

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis lain menuntut berbagai perusahaan untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap bertahan dalam persaingan global. Perubahan kondisi lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal mendorong organisasi untuk merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan.

Perubahan pada perusahaan tersebut akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalamnya. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu perusahaan dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Perusahaan akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu dengan mengembangkan kesempatan bagi tiap individu untuk mengembangkan karirnya.

Fleksibilitas pada perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi yang menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan. Perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada didalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia. Dari hal ini dapat dilihat

bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan ingin sumber daya manusianya memiliki produktifitas yang tinggi dalam bekerja. 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 keuntungan itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik.

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin. Perusahaan semacam ini, kurang menganggap penting akan arti komitmen, kepuasan kerja atau kualitas kerja, karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru.

Perusahaan semacam tersebut umumnya memiliki pemikiran biaya untuk meningkatkan kepuasan akan lebih tinggi dibanding dengan manfaat yang akan diperoleh. Pemikiran tersebut dapat menimbulkan reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, hasil kerja yang menurun, angka *turnover* yang tinggi, dan lain-lain.

Perilaku turnover karyawan selalu diawali dengan adanya keinginan untuk berpindah (*turnover intention*). Bila karyawan memiliki kemauan yang tinggi

untuk keluar, maka dalam keseharian sering mengeluh dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja. Kondisi ini bisa menjadi lebih buruk bila perilaku karyawan sudah mengarah pada pencarian pekerjaan baru. Jika perilaku ini terlambat disikapi oleh pihak manajemen, maka kemungkinan terjadi *turnover* dalam organisasi akan semakin besar.

Bila tingkat *turnover* di perusahaan cenderung tinggi, secara otomatis, organisasi akan mengalami kerugian terutama dari segi biaya. Perusahaan harus mengeluarkan biaya besar untuk melakukan perekrutan karyawan baru. Perusahaan akan sangat dirugikan apabila karyawan yang kompeten dan terlatih meninggalkan perusahaan, karena perusahaan harus memulai lagi mengembangkan dan melatih karyawan baru.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (keinginan berpindah) pada karyawan diantaranya adalah kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, konflik peran (*role conflict*), *locus of control*, pengembangan karir, *job insecurity* (rasa tidak aman), dan stress kerja yang dialami karyawan.

Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan. Adanya berbagai perubahan dalam perusahaan, seperti perubahan jajaran direksi, perubahan kepemilikan dan perubahan lainnya yang dapat membuat karyawan merasa tidak aman. Oleh karena itu karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah dan tidak aman karena potensi perubahan dapat mempengaruhi kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterima perusahaan.

Perusahaan yang tidak menyadari pentingnya pengendalian *job insecurity* akan membuat karyawan gelisah mengenai nasib mereka di perusahaan. Karyawan merasa tidak aman karena ketidakamanan terhadap status kepegawaian mereka akibatnya *turnover intention* semakin meningkat. Karena itu perusahaan harus selalu dapat mengendalikan *job insecurity* untuk dapat menahan karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan.

Faktor yang juga mempengaruhi karyawan untuk melakukan *turnover intention* adalah stres kerja. Stres kerja dialami oleh karyawan ketika mereka dibebani pada pekerjaan yang rumit, tidak sesuai dengan keahliannya, dan jumlah pekerjaan yang banyak. Karyawan yang mengalami stress kerja akan mengakibatkan kejenuhan dan produktifitasnya pun akan menurun. Sehingga ketika karyawan tersebut tidak dapat lagi mengendalikan stres yang menimpanya, maka akan menimbulkan keinginan baginya untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Konflik peran (*role conflict*) juga merupakan faktor dari keinginan berpindah (*turnover intention*). Karyawan yang mengalami konflik peran akan mengalami kesulitan dalam menentukan tuntutan pekerjaan apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain diabaikan. Karyawan yang mengalami konflik peran akan berdampak negatif terhadap perilaku karyawan seperti timbulnya ketegangan kerja, banyak terjadi perpindahan kerja dan penurunan kinerja.

Konflik peran (*role conflict*) juga merupakan salah satu hal yang memicu karyawan untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain. Karyawan yang mengalami konflik peran akan mengalami kesulitan dalam menentukan pekerjaan

apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain diabaikan. Karyawan yang mengalami konflik peran akan berdampak negatif terhadap perilaku karyawan seperti timbulnya ketegangan kerja, banyak terjadi perpindahan kerja dan penurunan kinerja.

