

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Menyongsong era perdagangan bebas ASEAN di tahun mendatang, akan terjadi persaingan yang semakin ketat di segala bidang kegiatan bisnis dan industri di kawasan ASEAN termasuk di Indonesia. Pada satu sisi kebijakan ini dapat menguntungkan Indonesia, namun di sisi lain akan menjadi boomerang yang dapat menghancurkan negara kita sendiri. Menghadapi masalah tersebut maka dunia bisnis dan industri di Indonesia harus dapat memiliki kesiapan diri dan dituntut untuk memiliki kemampuan bersaing. Kemampuan dalam bersaing dapat diwujudkan dengan melakukan perekrutan tenaga kerja yang profesional untuk bekerja di dalam perusahaan.

Perusahaan sebagai poros dalam mata rantai bisnis yang penting, saat ini tidak hanya saja bersaing secara nasional tetapi juga akan bersaing secara internasional sesuai dengan tuntutan global. Perusahaan perlu mengupayakan agar setiap sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien sehingga pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan skala ekonomi dan mampu meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, fungsi pemeliharaan sumber daya manusia sangatlah diperlukan dalam meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap sumber daya

manusia agar tetap loyal dan mau bekerja produktif dalam menunjang keberhasilan perusahaan.

Masalah yang justru dihadapi perusahaan saat ini, untuk mempertahankan karyawannya agar tetap loyal dan mau bekerja produktif merupakan salah satu usaha yang keras bagi perusahaan karena karyawan bagian dari aset yang berharga dalam perusahaan. Tanpa adanya karyawan sebagai penggerak roda perusahaan maka perusahaan tersebut tidak dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan atau targetnya. Di tengah usaha tersebut sebaliknya fenomena yang terjadi sekarang, tingginya angka peningkatan pergantian karyawan atau munculnya perilaku keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan meninggalkan perusahaan. Kini permasalahan tersebut telah menjadi serius bagi banyak perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil.

Rata-rata angka perputaran karyawan nasional Amerika Serikat adalah 3 persen per bulan, atau kurang lebih mencapai 36 persen per tahun. Rata-rata ini, tentunya sangat berbeda untuk setiap pekerjaan<sup>1</sup>. Dapat dengan jelas dilihat berdasarkan hasil tersebut bahwa angka tingkat perputaran kerja yang terjadi untuk negara sebesar Amerika termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa masalah *turnover* merupakan masalah yang sudah menglobal dan menjadi masalah yang besar bagi perusahaan di Amerika. Begitupun Indonesia, masalah *turnover* ini tidak dapat dianggap sepele di tengah kondisi perekonomian negara Indonesia yang didominasi dan ditopang

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins et al., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), p. 38

sebagian besar oleh industri kecil dan menengah maka hal ini akan sangat berdampak langsung.

Tentu saja semua perusahaan secara umum mengalami suatu pergantian karyawan baik dalam persentase yang besar ataupun kecil. Berlandaskan survey dan kenyataan yang terjadi mengenai tingginya masalah turnover yang terjadi, patut kita teliti secara lebih dalam atas alasan yang melatarbelakangi sehingga *turnover* dapat terjadi dalam perusahaan. Penting sekali perusahaan untuk mengetahui alasan-alasan mendasar yang diberikan karyawan meninggalkan perusahaan. Karyawan yang meninggalkan pekerjaan mungkin dipicu oleh keinginan berupa harapan-harapan dari akibat positif yang menguntungkan dengan pekerjaannya yang baru. Hal ini mungkin berupa sebuah harapan yang timbul untuk mendapatkan penghasilan yang lebih besar, tantangan dalam pekerjaan, perkembangan karir, suasana perusahaan yang lebih mendukung, atau berbagai hal lain yang diinginkan karyawan tersebut dalam hidupnya. Inilah yang menjadi motif atau keinginan mendasar yang muncul untuk melakukan *turnover*. Secara tersirat dapat dipahami bahwa sebelum *turnover* terjadi, berawal dari motif atau keinginan yang timbul dari beberapa alasan pribadi saja dan tidak berlandaskan motif atau keinginan yang kuat mengenai masalah yang dihadapi karyawan selama bekerja di perusahaan sehingga kemudian karyawan tersebut mengambil keputusan untuk keluar dari perusahaan.

**Tabel I.1****Data *Turnover* PT Kopitiam Oey Indonesia**

<b>Periode</b>	<b>Masuk</b>	<b>Persentase</b>	<b>Keluar</b>	<b>Persentase</b>
2012	10 Orang	66.67%	5 Orang	33.33%
2013	17 Orang	54.84%	14 Orang	45.16%
2014	7 Orang	50%	7 Orang	50%

Sumber: PT Kopitiam Oey Indonesia

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa telah terjadi *trend* peningkatan karyawan yang keluar selama kurun waktu 2012-2014 sebesar 42,83% pada PT Kopitiam Oey Indonesia yang dapat terlihat pada tabel I.1. Meningkatnya karyawan yang keluar dari perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang masuk ke perusahaan maka akan berakibat semakin mengurangi produktifitas dan kontribusi yang dapat disumbangkan karyawan dalam kemajuan perusahaan.

