

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini sedang terjadi persaingan ketat antar perusahaan khususnya di Indonesia di berbagai bidang industri karena pada tanggal 1 januari 2016 telah diresmikannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang mana MEA sangat membawa dampak positif maupun negatif terhadap persaingan industri di Indonesia (Primadhyta, 2015). Dampak tersebut memberikan banyaknya persaingan barang, jasa, tenaga terampil atau profesional, dan investasi. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan di Indonesia harus siap menghadapi tantangan tersebut dengan melakukan persaingan dari segi kualitas. Jika perusahaan ingin melakukan persaingan di era ini, maka perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang terampil dan profesional untuk melakukan berbagai macam pekerjaan yang ada di dalam perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan utama perusahaan. Dengan menerapkan pemeliharaan karyawan yang baik maka diperlukan adanya upaya meningkatkan mental, kondisi fisik, dan sikap karyawan sehingga karyawan tersebut akan memiliki loyalitas terhadap perusahaan dan bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Meningkatkan perhatian tersebut merupakan hal yang sangat penting karena karyawan dalam sebuah perusahaan dapat menentukan bagaimana terkait kinerja perusahaan ke depannya. Namun pada

realitanya, masih banyak perusahaan yang belum bisa melakukan hal itu kepada karyawan mereka yang akhirnya dapat menyebabkan terjadinya hal yang fatal yaitu berhenti atau berpindah nya karyawan dari perusahaan tersebut.

Keputusan atau keinginan seorang karyawan untuk berhenti untuk berpindah dalam sudut pandang perusahaan disebut sebagai *turnover intention*. Radjasa (2015) mengatakan bahwa seiring meningkatnya kelangkaan talenta di Indonesia maka semakin tinggi pula tingkat *turnover* akibat pertumbuhan bisnis yang cepat. Penelitian yang dilakukan oleh Maier (1970) menemukan bahwa angka presentase *turnover* di dalam sebuah perasaan sudah dapat dikatakan bermasalah apabila presentase tersebut telah mencapai 5% atau lebih dalam jangka waktu 1 tahun. Lalu ada pendapat ahli lain juga yang mengungkapkan bahwa angka normal rata-rata *turnover* untuk karyawan di dalam perusahaan adalah sebesar 3,5% (Leonard, 2019).

Peneliti menemukan adanya masalah dengan tingginya tingkat *turnover intention* pada PT J&T khususnya para karyawan yang berposisi sebagai Kurir. PT J&T Express ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri ekspedisi pengiriman barang. PT J&T Express menjadi kajian dalam penelitian ini dikarenakan cukup tingginya angka *turnover* Kurir di PT J&T Express dalam beberapa bulan terakhir. Maka dari itu, dengan tinggi nya angka *turnover* yang dimiliki oleh PT J&T Express merupakan sebuah masalah besar, mengingat peran Kurir yang berhubungan langsung dengan kostumer dengan mengirimkan barang yang harus sampai sesuai dengan pemesanan adalah sangat penting. Dengan kata lain, peran Kurir yaitu sebagai pionir dari tujuan inti PT J&T Express. Sedangkan

PT J&T Express ingin terus dapat bersaing dalam mencapai keunggulan jasa ekspedisi dibandingkan dengan perusahaan jasa ekspedisi lainnya.

Peneliti telah melakukan penyebaran kuesioner kepada Kurir PT J&T Express, dan mengambil *sample* sebanyak 15 Kurir untuk mewakili pendapat mereka tentang ada/tidak adanya niat untuk keluar dari pekerjaan yang mereka tekuni selama ini yaitu menjadi Kurir ekspedisi PT J&T Express. Dari hasil kuesioner yang telah mereka isi, memperlihatkan bahwa adanya 13 Kurir menjawab “ya” (intensi untuk keluar/berhenti bekerja). Dan sisanya berjumlah 2 orang menjawab “tidak” (tidak adanya niat untuk keluar/berhenti dari pekerjaan mereka). Hal ini juga diperkuat oleh tingkat *turnover* di PT J&T Express seperti grafik di bawah ini:

