

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam berbagai bidang kehidupan, khususnya kehidupan berorganisasi, perlu disadari bahwa sisi manusia merupakan elemen kritis dalam efektivitas fungsional dan keberadaan dasar sebuah organisasi. Bahkan sudah tidak asing lagi bahwa sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai aset perusahaan yang sangat penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis yang dapat beradaptasi terhadap perubahan jaman dengan cepat. Sisi manusia yang biasanya sering menjadi sorotan utama sebuah organisasi adalah peran karyawan sebagai salah satu tonggak keberhasilan, atau bahkan kehancuran, bagi sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan adanya interaksi antar individu dan individu dengan organisasi.

Perkembangan manajemen perusahaan, khususnya manajemen SDM, dewasa ini dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan akan memberikan dampak buruk pada sikap kerja karyawan terhadap perusahaan. Departemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Department* (HRD) pada perusahaan bertugas untuk mengevaluasi peran para karyawan dalam perusahaan, apakah mereka bekerja dengan baik atau tidak. HRD juga menelaah faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pekerjaan

karyawannya. Apabila kebutuhan dasar karyawan terpenuhi maka mereka akan merasa puas. Kepuasan ini bisa memberikan pengaruh baik bagi meningkatnya kinerja dan produktivitas kerja.

Dalam siklus operasional perusahaan, *turnover* atau keluar-masuk karyawan kerap terjadi dan tidak dapat dihindari. *Turnover* terjadi bisa berasal dari kebijakan perusahaan atau diri karyawan sendiri. *Turnover* yang terjadi karena kebijakan perusahaan, seperti pemecatan, biasanya dipicu oleh rendahnya kinerja, produktivitas, atau pelanggaran peraturan yang dilakukan karyawan di perusahaan. Sementara *turnover* yang terjadi karena keinginan karyawan, seperti pengunduran diri, biasanya dipicu karena ketidakpuasan atau rendahnya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Turnover tidak bisa dihindari oleh perusahaan manapun, namun dampaknya akan sangat merugikan perusahaan. Dampak dari *turnover* tersebut dapat mempengaruhi aktivitas kerja yang terdapat di dalam perusahaan karena akan ada posisi yang kosong. Bahkan bukan tidak mungkin dampak *turnover* akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan lain yang masih aktif bekerja di perusahaan.

Turnover tidak hanya memberikan dampak negatif dalam operasional perusahaan, namun juga dalam hal keuangan. Upaya perusahaan untuk melakukan pergantian (*replacement*) untuk mengisi kekosongan posisi akan memakan biaya. Perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan perekrutan karyawan baru hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai yang

sesuai dengan posisi yang dibutuhkan dan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan. Biaya juga akan dikeluarkan perusahaan kepada pegawai yang dipecat dengan memberikan dana kompensasi.

Meskipun *turnover* tidak bisa dihindari, bukan berarti perusahaan tidak bisa mengupayakan untuk menurunkan tingkat *turnover* tiap tahunnya. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan untuk menurunkan tingkat *turnover* berupa peningkatan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Kondisi kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan prestasi kerja karyawan menjadi buruk, seperti lambat mengerjakan tugas, mangkir, atau bahkan keluar dari perusahaan. Selain itu, ketidakpuasan juga memicu keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang lebih bisa memenuhi keinginan karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2011) didapat hasil bahwa karyawan yang tidak puas dengan perusahaannya memiliki kecenderungan untuk keluar dari perusahaan. Apabila perusahaan mampu memenuhi keinginan dan memuaskan karyawan, tidak hanya karyawan ingin tetap tinggal dan bekerja, tetapi juga akan meningkatkan prestasi kerja. Keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan akan meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan kepada perusahaan dengan terus bekerja dan meningkatkan prestasi demi bersama-sama memberikan kemajuan yang baik bagi perusahaan.

Kreitner dan Kinicki (2007) menyatakan bahwa terdapat hubungan korelasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, salah satunya adalah *turnover*.

Karyawan yang puas terhadap perusahaan tempatnya bekerja cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan tersebut. Komitmen karyawan yang kuat akan memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan tetap berupaya berada di dalam perusahaan meski perusahaan sedang mengalami masalah atau kerugian.

