala loyalitas karyawan berasal dari penelitian Mar'atussholihah (2010) yang mengacu teori dari Steers dan Porter (1991). Pada awalnya, skala ini terdiri dari 42 pernyataan dengan 14 pernyataan untuk masing-masing aspek. Dilakukan pengujian psikometri kembali menggunakan 50 karyawan yang sama dengan pengujian skala iklim organisasi. Dari 34 pernyataan terpilih, diperoleh *item-total correlation corrected* berkisar antara 0,302–0,692 dan koefisien Alfa-Cronbach sebesar 0,910. Aspek 1, 2, dan 3 memiliki jumlah pernyataan sebanyak: 12, 13, dan 9 (berurutan).

Berdasarkan hasil pengujian psikometri tersebut, dapat dikatakan skala iklim organisasi dan skala loyalitas karyawan memiliki reliabilitas dan validitas yang baik sehingga dapat digunakan pada penelitian ini. Untuk mendapatkan skor setiap variabel, dilakukan dengan menghitung skor total pada masing-masing skala. Semakin tinggi skor individu, menunjukkan semakin besar variabelnya.

Prosedur

Kedua skala diberikan bersamaan secara tertulis kepada setiap partisipan di tempat kerja masing-masing, lalu mereka diminta untuk mengisi sesuai dengan keadaan atau yang dirasakan sebenarnya oleh mereka. Tidak ada identitas pribadi yang perlu dituliskan, kecuali usia dan jenis kelamin. Peneliti mengambil skala setelah selesai diisi oleh partisipan. Hasil dari setiap partisipan tidak disampaikan kepada pihak perusahaan.

Teknik Analisis

Untuk mengetahui hubungan antara variabel iklim organisasi dan loyalitas karyawan, dengan mengontrol variabel usia dan jenis kelamin, akan dihitung korelasi semi-parsial atau disebut juga *part correlation*. *Part correlation* melihat korelasi antara dua variabel dengan mengontrol pengaruh dari satu atau lebih variabel terhadap salah satu variabel (Field, 2009). Selain itu, untuk memenuhi asumsi normalitas pada kedua variabel, perlu dilakukan uji normalitas (Field, 2009). *Shapiro-Wilk test* lebih baik untuk menguji normalitas dibandingkan *Kolmogorov-Smirnov (K-S) test* (Ghasemi, & Zahedias, 2012). Semua analisis statistik menggunakan SPSS versi 23.00. Kriteria untuk menginterpretasi nilai r^2 berdasarkan Cohen (dalam Gravetter & Wallnau, 2007), yaitu $r^2 < 0,09$ termasuk *small effect*, $0,09 < r^2 < 0,25$ *medium effect*, dan $r^2 > 0,25$ *large effect*.

Hasil dan Pembahasan

Skor responden untuk variabel iklim organisasi berkisar antara 59 hingga 97 ($M = 75,28$, $SD = 8,507$), sedangkan skor loyalitas berkisar

antara 64 hingga 113 ($M = 84,84$, $SD = 11,576$). Dari hasil *Shapiro-Wilk test* diketahui skor iklim organisasi dan loyalitas berdistribusi normal ($p > 0,05$). Tidak ada perbedaan loyalitas yang signifikan antara karyawan laki-laki ($M=86,76$, $SD=10,601$) dengan karyawan perempuan ($M=83,45$, $SD=12,226$), $t(48) = 0,999$, $p > 0,05$. Hasil yang serupa juga untuk iklim organisasi; tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan laki-laki ($M=76,00$, $SD=8,905$) dengan karyawan perempuan ($M=74,76$, $SD=8,327$), $t(48) = 0,505$, $p > 0,05$.

Tabel 1
Matriks korelasi variabel iklim organisasi, loyalitas, usia, dan jenis kelamin ($N=50$)

Korelasi	Loyalitas	Usia	Jenis Kelamin
Korelasi Pearson			
Iklim organisasi	0,588**	0,338**	0,073
Loyalitas		0,237	0,143
Usia			0,423**
Korelasi semi-parsial			
$r_{iklim(loyalitas,jenis\ kelamin)}$	0,579**		
$r_{iklim(loyalitas.usia)}$	0,540**		
$r_{iklim(loyalitas.jenis\ kelamin-usia)}$	0,545**		