Tabel 1. Data *Employee Turnover*

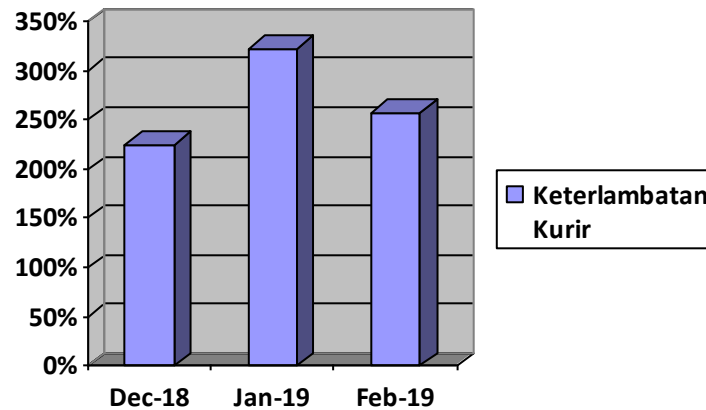
| Bulan | Karyawan Keluar | Total |
|----------------------------|-----------------|----------------------------------|
| Februari 2018 | 6 | 70 |
| Maret 2018 | 5 | 70 |
| April 2018 | 8 | 70 |
| Mei 2018 | 4 | 70 |
| Juni 2018 | 5 | 70 |
| Juli 2018 | 3 | 70 |
| Agustus 2018 | 5 | 70 |
| September 2018 | 5 | 70 |
| Oktober 2018 | 1 | 70 |
| November 2018 | 7 | 70 |
| Desember 2018 | 10 | 70 |
| Januari 2019 | 4 | 70 |
| Februari 2019 | 3 | 70 |
| Total | 68 | 840 |
| Presentase <i>Turnover</i> | | $(68/840) \times 100\% = 8,09\%$ |

Sumber: Data PT J&T Express Jakarta Utara (2019)

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa cukup tingginya angka *turnover* Kurir yang dialami oleh PT J&T Express yang menunjukkan setiap bulannya pasti ada Kurir yang mengundurkan diri dengan total 68 karyawan di

dalam 1 tahun terakhir. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, menurut Leonard (2019), angka tersebut sudah menunjukkan bahwa permasalahan *turnover* di PT J&T Express sudah menjadi permasalahan yang serius karena angka karyawan yang keluar dalam 1 tahun terakhir sudah mencapai di atas rata-rata yaitu sebesar 8,09%.

Selaras dengan tujuan Peneliti untuk mengetahui apa penyebab tingginya tingkat *turnover intention* pada PT J&T Express, maka Peneliti meminta kesediaan Kepala *Human Resource Development* (HRD) PT J&T Express untuk bekerjasama dalam menyelidiki faktor-faktor penyebab tingginya permasalahan tersebut dengan mengizinkan Peneliti untuk menindaklanjuti penelitian ini. Maka dari itu, Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa Kurir, dari hasil wawancara didapatkan beberapa informasi yang dijadikan sebagai informasi Peneliti untuk meneliti lebih lanjut. Hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa banyak Kurir yang merasa kurang senang karena tidak sesuai minatnya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, beserta aturan yang dibuat oleh perusahaan, serta adanya Kurir yang tidak bisa bekerjasama di dalam sebuah tim, dan adanya sikap pimpinan yang tidak membaaur dengan anggota tim. Hal-hal tersebut menimbulkan ketidakpuasan terhadap Kurir kepada pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini dapat dilihat pada gambar:



Gambar 1. Absensi Kurir PT J&T Express

Sumber: Data PT J&T Express Jakarta Utara 2019

Gambar di atas menunjukkan absensi Kurir pada PT J&T Express. Tingkat data keterlambatan memiliki angka tertinggi terjadi pada bulan Januari tahun 2019 yaitu sebesar 226 karyawan, sedangkan yang terendah terjadi pada bulan Desember 2018 dengan jumlah sebesar 158 karyawan. Menurut *chart* absensi di atas, masalah keterlambatan terus menerus terjadi akibat kurangnya kedisiplinan yang dimiliki oleh Kurir PT J&T Express. Menurut rekapitulasi data absensi keterlambatan pada bulan Desember 2018–Februari 2019 yang diberikan HRD PT J&T Express, menunjukkan bahwa alasan-alasan yang melatarbelakangi keterlambatan para kurir sama seperti di bulan-bulan biasanya yang didominasi oleh alasan pribadi seperti adanya kendala pada kendaraan kurir, izin untuk mengantar orang tua, bahkan ada sama sekali yang tidak memberitahukan alasannya dengan tidak mengisi *form* keterlambatan yang telah disediakan PT. J&T Express.