Handaru (2012) dan Yurisio (2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, di mana tingkat komitmen yang tinggi menurunkan tingkat *turnover intention*. Komitmen karyawan yang kuat tidak hanya akan membuat karyawan tetap tinggal dan bekerja di perusahaan, tetapi juga akan ikut berupaya untuk membantu menghadapi dan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi perusahaan agar perusahaan bisa tetap bertahan dan berdiri kokoh di antara para pesaingnya.

Tingkat kepuasan dan komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan dapat memaksimalkan penurunan tingkat *turnover intention*. Berdasarkan penelitian Verawaty (2011) di mana kepuasan kerja dan komitmen karyawan sama-sama memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, karyawan yang puas dan memiliki komitmen kerja yang tinggi tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

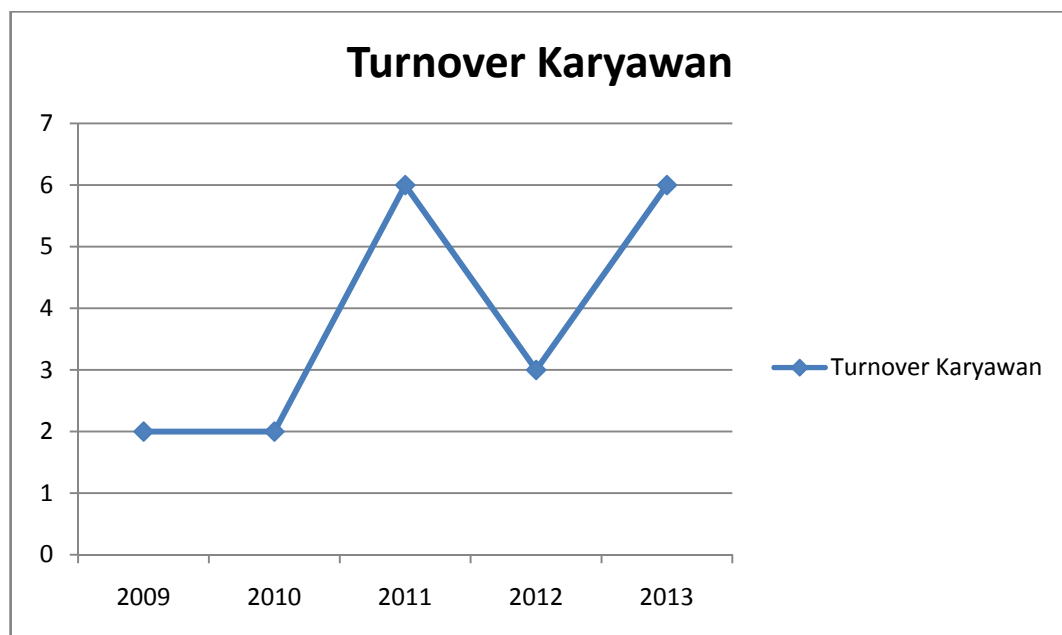
PT NET Artidaya merupakan perusahaan penyedia produk dan jasa yang bergerak di bidang *engineering*. Memiliki partner kerja dan pelanggan yang tersebar di hampir seluruh Indonesia, NET memiliki staff ahli di bidang *engineering* yang berpengalaman. NET bertujuan untuk menjadi penyedia layanan yang sangat bisa diandalkan oleh pelanggannya. Hal tersebut dapat terwujud apabila karyawan memiliki kerja keras dan tanggung jawab yang tinggi, di mana NET selalu berusaha untuk menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan suportif untuk para karyawannya agar kepuasan karyawan dapat terpenuhi sehingga tingkat loyalitas dan komitmen karyawan semakin kuat.

Secara fisik, NET selalu berusaha menjaga lingkungan kerja yang bersih sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Selain itu, NET juga tidak pernah melupakan soal keamanan kerja khususnya bagi karyawan yang bekerja di bagian mekanik yang selalu bekerja menggunakan mesin dan alat-alat yang hanya bisa digunakan oleh orang yang ahli, yang apabila salah penggunaannya dapat berbahaya bagi penggunanya, seperti mesin las, bor listrik, dan sebagainya. Perlengkapan keamanan yang diberikan meliputi kaca mata khusus untuk mengelas, sarung tangan, sepatu bot yang khusus digunakan untuk pekerja tambang, dan sebagainya.

