

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan kondisi lingkungan perusahaan yang cepat baik internal maupun eksternal yang ditandai dengan adanya kemajuan teknologi informasi, perubahan selera pasar, terjadinya fluktuasi ekonomi, dan dalam rangka persaingan menyambut Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada akhir tahun 2015 ini semakin menuntut berbagai perusahaan untuk cepat tanggap dalam merespon perubahan yang terjadi agar tetap dapat bertahan dalam persaingan global yang semakin ketat.

Dengan adanya berbagai perubahan yang terjadi pada perusahaan maka akan membawa dampak juga terhadap setiap individu yang berada di dalamnya. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu perusahaan dituntut untuk berkontribusi secara maksimal dengan mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh agar tujuan perusahaan tercapai. Perusahaan akan terus memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu untuk mengembangkan karirnya demi mencapai tujuan perusahaan.

Fleksibilitas kesuksesan maupun kegagalan dari pada perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi yang dapat menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat bertahan dan memenangkan persaingan.

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya sebuah kegiatan dalam suatu perusahaan. Keberhasilan dan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmennya terhadap bidang kerja yang ditekuninya itu. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu mulai dari perekrutan karyawan, penyeleksian, pelatihan, pengembangan karir, penghargaan untuk karyawan yang berprestasi dan tetap mempertahankan sumber daya manusia yang profesional dan berkompeten agar tidak kalah saing dengan perusahaan lainnya. Karena pada dasarnya sumber daya manusia yang berkompeten, berkualitas dan profesional adalah investasi bagi perusahaan untuk dapat bertahan di dalam dunia bisnis yang ada.

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang hanya berorientasi pada keuntungan semata. Saat ini yang terjadi adalah perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang kurang produktif. Perusahaan lebih terfokus kepada pencapaian target produksi dan keinginan memimpin pasar. Akibatnya, sumber daya manusia atau karyawan dianggap sebagai mesin atau alat produksi yang dapat digunakan kapan saja demi mencapai tujuan atau keuntungan perusahaan. Perusahaan lupa akan kompetensi sumber daya manusia yang ada di perusahaan yang harus selalu dikembangkan,

diperlihara, dirawat dan diperlakukan dengan baik agar tetap dapat memproduksi dengan baik. Karena sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan itu merupakan investasi dari sebuah perusahaan. Selain itu ditambah pula dengan banyaknya jumlah tenaga kerja di Indonesia yang berlebih, menjadikan beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi karena pasar tenaga kerja yang luas memungkinkan bagi perusahaan untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai atau tidak sejalan dengan kepentingan perusahaan dengan karyawan yang sejalan dengan perusahaan.

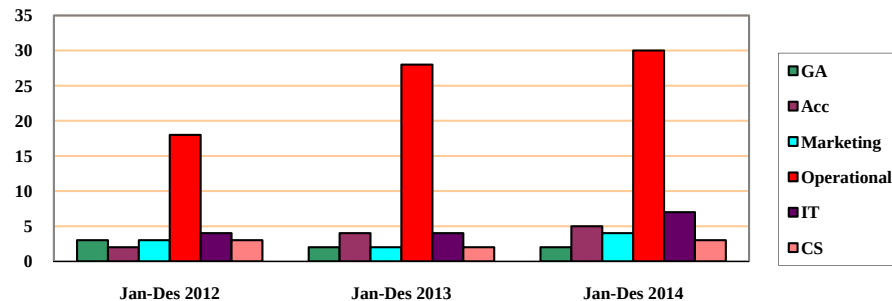
Di saat perusahaan hanya terfokus pada keuntungan perusahaan dan di saat perusahaan harus memaksimalkan fungsi sumber daya manusia yang ada. Maka pada saat ini pula akan banyak timbul reaksi negatif dari karyawan yang merasa kebutuhannya kurang diperhatikan, tidak adanya kepuasan kerja di dalam diri karyawan dan tidak mendapatkan hak yang seharusnya didapatkan, seperti pengembangan karir, penghargaan karyawan berprestasi atau berkompeten, pengabdian karyawan yang sudah lama bekerja, promosi jabatan dan lainnya. Reaksi negatif yang timbul dari karyawan tersebut biasanya terlihat dari absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib perusahaan, sering mangkirnya karyawan saat jam kerja, hasil kerja karyawan yang mulai menurun, dan kinerja karyawan yang semakin rendah dan akan muncul niat dan keinginan karyawan untuk berpindah mencari alternatif pekerjaan lain yang akhirnya

dapat berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover*).