Beberapa penyebab intensi *turnover* juga dapat dipicu oleh faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya antara lain: rendahnya kompensasi finansial berupa gaji yang diberikan, rendahnya komitmen organisasi karyawan, rendahnya kepuasan kerja karyawan, tingginya stres kerja karyawan, dan rendahnya pemahaman budaya organisasi yang dimiliki karyawan.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya perusahaan dalam

mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Kompensasi finansial berupa gaji merupakan faktor utama yang menjadi tuntutan setiap karyawan dimanapun karyawan bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan merasakan ada kesesuaian antara kontribusi yang telah diberikan bagi perusahaan dengan apa yang karyawan dapatkan atas pekerjaan yang telah dilakukan bagi perusahaan. Sehingga karyawan akan mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.

Namun besar atau kecilnya gaji karyawan yang diberikan masing-masing berbeda antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Sehingga hal ini membuat perasaan yang kurang atas apa yang telah dikerjakan tidak sebanding dengan gaji yang diterima jika dihubungkan dengan kebutuhan pokok yang semakin meningkat. Hal ini memicu munculnya keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan mencari perusahaan lain yang dapat memberikan gaji yang sesuai dengan harapan.

Komitmen organisasi juga mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan. Karyawan yang memiliki rasa komitmen yang kuat terhadap perusahaan akan mempunyai rasa memiliki dan rasa tanggung jawab pada perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi tercipta dari rasa puas karyawan terhadap kebutuhan yang telah terpenuhi oleh perusahaan untuk menunjang kebutuhannya. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan

akan berusaha dan membentuk persepsi dalam dirinya untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan tidak memiliki keinginan pindah ke perusahaan lain.

Kenyataan yang terjadi saat ini perusahaan menggunakan sistem kontrak kerja sehingga masa kerja karyawan terbatas dan untuk diangkat menjadi pegawai tetap membutuhkan waktu kerja cukup lama tergantung kebijakan karyawan. Akibatnya karyawan tidak merasakan adanya keterkaitan dan rasa memiliki dengan perusahaan, yang menyebabkan tidak adanya persamaan visi dan misi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat menimbulkan dalam pelaksanaan kerjanya karyawan tersebut menjadi tidak bertanggung jawab dan sungguh-sungguh, yang juga ditunjukkan dengan kemangkiran dalam bekerja dan tidak bekerja sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Rendahnya komitmen organisasi akan membuat semakin kuat keinginan berpindah (*turnover intention*) ke perusahaan lain untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Kepuasan kerja merupakan hal yang mendasar yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang dalam bekerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan keadaan dirinya yang senang dan puas pada pekerjaannya di perusahaan. Kepuasan kerja karyawan merujuk pada kepuasan karyawan terhadap jabatan, pekerjaan yang dikerjakan, hubungan dengan lingkungan kerja dan kompensasi yang diperoleh dari perusahaan, karyawan dihargai dengan suasana kerja, dan kerjasama yang baik tentunya karyawan akan mendapat kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat menimbulkan rasa untuk meningkatkan

produktivitasnya dalam mencapai tujuan perusahaan dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Namun masih banyak perusahaan yang mengabaikan kepentingan kepuasan kerja karyawannya. Dengan alasan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang sangat individual dan perusahaan tidak bertanggung jawab atas perasaan tersebut. Padahal kepuasan kerja akan berdampak signifikan terhadap keinginan berpindah. Kepuasan kerja bukan hanya dimiliki oleh karyawan dengan jabatan yang rendah maupun menengah tetapi juga jabatan yang tinggi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika karyawan merasa tidak puas dalam pekerjaan maupun perusahaan akan timbul keinginan berpindah (*turnover intention*) mencari alternatif pekerjaan yang “cocok” dengan tingkat kepuasan yang ada dalam dirinya.

Perusahaan menyadari bahwa beban kerja yang berat akan menimbulkan stres kerja dalam diri karyawan dan hal ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja karyawan dalam melaksanakan peran dan fungsinya. Stres merupakan suatu kondisi dimana akan mempengaruhi emosi, proses berpikir dan sulit berkonsentrasi dalam bekerja. Stres yang tinggi akan membawa dampak yang berbahaya bagi karyawan yang menyebabkan gangguan antara lain kesehatan karyawan yang dapat meningkatkan keinginan berpindah (*turnover intention*) mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik.

Faktanya stres kerja tercipta akibat tekanan kerja pada karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dalam pekerjaan akibat adanya tuntutan-tuntutan

yang harus dihadapi di dalam perusahaan. Stres kerja yang berkepanjangan inilah yang akan menimbulkan respon negatif bagi psikis karyawan terhadap pekerjaan. Apabila stres kerja terjadi pada setiap karyawannya, hal ini akan membawa kerugian kepada perusahaan karena dapat menghambat pemikiran-pemikiran kreatif yang dihasilkan karyawan secara optimal. Meningkatnya stres kerja ini akan menimbulkan tingginya niatan karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan.

Bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dianut oleh organisasi tersebut atau disebut budaya organisasi. Budaya yang kuat dapat menciptakan suatu ikatan antara perusahaan dengan para pegawai serta mengilhami untuk membuat perbedaan dari perusahaan lainnya. Budaya organisasi akan mempengaruhi cara berfikir, bertindak dan berperilaku setiap karyawan pada organisasi sehingga budaya organisasi yang kuat dapat mengikis keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan ke perusahaan lain. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat, dapat dipastikan beranggotakan para individu-individu yang bermotivasi dan berkomitmen tinggi. anggota-anggota semacam ini akan rela mengorbankan diri mereka demi tujuan perusahaan. Tentu keadaan ini yang diharapkan oleh para pimpinan karena tidak perlu bersusah payah mengarahkan perilaku anggota.

Terkadang karyawan memiliki pemahaman budaya organisasi yang rendah sehingga dapat merugikan perusahaan karena dengan rendahnya pemahaman mengenai budaya organisasi, maka akan sulit untuk menyamakan persepsi



atau arah pandangan karyawan pada organisasi terhadap suatu permasalahan. Kehilangan budaya organisasi membuat tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Budaya organisasi yang lemah membuat karyawan memiliki loyalitas ke perusahaannya yang rendah dan membuat mereka semata-mata hanya mengejar uang. Hal ini dapat membuat meningkatnya keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan.

PT Kopitiam Oey Indonesia beralamat di Jalan Haji Agus Salim No. 16 A, Sabang, Jakarta Pusat. PT Kopitiam Oey Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kedai kopi yang telah mempunyai *outlet* sebanyak 40 *outlet* di seluruh Indonesia. PT Kopitiam Oey Indonesia didirikan oleh Bondan Winarno dengan mengusung tema cina peranakan sebagai dekorasinya. Pelayanan yang ramah serta makanan dan minuman yang disajikan merupakan keunggulan yang disuguhkan berbeda dengan kedai kopi yang lain. Dalam rangka hal tersebut perusahaan perlu untuk menekan angka *turnover* karyawan, maka perusahaan dapat melakukan analisa terhadap intensi *turnover* karyawan. Untuk itu, perusahaan dituntut harus cepat menyelesaikan masalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang terjadi karena jika tidak segera di atasi, maka hal ini akan berdampak semakin besar dan akan menyebabkan terjadinya *turnover*. Hal ini yang menarik dan membuat keingintahuan peneliti untuk meneliti masalah ini. Mengingat betapa pentingnya keinginan berpindah (*turnover intention*), maka peneliti berusaha untuk membahas permasalahan ini lebih lanjut dan secara mendalam.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dirumuskan di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa terdapat masalah-masalah yang dapat menyebabkan tingginya keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya kompensasi finansial berupa gaji yang diberikan.
2. Rendahnya komitmen organisasi karyawan.
3. Rendahnya kepuasan kerja karyawan.
4. Tingginya stres kerja karyawan
5. Rendahnya pemahaman budaya organisasi yang dimiliki karyawan.

## **C. Pembatasan Masalah**

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, ternyata masalah keinginan berpindah (*turnover intention*) memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung terdapat keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti dari segi dana dan waktu, maka ruang lingkup masalah dalam penelitian ini dibatasi hanya pada: “Pengaruh persepsi budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan”.

## **D. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang dan beberapa masalah yang dapat diidentifikasi maka dapat disusun suatu perumusan masalah yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan PT Kopitiam Oey Indonesia?

2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan PT Kopitiam Oey Indonesia?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan PT Kopitiam Oey Indonesia?

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

##### **a. Kegunaan Teoretis**

Penelitian ini berguna untuk menambah referensi dan khasanah ilmu pengetahuan serta mengembangkan wawasan berpikir khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.

##### **b. Kegunaan Praktis**

###### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki kegunaan dalam menambah pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia, mengetahui ada atau tidaknya pengaruh budaya perusahaan dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*), mengetahui bagaimana menemukan solusi dan menganalisa situasi yang berkembang di suatu perusahaan atau industri.

###### 2. Bagi PT Kopitiam Oey Indonesia

Penelitian ini memberikan kegunaan bagi perusahaan, dapat mengetahui permasalahan yang ada, dapat menentukan langkah-langkah yang harus diambil. Guna memperbaiki permasalahan yang terjadi, penelitian ini dapat juga menjadi referensi bagi perusahaan.

### 3. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini memiliki kegunaan sebagai bahan referensi bagi Pusat Belajar Ekonomi (PBE) dan UPT Perpustakaan UNJ serta dapat menambah informasi dan pengetahuan civitas akademika yang akan mengadakan penelitian.

### 4. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya, dalam melengkapi jurnal penelitian terdahulu, dan dari hasil penelitian ini dapat memperkuat penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti selanjutnya.