

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kehidupan manusia dalam bermasyarakat mengandung aktivitas-aktivitas baik hubungan antar manusia, individu atau kelompok yang tergabung dalam sebuah organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem dinamis yang berusaha mencapai tujuan yang telah direncanakan. Faktor penting yang menunjang tercapainya tujuan organisasi adalah pendayagunaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan elemen utama perusahaan dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakannya dan memeliharanya, disamping itu manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing yang langgeng.

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki produktivitas yang tinggi. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila diisi oleh orang-orang yang tidak produktif. Akan tetapi, terkadang

perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan hanya sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya, perusahaan menjadikan karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari *profit* itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat memproduksi dengan baik.

Pengetahuan mengenai kebutuhan para karyawan, menjadi kunci bagi perusahaan untuk mempertimbangkan penggunaan strategi (misal menetapkan gaji, melakukan promosi, memberikan pengakuan dan lain-lain) yang diharapkan mampu menumbuhkan komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi. Strategi yang diterapkan setiap perusahaan ini berbeda-beda, dan disesuaikan oleh motif dan kebutuhan para karyawannya. Beberapa hal yang biasanya dibutuhkan karyawan dalam suatu perusahaan antara lain upah, jenjang karir, dan ketersediaan program pelatihan. Selain kebutuhan / motif tersebut, pada masa ini karyawan juga menginginkan adanya jaminan kerja.

Terjadinya turnover merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Turnover yang terjadi akan merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya maupun motivasi karyawan. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowong yang harus segera diisi. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan sampai mendapatkan karyawan siap

kerja. Selama masa perekrutan berlangsung pekerjaan yang ditinggalkan akan menjadi terbengkalai.

Perilaku turnover karyawan selalu diawali dengan adanya keinginan untuk berpindah (*turnover intention*). Gejala yang dapat diamati pada karyawan yang memiliki keinginan berpindah selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak kerasan bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan bernada negatif, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja.

Permasalahan keinginan berpindah tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, konflik peran, ambiguitas peran, *job insecurity* (rasa tidak aman), *locus of control*, dan komitmen terhadap organisasi.

Kepuasan dalam bekerja merupakan dambaan setiap karyawan karena dengan kepuasan tersebut membuat karyawan semakin produktif dalam bekerja. Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri karyawan tersebut.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, prestasi kerja, serta hubungan kerja yang baik dengan anggota

perusahaan lainnya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya.

Ketidakpuasan kerja seringkali berujung pada keinginan berpindah dari perusahaan. Beberapa efek dari level intensi turnover yang tinggi yaitu produktivitas karyawan menurun, aktivitas usaha perusahaan terganggu, timbul masalah moral kerja para karyawan lain, biaya perekrutan, wawancara, serta tes yang tinggi, pengecekan biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan serta biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian baru.

Memberikan motivasi dalam bekerja menjadi salah satu cara yang dapat dilakukan pimpinan kepada karyawannya. Motivasi tersebut dapat diberikan berupa *reward* (penghargaan). *Reward* dapat berbentuk materiil dan immateriil, yang berbentuk materiil contohnya adalah gaji, bonus, adanya promosi jabatan, dan pemberian simbol (bintang) sebagai penghargaan atas prestasi karyawan seperti adanya jam istirahat, cuti, dan liburan.

Pada beberapa perusahaan bentuk *reward* tersebut masih belum mencukupi bagi karyawan, sehingga motivasi kerja karyawan menjadi rendah, akhirnya akan menyebabkan pada keinginan berpindah dari perusahaan.

Selain itu ada satu hal yang dapat menurunkan motivasi karyawan yaitu adanya konflik peran dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Konflik peran muncul ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi

tanpa membuat tuntutan lain diabaikan. Terkadang karyawan yang bertindak sebagai penerima informasi atau perintah (*focal person*) mempunyai perbedaan persepsi dengan atasan maupun rekan kerja (*role senders*). Hal ini yang menyebabkan munculnya konflik peran.

Konflik peran ini erat hubungannya dengan ambiguitas peran. Ambiguitas peran menggambarkan pada kurangnya kejelasan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal tersebut merupakan dampak dari kurangnya informasi, baik karena informasi tersebut tidak ada atau karena tidak diinformasikan atau pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan.