Saat ini tingginya tingkat intensi *turnover* menjadi masalah yang serius bagi perusahaan, karena akan menimbulkan ketidakstabilan dan ketidakefektifan di perusahaan. Selain itu perusahaan juga akan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan yang berkompeten, berkualitas dan berpengalaman pada akhirnya menjadi sia-sia karena karyawan tersebut telah memilih pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Karena apabila intensi *turnover* di sebuah perusahaan tinggi maka akan menimbulkan biaya tambahan untuk melakukan perekrutan, tes, wawancara dan pelatihan karyawan agar dapat menjadi karyawan yang profesional dan berkompeten.

Demikian halnya yang dialami dengan Pahala Express JatiAsih yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang *express delivery courier* dan *cargo*. Dalam lingkungan Pahala Express JatiAsih harapannya karyawan yang bekerja di Pahala Express JatiAsih ini dapat berkomitmen untuk tetap bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan, namun pada kenyataannya intensi *turnover* di Pahala Express JatiAsih yang mengalami peningkatan setiap tahunnya seperti yang dapat kita lihat pada gambar I.1 dan tabel I.1 dibawah ini.

Gambar I.1
Data Turnover Karyawan Pahala Express Jatiasih



Sumber: Divisi *General Affair* Pahala Express Jatiasih

Berdasarkan gambar di atas, tingkat keluar karyawan yang terdapat di Pahala Express Jatiasih selama periode tahun 2012 sampai dengan 2014 cenderung memiliki *trend* yang meningkat.

Tabel I.1
Data Turnover Karyawan Pahala Express Jatiasih

Periode	Keluar
Jan s.d Des 2012	33 orang
Jan s.d Des 2013	42 orang
Jan s.d Des 2014	51 orang

Sumber: Divisi *General Affair* Pahala Express Jatiasih

Berdasarkan tabel di atas, tingkat keluar karyawan Pahala Express Jatiasih selama periode awal 2012 sampai dengan akhir 2014 cenderung memiliki *trend* yang meningkat dari jumlah seluruh karyawan yang meninggalkan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti pada tanggal 30 Januari 2015 kepada kepala HRD Pahala Express Jatiasih Bekasi, yaitu Bapak Arief menyatakan bahwa *turnover* membuat perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar.

Keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover*) ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti adanya ketidakjelasan peran (*role ambiguity*), ketidakamanan kerja (*job insecurity*), rendahnya motivasi karyawan, tingginya stress kerja karyawan yang di alami oleh karyawan, rendahnya kepuasan kerja karyawan dan rendahnya komitmen organisasi karyawan.

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* pada karyawan salah satunya adalah ketidakjelasan peran (*role ambiguity*). Ketidakjelasan peran ini muncul ketika seorang karyawan merasa pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai dengan *job description*. Munculnya ketidakjelasan peran ini di akibatkan karena tidak adanya informasi yang jelas mengenai apa yang seharusnya menjadi tanggung jawab pekerjaan karyawan tersebut. Karyawan yang mengalami ketidakjelasan peran ini biasanya tidak menjalankan tugasnya dengan maksimal dan tidak menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini akan mengakibatkan adanya penurunan kinerja karyawan dan munculnya niat dan keinginan berpindah kerja pada karyawan.

Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) merupakan kemungkinan yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Di dalam sebuah perusahaan, karyawan selalu mengharapkan adanya keamanan dan kenyamanan dalam setiap pekerjaannya. Namun pada kenyatannya apabila di dalam sebuah perusahaan terjadi perubahan jajaran direksi yang mengakibatkan terjadinya perubahan kebijakan lainnya yang dapat membuat

karyawan merasa tidak aman, gelisah dan mungkin rasa terancam akan adanya berbagai perubahan yang ada di dalam perusahaan. Namun perusahaan yang tidak menyadari pentingnya pengendalian *job insecurity* akan membuat karyawan gelisah mengenai nasibnya di perusahaan tersebut sehingga karyawan berpikir untuk meninggalkan perusahaan tersebut dan mencari perusahaan lain.

Selain itu, motivasi karyawan yang rendah juga dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja hal ini biasanya terjadi apabila di perusahaan tersebut tidak dapat memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang sudah lama mengabdikan pada perusahaan atau karyawan yang memang profesional dan berkompeten. Idealnya, perusahaan memberikan *reward* secara rutin kepada karyawan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan gaji, adanya bonus, adanya promosi jabatan, dan pemberian simbol (bintang) sebagai penghargaan atas prestasi atau pengabdian karyawan. Namun justru yang disayangkan adalah perusahaan tertentu biasanya kurang menaruh perhatian besar terhadap karyawan-karyawan yang memiliki prestasi dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan. Padahal penghargaan (*reward*) itu dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di perusahaan itu. Dan apabila perusahaan tidak memperdulikan mengenai penghargaan tersebut, mengakibatkan rendahnya motivasi kerja karyawan. Sehingga pada akhirnya tidak sedikit karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

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 kesehatan pada karyawan yang dapat meningkatkan niat karyawan untuk berpindah (*turnover*) mencari alternatif pekerjaan lainnya yang lebih baik. Faktanya stres kerja tercipta akibat tekanan kerja pada karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dalam pekerjaan akibat adanya tuntutan-tuntutan. Stres kerja ini merupakan suatu kondisi yang muncul akibat adanya ketidaksesuaian antara karyawan dengan beban kerja yang dirasa tidak menyenangkan sehingga hal ini mengakibatkan seorang karyawan berniat untuk mencari pekerjaan lain atau adanya keinginan berpindah kerja (*turnover intention*).

