

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti saat ini, 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. pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijaksanaan yang diterapkan perusahaan terhadap pekerjanya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja karyawannya.

Salah satu aspek yang penting dalam organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan dan menekan *turnover* (berpindah kerja). Pada kenyataannya, seringkali manager sumber daya manusia kurang memahami aspek-aspek yang mendasari keputusan seseorang untuk *turnover*. Akibat dari ketidaktahuan ini maka timbul kesenjangan antara pihak karyawan dengan pihak manajemen.

Turnover biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya. *Turnover* bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal

ini dapat menjadi suatu kerugian tersendiri, apalagi bila karyawan yang keluar itu memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Selain itu hal ini dapat menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali. Untuk itu perusahaan perlu mengidentifikasi lebih jauh tentang sebab-sebab seorang karyawan mempunyai intensi untuk keluar, sehingga *turnover* dapat ditekan seminimal mungkin.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* karyawan cukup kompleks. Diantara faktor-faktor tersebut adalah kepuasan kerja, kelelahan kerja, budaya perusahaan, pemberian upah, usia, lama kerja dan komitmen *afektif*.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan adalah kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Namun pada kenyataannya, di suatu perusahaan seringkali terjadi ketidakpuasan karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan berbagai aspek seperti ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja menurun, kurangnya mutu pengawasan, penghargaan yang rendah, hubungan interpersonal yang menimbulkan konflik. Sehingga intensi karyawan untuk melakukan *turnover* sangat tinggi.

Kelelahan kerja dapat menyebabkan karyawan untuk melakukan *turnover*.

Untuk mengantisipasi terjadinya kelelahan kerja, perusahaan harus dapat menambah jumlah sumber daya manusia. Sehingga tidak terjadi menumpuknya suatu tugas pekerjaan. Jumlah sumber daya manusia yang cukup membuat karyawan tidak merasakan kelelahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sementara situasi yang sering terjadi dalam perusahaan, batas waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan terkadang tidak masuk akal. Pada saat karyawan hendak mendiskusikan masalah tersebut dengan atasannya, hal yang terjadi atasan bukannya memberikan solusi pemecahan namun seringkali memberikan tugas -tugas baru yang harus dikerjakan. Dalam hal ini jelas akan terjadi kelelahan dalam pekerjaan yang dialami oleh karyawan.

Budaya perusahaan yang kuat akan membentuk kesetiaan terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu.

Tetapi dalam kenyataannya, banyak ditemukan konflik peran dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan tidak mampu mengendalikan tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam organisasi, sehingga budaya perusahaan menjadi tidak kuat. Karena kekuatan budaya perusahaan ditandai dengan adanya homogenitas dan stabilitas dari anggota perusahaan ketika mereka berada dalam suatu pengalaman bersama yang panjang dan intens.

Untuk mempertahankan pegawai yang terbaik salah satunya adalah dengan

pemberian upah. Upah memang merupakan suatu perangsang bagi seseorang untuk bekerja dengan baik dan rajin. Umumnya orang berpendapat bahwa upah yang tinggi akan mendorong seseorang untuk bekerja dengan sukses. Upah dapat berfungsi sebagai motivasi utama seseorang untuk menjadi karyawan serta pendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan sehingga secara tidak langsung dapat memperkecil keinginan karyawan untuk pindah kerja (*turn over*).

Namun pada kenyataannya, kondisi yang terjadi pada saat ini perusahaan tidak adil dalam pemberian upah yang sesuai terhadap karyawannya. Sehingga terjadi hambatan-hambatan pada organisasi seperti pemogokan karyawan, tidak disiplin, membolos kerja dan tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya. Karyawan yang merasa upah yang diberikan kurang layak atau masih dibawah upah minimum regional menyebabkan seringnya karyawan keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan tersebut dan pindah ke perusahaan lain yang dianggap lebih layak.

Usia Karyawan yang lebih tua, lebih tinggi kemungkinan untuk bertahan dalam perusahaan. Hal ini disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Sebaliknya usia karyawan yang relatif muda lebih tinggi kemungkinannya untuk melakukan *turnover*. Karena mereka masih memiliki keinginan untuk

mencoba-coba pekerjaan dan ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mereka juga mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya.

Karyawan yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan Karyawan yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar daripada pekerja-pekerja baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan.

Sedangkan *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut. Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan.

Satu lagi faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi intensi *turnover* adalah komitmen afektif yang merupakan pengembangan salah satu bagian dari tiga komponen didalam komitmen organisasi. Komitmen afektif dimana karyawan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan karena ada

kesamaan atau kesepakatan antara nilai-nilai personal individu dengan organisasi.

Dalam hal ini komitmen afektif didasarkan pada *Goal Congruence Orientation* di mana di dalamnya terdapat suatu keterikatan secara psikologis antara karyawan dengan organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku yang diterimanya. Perilaku yang dimaksud adalah perilaku positif yang menunjang penyelesaian tugas dengan baik.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif rendah cenderung lebih besar intensi *turnover* nya. Disebabkan sikap emosional yang tidak terkontrol yang menimbulkan persepsi buruk perusahaan. Sehingga keterlibatan serta perilaku karyawan dalam suatu organisasi menjadi berkurang dan muncul suatu masalah yang mengakibatkan hilangnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaannya. Oleh karena semakin rendah tingkat komitmen afektif karyawan, semakin besar pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

PT Astra Daihatsu adalah salah satu perusahaan industri mobil otomotif di Indonesia. Sebagai perusahaan yang besar dengan jumlah karyawan yang cukup banyak, PT Astra Daihatsu tentunya harus berusaha mengurangi intensi *turnover* karyawannya.

Hal ini tidak mungkin terwujud tanpa adanya suatu komitmen afektif yang sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan dari para karyawannya. Adanya suatu komitmen afektif dapat membuat para karyawannya lebih memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bekerja perusahaan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kepuasan kerja karyawan.
2. Kelelahan kerja karyawan.
3. Budaya perusahaan yang tidak kuat.
4. Pemberian upah kerja yang tidak sesuai.
5. Usia kerja karyawan yang relatif muda.
6. Lama kerja karyawan yang membuat kejenuhan.
7. Komitmen afektif yang kurang dimiliki oleh karyawan dapat menyebabkan tingginya intensi *turnover*.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi intensi turnover karyawan. Maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah “hubungan antara komitmen afektif dengan *turnover intention* (keinginan berpindah)”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara perilaku komitmen afektif dengan *turnover intention* (keinginan berpindah)?”.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Peneliti

Untuk memperluas wawasan berpikir, menambah ilmu pengetahuan serta pengalaman peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama duduk di bangku perkuliahan.

2. Universitas Negeri Jakarta

a. Bagi mahasiswa UNJ

Dapat dijadikan tambahan dan bahan referensi yang bermanfaat dan relevan khususnya bagi mahasiswa Program Studi Pend. Administrasi Perkantoran.

b. Bagi UNJ

Sebagai bahan referensi bagi perpustakaan Universitas Negeri Jakarta.

3. Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan referensi untuk mengurangi intensi *turnover* (keinginan berpindah) karyawan dengan meningkatkan komitmen afektif organisasi .

4. Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat tentang hubungan antara perilaku komitmen afektif dengan *turnover intention* (keinginan berpindah) sehingga masyarakat yang berkepentingan dapat menerapkannya.