Menurut Eggert (2000) mengatakan pada dasarnya setiap karyawan mempunyai hak untuk tidak masuk kerja dikarenakan beberapa hal yang mungkin

tidak disengaja ataupun karena hal-hal yang tidak bisa ditinggalkan. Maka dari itu, salah satu kunci utama untuk mengontrol absen adalah adanya pengukuran ketidakhadiran dengan cara menghitung angka *lost time rate*. Di dalam penelitiannya, Eggert (2000) mengatakan perusahaan dapat menerapkan jumlah maksimal *lost time* atau kelonggaran sebesar 3,5% dari total hari kerja yang dijadikan sebagai sebuah standar atau patokan yang baik di masing-masing perusahaan. Adapun rumus untuk menghitung angka *lost time rate* adalah:

$$\text{Lost Time Rate} = \frac{\text{Number of working days or hours lost}}{\text{Total Number of Possible Working Days or Hours}} \times 100\%$$

$$\text{Lost Time Rate PT J\&T Express} = \frac{564}{70 \times 89} \times 100 \%$$

$$\text{Lost Time Rate PT J\&T Express} = \frac{564}{6230} \times 100 \% = 9 \%$$

Tanpa adanya pengukuran absensi, perusahaan tidak akan tau seberapa buruk kondisi yang sedang dihadapi dari permasalahan karyawannya. Setelah melakukan perhitungan absensi telat yang terjadi pada Kurir PT J&T Express menurut rumus *lost time rate* yang dikemukakan oleh Eggert (2000), menghasilkan angka 9% di mana angka tersebut sudah di atas angka standar kelonggaran (3,5%), maka dapat dikatakan bahwa angka absensi ketelatan Kurir PT J&T Express bermasalah.

Berdasarkan data hasil wawancara yang telah dilakukan Peneliti, Peneliti menemukan gejala-gejala yang mengindikasikan adanya *turnover intention* seperti yang pernah diungkapkan oleh Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah

pergantian karyawan mengungkapkan adanya absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, serta keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan (Manurung, 2012). Indikasi-indikasi yang dijabarkan oleh Mobley terlihat jelas terjadi di PT J&T Express, terlihat dari data di atas yang berasal dari mesin *finger*/absensi yang memperlihatkan data Kurir tidak masuk kerja tanpa keterangan (absen), keterlambatan yang cukup ekstrem mulai dari 30-120 menit, serta tidak berseragam lengkap seperti yang telah ditentukan perusahaan dalam aturan berseragam seperti memakai topi, rompi, dan kelengkapan seragam lainnya dari atas sampai bawah.

Menurut Mangkunegara (2013), bahwa banyaknya karyawan yang datang terlambat pada pergantian shift dan tidak masuk kerja dapat mengindikasikan bahwa karyawan tersebut merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Yang termasuk dalam gejala ketidakpuasan ditunjukkan oleh sikap karyawan yang belum mengindahkan peraturan absensi yang masih diabaikan. Kepuasan kerja dapat terindikasi oleh salah satu faktornya adalah dengan absensi karyawan itu sendiri. Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Hal tersebut juga diperkuat oleh Olusegun (2013) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan indikator yang penting tentang bagaimana perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan bagaimana menyikapi peraturan, absensi,

dan niat untuk bertahan di dalam sebuah organisasi. Manfaat kepuasan kerja di dalam organisasi dapat meningkatkan ketepatan waktu, mengurangi keluhan karyawan, mengurangi ketidakhadiran, sampai mengurangi pemutusan hubungan kerja.

Maka dari itu, kepuasan kerja adalah sebuah hal yang sangat penting bagi karyawan yang harus dimiliki dalam menjalankan pekerjaannya, apabila karyawan merasa tingkat kepuasan kerjanya tinggi maka dapat mempengaruhi perilaku, sikap, serta kontribusi pekerjaan yang mereka lakukan terhadap perusahaan. Namun jika sebaliknya karyawan telah merasa kepuasan kerja yang dimilikinya rendah dan cenderung tidak ada terhadap pekerjaan yang sehari-hari mereka lakukan, maka akan menurunkan efektifitas dan efisiensi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga dapat berdampak buruk terhadap perusahaan. Maka dari itu, jika kepuasan kerja karyawan telah terpenuhi di suatu perusahaan, hal tersebut mampu mengurangi keinginan berpindah atau berhentinya karyawan terhadap perusahaan di tempat bekerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh Peneliti kepada beberapa Kurir PT J&T Express, serta penjelasan di atas maka Peneliti melihat bahwa kepuasan kerja di PT J&T Express masih rendah dikarenakan Kurir tersebut merasa bahwa beban pekerjaan yang dirasakan masih terlalu berat dan melelahkan, terlebih tidak sebanding dengan waktu yang diberikan (*deadline*), apabila kondisi ini terjadi maka tidak sedikit akan munculnya *human & system error* yang dapat mengakibatkan adanya selisih data antara peng-*input*-an yang dilakukan oleh Kurir dengan apa yang tertera di dalam sistem keuangan