Selain lingkungan kerja yang bersih, nyaman, dan aman, NET juga memberikan bonus tahunan kepada karyawannya sebagai bentuk hadiah atas kerja keras yang memberikan hasil menguntungkan kepada perusahaan. Bonus tahunan diberikan setiap bulan Januari dan bersifat fluktuatif

bergantung dari seberapa besar keuntungan perusahaan di tahun sebelumnya.

Upaya-upaya NET untuk terus meningkatkan kepuasan karyawan tersebut tidak lantas dengan mudah menurunkan tingkat *turnover* perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari grafik *turnover* NET pada gambar 1.1.



Sumber: PT NET Artidaya

Gambar 1.1
Grafik Data *Turnover*

Pada gambar 1.1 menunjukkan pada tahun 2009 dan 2010 terdapat masing-masing dua karyawan yang mengundurkan diri. Pada tahun 2011 jumlah karyawan yang keluar meningkat pesat sebanyak enam orang, namun turun di tahun 2012 menjadi sebanyak tiga orang. Pada tahun 2013 menunjukkan bahwa *turnover* kembali naik dengan jumlah karyawan keluar sebanyak enam orang, sama seperti di tahun 2011. Hal ini menunjukkan

bahwa tingkat *turnover* pada beberapa tahun terakhir adalah fluktuatif namun cenderung naik.

Dari data *turnover* NET untuk tahun 2009 hingga tahun 2013, sekitar 80% penyebab terjadinya *turnover* adalah karena pengunduran diri (*resign*), sementara 20% diakibatkan karena kebijakan perusahaan. Dengan presentase terjadinya *turnover* akibat pengunduran diri yang mencapai 80%, mengindikasikan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan memilih untuk berhenti bekerja. Dari beberapa faktor yang dapat menyebabkan karyawan mengundurkan diri, diduga terjadi karena tingkat kepuasan karyawan dan komitmen terhadap organisasi yang rendah, di mana berbeda untuk setiap karyawan bergantung dari masa kerja atau lamanya karyawan bekerja di perusahaan.

Masa kerja memiliki hubungan terhadap komitmen di mana karyawan yang lebih lama bekerja di perusahaan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi karena memiliki perasaan memiliki akan perusahaan tersebut (Nasir, 2008). Menurut Simanjuntak (1985) dalam Nasir (2008), masa kerja juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, terutama kepuasan akan gaji, di mana sistem penggajian di Indonesia pada umumnya menggunakan gaji pokok yang didasarkan kepada kepangkatan dan masa kerja.

Dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk meneliti “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi yang Dikontrol oleh Masa Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT NET Artidaya”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan pembatasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Turnover Intention* pada karyawan PT Net Artidaya?
- 2) Apakah Kepuasan Kerja mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya?
- 3) Apakah Kepuasan Kerja yang dikontrol dengan Masa Kerja mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya?
- 4) Apakah Komitmen Organisasi mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya?
- 5) Apakah Komitmen Organisasi yang dikontrol dengan Masa Kerja mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya?
- 6) Apakah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya?
- 7) Apakah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi yang dikontrol dengan Masa Kerja mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui deskripsi tentang Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya.

- 2) Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya.
- 3) Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepuasan Kerjayang dikontrol dengan Masa Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya.
- 4) Untuk mengetahui besarnya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya.
- 5) Untuk mengetahui besarnya pengaruh Komitmen Organisasi yang dikontrol dengan Masa Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya.
- 6) Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya.
- 7) Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi yang dikontrol dengan Masa Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Net Artidaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan yang berguna sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja,

kepuasan dan prestasi kerja para karyawan demi mencapai tujuan yang diharapkan, serta membantu perusahaan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan mengurangi tingkat *turnover* setiap tahunnya.

2) Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bacaan untuk melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

3) Penulis

Penelitian ini bermanfaat sebagai penerapan ilmu yang didapat di bangku kuliah dan sarana untuk meningkatkan pengetahuan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dan sebagai salah satu persyaratan kelulusan kesarjanaannya.