Selain itu *locus of control* juga memegang peranan yang sangat penting untuk menekan keinginan berpindah karyawan. Karyawan yang memiliki eksternal *locus of control* yakin jika peristiwa yang terjadi pada mereka dipengaruhi oleh hal-hal diluar dirinya. Karyawan tersebut merasa kurang percaya diri akan kemampuan yang dimiliki. Karyawan yang mempunyai internal *locus of control* mempunyai rasa percaya diri yang tinggi, sehingga mereka lebih berani untuk berpindah perusahaan yang lebih banyak menawarkan kesempatan.

Faktor berikutnya yang juga mempengaruhi *turnover intention* adalah kebijakan perusahaan. Kebijakan yang bertentangan dengan keinginan karyawan akan menyebabkan rendahnya kinerja dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini juga akan menyebabkan tingginya *turnover intention*.

Faktor lainnya yang juga menyebabkan *turnover intention* adalah tidak tercapainya kepuasan kerja. Karyawan dapat merasa puas apabila gaji, promosi dan kondisi kerja sesuai dengan apa yang diharapkannya. Akan tetapi saat ini banyak karyawan yang merasa gaji, kondisi kerja dan promosi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Ketidakpuasan karyawan dapat terlihat dari perilaku karyawan seperti keterlambatan kerja, sering mengeluh pada pekerjaannya, dan kinerja karyawan yang semakin rendah. Hal lain yang bisa dilakukan karyawan adalah berusaha

mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan apa yang diharapkannya. Hal tersebut diiringi oleh pemikiran bahwa dengan keluar dari pekerjaan saat ini mereka akan menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Faktor berikutnya yang dapat menyebabkan keinginan berpindah karyawan adalah komitmen organisasi yang rendah. Rendahnya komitmen organisasi dikarenakan tidak adanya kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, sehingga karyawan merasa mudah untuk meninggalkan perusahaan.

Banyak karyawan yang bekerja pada perusahaan hanya untuk meningkatkan kualitas hidup mereka tanpa memperhatikan komitmen mereka pada perusahaan. Mereka tidak mau peduli dengan apa yang sedang terjadi pada perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, mereka akan menunjukkan kesetiaannya pada perusahaan. Mereka akan mengabdikan diri sepenuhnya untuk memberikan kontribusi penuh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perilaku turnover karyawan ini dapat dilihat seperti pada organisasi rumah sakit. Rumah sakit adalah satu bentuk organisasi pelayanan kesehatan khususnya terkait dengan upaya kesehatan masyarakat. Pertumbuhan rumah sakit belakangan ini meningkat pesat. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit. Salah satu rumah sakit swasta di Jakarta adalah Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi. Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi beralamat di jalan raya pondok kopi, Jakarta Timur. Rumah sakit ini tidak hanya bersaing dengan rumah sakit lainnya tetapi juga harus bersaing dengan praktek bidan, praktek dokter dan pelayanan kesehatan lainnya.

Persaingan yang ketat mengakibatkan timbulnya tuntutan dan tekanan pada karyawan yang mempengaruhi pikiran karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain guna memenuhi kebutuhan mereka. Karena tingginya tingkat perpindahan karyawan inilah yang menyebabkan penulis mengadakan penelitian di Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dikemukakan identifikasi masalah yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Tingginya *job insecurity* (rasa tidak aman)
2. Tingkat stres kerja yang tinggi
3. Tingkat konflik peran yang tinggi
4. Adanya internal *locus of control* karyawan
5. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai
6. Tidak tercapainya kepuasan kerja karyawan
7. Rendahnya komitmen organisasi, sehingga menyebabkan tingginya *turnover intention* pada karyawan.

## **C. Pembatasan Masalah**

Dari berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, maka peneliti membatasi penelitian ini pada masalah, “Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *turnover intention* karyawan”.

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

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalahnya adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan ?
2. Apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* karyawan ?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *turnover intention* karyawan ?

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

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi :

1. Bagi peneliti, penelitian ini berguna untuk menambah wawasan dan pemahaman mengenai *turnover intention* karyawan, serta memberikan pengalaman dalam melaksanakan kegiatan penelitian.
2. Bagi perusahaan, sebagai bahan informasi dan referensi pada umumnya dan bagi para pimpinan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan solusi dalam menyikapi masalah turnover karyawan.
3. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, sebagai tambahan referensi atau bahan perbandingan bagi peneliti yang sedang melakukan penelitian mengenai *turnover intention*.
4. Bagi ilmu pengetahuan, memberikan informasi bagi semua pihak yang ingin mendalami masalah yang sama, dan aspek-aspek yang terkandung

dalam *turnover intention* serta faktor-faktor penting yang mempengaruhinya.

5. Bagi pihak-pihak lain yang membutuhkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengurangi *turnover intention* karyawan.