Keterangan: ** $p < 0,01$

Tabel 1 menyajikan korelasi Pearson dan semi-parsial untuk semua variabel. Diantara variabel kontrol dan variabel penelitian, hanya usia dan iklim organisasi yang memiliki hubungan signifikan, $r = 0,588$, $p < 0,01$. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dan loyalitas, $r = 0,588$, $p < 0,01$. Artinya, H1 diterima. Dengan indeks determinasi (r^2) sebesar 0,346, dapat dikatakan hubungan iklim organisasi dan loyalitas termasuk *large effect*. Hasil ini sesuai dengan penelitian penelitian Mar'atussholihah (2010) serta Darsono dan Prihatsanti (2014), bahwa semakin positif persepsi seorang karyawan terhadap iklim organisasi, semakin tinggi pula loyalitasnya terhadap perusahaan.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa usia dan jenis kelamin, sebagai bagian dari faktor karakteristik pribadi yang mempengaruhi loyalitas. Namun dari tabel 1 diketahui bahwa baik usia ($r=0,273$, $p>0,01$) maupun jenis kelamin ($r=0,143$, $p>0,01$) tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan loyalitas. Hal ini tidak sesuai dengan Steers dan Porter (1983) serta Abergis dan

Georgellis (2017). Sebaliknya, usia ($r=0,338$, $p<0,01$) memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan iklim organisasi. Peneliti menduga hal ini dikarenakan perusahaan tersebut adalah perusahaan yang baru, sehingga para karyawannya sebagian besar adalah karyawan yang baru pertama kali bekerja ataupun hanya untuk mencari pengalaman kerja. Hal ini dapat diketahui dari sempitnya rentang usia karyawan, yaitu 23 hingga 34 tahun.

Dengan mengontrol pengaruh jenis kelamin terhadap loyalitas, korelasi antara iklim organisasi dan loyalitas sebesar $r = 0,579$, $p < 0,01$. Oleh karena itu, H2 diterima. Dengan r^2 sebesar 0,335, artinya ada selisih sebesar 0,011 (1,1%) bila dibandingkan tanpa mengontrol jenis kelamin. Selisih yang cukup kecil ini terjadi karena jenis kelamin tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan loyalitas. Hasil ini berbeda dengan penelitian Apergis dan Georgellis (2017) yang menemukan bahwa karyawan perempuan lebih loyal dibandingkan karyawan laki-laki, pada penelitian tidak ditemukan hasil tersebut. Artinya, pada perusahaan tersebut besarnya hubungan iklim organisasi dan loyalitas tidak ditentukan apakah ia karyawan laki-laki ataupun perempuan.

Hasil yang hampir sama juga ditemukan ketika mengontrol pengaruh usia terhadap loyalitas. Ketika mengontrol usia, diperoleh korelasi yang lebih rendah, $r = 0,540$, $p < 0,01$. Oleh karena itu, H3 diterima. Hanya selisih r^2 sebesar 0,054 (5,4%) dengan saat melihat hubungan iklim organisasi dan loyalitas, tanpa mengontrol usia. Sama seperti jenis kelamin, usia tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan loyalitas. Mengacu pada *life-cycle rainbow* dari Super (1980), sebagian besar karyawan perusahaan tersebut (usia: $M = 27,62$; $SD = 2,899$) berada pada tahap *establishment*. Pada tahap ini, seseorang mengejar rencana pribadi untuk mendapatkan tempat yang nyaman di pekerjaan baru. Artinya, ia cenderung untuk berpindah-pindah tempat pekerjaan karena ia mencari pekerjaan yang sesuai dengan dirinya. Dengan demikian, wajar ditemukan hasil tidak ada perbedaan loyalitas pada karyawan berdasarkan usia.

Kesimpulan

Iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan loyalitas, termasuk ketika mengontrol pengaruh usia maupun jenis kelamin terhadap loyalitas. Hal ini menunjukkan ketika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap lingkungan kerjanya, maka ia juga akan cenderung untuk bertahan di organisasinya. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif karyawan mempersepsikan lingkungan kerjanya, maka ia cenderung untuk meninggalkan organisasinya. Usia

karyawan dan jenis kelamin karyawan tidak mempengaruhi bagaimana hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas.

Meskipun hasil penelitian sesuai dengan dugaan, peneliti menemukan sejumlah keterbatasan penelitian yang nantinya dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya. Variabel masa kerja, posisi jabatan karyawan dan tingkat pendidikan karyawan tidak diteliti pada penelitian ini. Steers dan Porter (1983) mengatakan bahwa masa kerja dan tingkat pendidikan merupakan faktor yang mempengaruhi loyalitas. Dimana semakin tinggi masa kerja seseorang maka semakin tinggi pula loyalitasnya; sedangkan semakin tinggi tingkat pendidikan seorang karyawan, semakin rendah loyalitasnya. Selain itu, Zhang dan Liu (2010) menemukan posisi jabatan berhubungan positif dengan iklim organisasi, sedangkan tingkat pendidikan maupun masa kerja berhubungan negatif. Oleh karena itu, sebaiknya pada penelitian selanjutnya dapat menyertakan variabel masa kerja, posisi jabatan, dan tingkat pendidikan karyawan.