Kepuasan kerja merupakan hal yang mendasar yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang dalam bekerja. Setiap karyawan yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya memang kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan apa yang ada di dalam dirinya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang di rasakan oleh karyawan tersebut, kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan keadaan dirinya yang senang dan puas pada pekerjaannya di perusahaan. Kepuasan kerja karyawan ini merujuk pada

kepuasan karyawan terhadap jabatan, pekerjaan yang dikerjakan, hubungan dengan lingkungan kerja dan gaji kompensasi yang diperoleh dari perusahaan, lalu karyawan yang merasa dihargai oleh perusahaan dengan diberikannya penghargaan atas apa yang berhasil dilakukan dengan baik, dan kerjasama yang baik tentunya karyawan akan mendapat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung akan bertahan di dalam perusahaan dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya dapat mempengaruhi pemikiran karyawan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain.

Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang mengabaikan kepentingan kepuasan kerja karyawannya termasuk di dalam lingkungan Perusahaan Pahala Express Jatiasih ini. Dengan alasan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang sangat individual dan perusahaan tidak bertanggung jawab atas perasaan tersebut. Padahal rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut akan berdampak pada hasil kerja karyawan, yang akan menimbulkan keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) dan mencari pekerjaan ditempat lain yang dapat memenuhi kepuasan kerjanya.

Keberhasilan dan kekuatan persaingan dari perusahaan tergantung pada komitmen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Komitmen organisasi ini mencerminkan bagaimana seorang karyawan

mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Rendahnya komitmen organisasi karyawan biasanya dikarenakan tidak adanya rasa kesetiaan, keterkaitan tanggung jawab dan peduli terhadap perusahaan. Karyawan hanya bekerja karena kebutuhannya saja bukan karena memiliki komitmen organisasi yang tinggi kepada perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi biasanya terlihat dari cara karyawan mengabdikan diri sepenuhnya kepada perusahaan serta keterlibatannya karyawan dalam berbagai kegiatan, karyawan akan memberikan kontribusi, loyalitas penuh untuk perusahaan dalam mencapai tujuan dan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaannya akan tetap bertahan dan tidak akan berpindah kerja.

Namun pada kenyataannya banyak karyawan yang tidak memiliki rasa ketertarikan dan keterikatan secara emosional terhadap perusahaannya, sehingga hal ini yang menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara loyal dan tulus untuk bersama-sama memajukan perusahaan, karyawan lebih cenderung untuk berpindah kerja ke perusahaan lain.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Tingginya ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) pada karyawan.

2. Tingginya ketidakamanan kerja (*job insecurity*) karyawan.
3. Rendahnya motivasi karyawan.
4. Tingginya stress kerja karyawan.
5. Rendahnya kepuasan kerja karyawan.
6. Rendahnya komitmen organisasi karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, ternyata banyak faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah karyawan. Maka penelitian ini hanya dibatasi pada masalah: “Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan”

D. Perumusan Masalah

Dari latar belakang dan beberapa masalah yang dapat diidentifikasi maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah (*Turnover Intention*) pada karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah (*Turnover Intention*) pada karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah (*Turnover Intention*) pada karyawan?

E. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini berguna untuk menambah referensi dan khasanah ilmu pengetahuan serta mengembangkan wawasan berpikir khususnya mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi 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 kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah, dan peneliti dapat mengetahui bagaimana menemukan solusi dan menganalisa situasi yang berkembang di suatu perusahaan atau industri.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadikan bahan masukan bagi perusahaan, agar dapat mengetahui permasalahan yang ada dan dapat menentukan langkah-langkah yang harus diambil terkait mengurangi tingginya tingkat *turnover* di perusahaan ini.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini sebagai sarana kelengkapan bagi perpustakaan dan menambah khasanah ilmu pengetahuan dan bahan referensi bagi

mahasiswa khususnya mengenai keinginan berpindah (*Turnover Intention*).

4. Peneliti lainnya

Sebagai bahan bacaan untuk menambah wawasan pengetahuan mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) bagi mahasiswa fakultas ekonomi pada umumnya dan mahasiswa konsentrasi program studi pendidikan administrasi perkantoran pada khususnya.