Konflik peran dan ambiguitas peran rentan terjadi dalam setiap organisasi atau perusahaan. Karyawan menjadi bingung dengan pekerjaan mereka dan dapat mengakibatkan kinerja menurun. Bahkan karyawan dapat memiliki keinginan untuk berpindah dari perusahaan dengan adanya konflik peran dan ambiguitas yang tinggi.

Selain faktor konflik peran dan ambiguitas peran, terdapat faktor lain yang makin menggejala di dunia kerja atau industri yakni, makin meningkatnya *job insecurity* yang dialami karyawan. Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam perusahaan mengakibatkan karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari perusahaan.

Karyawan mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang

makin tidak bisa diramalkan, akibatnya keinginan berpindah cenderung meningkat.

Setiap karyawan memiliki pengendalian dalam diri yang sering disebut *locus of control*. *Locus of control* mengarah pada kemampuan seorang individu dalam mempengaruhi kejadian yang berhubungan dengan hidupnya. Bila seseorang mempunyai *locus of control* eksternal, itu berarti bahwa ia percaya akan kekuatan lingkungan sekitarnya dalam mengendalikan nasibnya.

Sebaliknya, *locus of control* internal menggambarkan kemampuan seseorang dalam menghadapi ancaman apapun yang mungkin timbul dari lingkungannya. Karyawan seperti ini cenderung mempunyai rasa percaya diri yang tinggi. Situasi ini dapat menguntungkan perusahaan, tetapi karyawan ini rentan untuk lebih berani berpindah perusahaan untuk mencari perusahaan yang lebih banyak menawarkan kesempatan.

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 pengusaha maupun pegawai 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.

Komitmen karyawan merupakan kondisi yang mencirikan hubungan antara karyawan dan organisasi yang memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Agar komitmen karyawan dapat diupayakan secara maksimal, perusahaan harus berusaha memenuhi hak-hak karyawan agar mereka memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi. Hak-hak karyawan tersebut misalnya gaji yang layak sesuai beban / tanggung jawab pekerjaan, *job security*, pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan lain-lain.

PT Murfa Surya Mahardika merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang konsultasi dalam hal perancangan, implementasi dan penyediaan kebutuhan di bidang Sistem Informasi dan Teknologi Informatika. MSM yang berpusat di Jakarta telah memiliki jaringan perwakilan dan kegiatan-kegiatan proyek pada lebih dari 28 Propinsi dan 198 kabupaten/kota di seluruh Indonesia serta 6 instansi pemerintah.

Dalam bidang pekerjaannya MSM dituntut untuk mengikuti perubahan yang cepat dalam industri IS/IT. Karena hal ini bukan hanya mempengaruhi terhadap kinerja perusahaan tetapi juga terhadap klien MSM. MSM harus bisa memegang kepercayaan dari para kliennya agar kerjasama yang terjadi bisa berlangsung terus menerus. Tugas tersebut bukanlah hal yang mudah, karena kepercayaan terbentuk bukan dalam jangka waktu yang singkat.

Berdasarkan tuntutan pekerjaan tersebut, maka perusahaan memerlukan karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang berat, komitmen yang ada pada dirinya rendah maka

akan menimbulkan keinginan untuk berpindah. Ketika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka karyawan akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Karyawan pun akan terus mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik ingin mengetahui lebih jauh apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan keinginan berpindah pada karyawan PT Murfa Surya Mahardika

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti mengidentifikasi masalah yang mempengaruhi turnover intention karyawan sebagai berikut :

1. Tidak tercapainya kepuasan kerja karyawan
2. Rendahnya motivasi kerja karyawan
3. Tingginya konflik peran
4. Terdapat ambiguitas peran
5. Tingginya job insecurity
6. Adanya internal *locus of control* karyawan
7. Komitmen organisasi yang rendah

### **C. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah turnover intention memiliki penyebab yang luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi dana, waktu, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah “Hubungan antara komitmen organisasi dengan keinginan berpindah”.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan keinginan berpindah ?”.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi peneliti

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai hubungan antara komitmen organisasi dengan turnover intention, serta memberikan pengalaman dalam melaksanakan kegiatan penelitian.

2. Bagi perusahaan

Sebagai masukan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan demi menekan turnover intention karyawan.

3. Bagi Universitas

Menambah bahan referensi bagi perpustakaan Universitas Negeri Jakarta