Berkaitan dengan masalah-masalah yang ditemukan di perusahaan, sebaiknya perusahaan lebih memperkuat *human resource management*. Hal ini sesuai dengan Uysal (2017) dimana *human resource management* memiliki peran penting dalam membangun loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selain itu, peran manager di perusahaan tersebut sebaiknya juga dapat lebih ditingkatkan. Hal ini dikarenakan manager memainkan peran penting, yaitu kualitas hubungan antara karyawan dengan atasannya, yang akan menentukan keterikatan karyawan secara keseluruhan (Hatwal & Chaubal, 2014). Selain itu, menurut Harter (dalam Hatwal & Chaubal, 2014), loyalitas karyawan ditentukan oleh, misalnya, apakah atasan memperhatikan minat karyawan, memperhatikan jenjang karir mereka, serta memberikan kesempatan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Praktek *human resource management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan dan komitmen (Uzair et al., 2017). Oleh sebab itu, sebaiknya perusahaan mengadakan pelatihan pegawai secara rutin, membuat prosedur baku dalam perekrutan karyawan, serta menegakkan *reward and punishment* berdasarkan kinerja.

Daftar Pustaka

- Apergis, N. & Georgellis, Y. (2017). Regional unemployment and employee loyalty: Evidence from 12 UK regions. *Regional Studies*, 1-11. doi: 10.1080/00343404.2017.1363882.
- Beevi, A., Wason, M., Padaria, R. N., Singh, P., & Varghese, E. (2017). Organizational climate:

- Perceptions of women extension prsonnel in Kerala. *Indian Res. J. Ext. Edu.* 17(4), 74-77.
- Darsono, D. E., & Prihatsanti, U. (2014). Hubungan antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja karyawan bagian quality control PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Semarang. *Jurnal Empati Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.* 3(2), 107-117.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior.* New York: McGraw-Hill.
- Deny, S. (2016, 15 September). BPS: Jumlah e-commerce di Indonesia capai 26,2 juta. *Liputan6.com.* Diambil dari: <http://bisnis.liputan6.com>.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS.* London: Sage Publication.
- Ghasemi, A., & Zahedias, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism.* 10(2), 486-489. doi: 10.5812/ijem.3505.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2007). *Statistics for the behavioral sciences.* Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Hadi, F. (2017, 20 Februari). Transaksi e-commerce di Indonesia pada 2016 mencapai 4,89 miliar dollar AS. *Tribunbisnis.* Diambil dari: <http://www.tribunnews.com/bisnis>.
- Hatwal, V. & Chaubey, D. S. (2014). Factor influencing employees loyalty towards organisation: An empirical investigation at educational institutions in Dehradun. *GE-International Journal of Management Research.* 2(11), 185-203.
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners.* London: Sage Publication.
- Mar'atussholihah, H. (2010). *Hubungan antara loyalitas kerja karyawan dengan iklim organisasi positif.* (Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta). Diambil dari <http://digilib.uin-suka.ac.id>.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). Employee loyalty, organizational performance and performance evaluation: A critical survey. *IOSR Journal of Business and Management.* 19(8), 62-74. doi: 10.9790/487X-1908036274.
- Rice, B., Knox, K., Rice, J. Martin, N., Fieger, P., & Fitzgerald, A. (2017, dalam penerbitan). Loyal employees in difficult settings: The compounding effects of inter-professional dysfunction and employee loyalty on job tension. *Personnel Review.* doi: 10.1108/PR-05-2016-0124.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior.* New York: McGraw-Hill.
- Studi E-commerce Indonesia 2016 (2017). *MARS Indonesia.* Diambil dari: <http://marsindonesia.com>.
- Sugiyono (2016). *Statistika untuk penelitian.* Bandung, Jawa Barat: Alfabeta.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior,* 16, 282-298.
- Uysal, G. (2017). HRM in Turkey: Principles and dimensions. *Economics World.* 5(6), 539-541. doi: 10.17265/2328-7144/2017.06.004.
- Uzair, M., Razzaq, W., Sarfraz, M. & Nisar, Q. A. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and commitment: Mediating role of Job satisfaction. *International Journal of Management Excellence.* 9(2), 1067-1073.
- Wirawan (2007). *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian.* Jakarta: Salemba Empat.
- Yuliana, E. (2007). *Hubungan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan pada karyawan McDonalds Java Semarang.* (Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro, Semarang). Diambil dari <http://eprints.undip.ac.id>.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies.* 2(2), 189-201.