perusahaan, maka hal ini menimbulkan kerugian sepihak pada kurir karena akan dilakukannya deduksi (pengurangan setiap biaya dari pendapatan) pada gaji Kurir yang bertanggungjawab atas peng-*input*-an data tersebut. Dan para Kurir juga mengatakan bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan selama ini tidak sesuai minat dan terkadang merasa tidak percaya diri untuk menunjukkan identitas pekerjaannya di lingkungan sosial mereka. Oleh karena itu, apabila karyawan sudah merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka akan timbul keinginan atau niat untuk berpindah untuk mencari pekerjaan alternatif yang lain yang lebih bisa membuat mereka merasa puas dengan kontribusi, minat serta identitas pekerjaan yang akan mereka kerjakan di perusahaan tempat mereka bekerja.

Selain faktor kepuasan kerja yang rendah pada Kurir PT J&T Express, ada juga faktor lain yang ditemukan oleh Peneliti selama melakukan wawancara yang sama pentingnya dalam mempengaruhi intensi Kurir PT J&T Express sehingga pada akhirnya mereka memutuskan untuk berpindah dan berhenti dari pekerjaannya, yaitu faktor kurangnya efektivitas kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan di cabang PT J&T Express. Pada bagian ini Peneliti akan menjelaskan indikasi yang dirasakan oleh para Kurir sehingga melatar belakangi munculnya indikasi faktor kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang sama pentingnya dengan faktor kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil fakta di lapangan yang diungkapkan oleh beberapa Kurir PT J&T Express melalui wawancara yang telah dilakukan, Peneliti dapat melihat bahwa adanya kesenjangan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh para pimpinan Kurir di setiap cabangnya, di mana pemimpin tidak memiliki

kemampuan dan sikap yang dapat mempengaruhi dan mendorong Kurir untuk bekerja lebih efektif dan efisien karena kurangnya optimalisasi peran yang dilaksanakan oleh pemimpin dalam mengelola karyawannya. Menurut para Kurir, pemimpin cabang selalu memberikan teguran yang keras terhadap Kurir apabila terjadinya sebuah kesalahan tanpa melihat kondisi di lapangan terlebih dahulu, dan pemimpin juga hampir tidak pernah mendengarkan umpan balik atau saran yang diberikan oleh Kurir mengenai pekerjaan yang dilakukan, serta pemimpin sering melimpahkan tugasnya kepada para Kurir selaku bawahan untuk mengerjakan tugas pribadi pemimpin cabang. Menurut Rivai (2010) kepemimpinan yang memiliki kesenjangan dalam kemampuan dalam memimpin adalah kepemimpinan yang tidak mau mendengar *feedback* (alasan/saran) dari tim yang dibawahinya, dan adanya *abusive power* (penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh pimpinan yang ditujukan untuk kepentingan tertentu atau kepentingan dirinya sendiri), sehingga membuat tim yang dinaunginya merasa tidak nyaman. Dari kasus ini Peneliti menyimpulkan bahwa kurangnya efektivitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Kurir pada PT J&T Express merupakan faktor lain yang sama pentingnya selain faktor kepuasan kerja yang dapat memicu munculnya salah satu indikasi *turnover intention*.

Faktor efektivitas kepemimpinan dan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap *turnover intention* telah banyak dijadikan objek penelitian oleh peneliti terdahulu untuk mengetahui hubungan antar variabelnya. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* sebagaimana yang telah dilakukan dalam penelitian Lu, While, and Lousie Brriball (2019). Dari penelitian tersebut, para

Peneliti membuat hipotesis yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, dan hasil dari penelitian tersebut menghasilkan hasil yang selaras dengan hipotesis yang telah dibuat oleh Peneliti sebelumnya. Penelitian tentang pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap *turnover intention* juga sudah dilakukan oleh Wang and Hu (2017) yang menghasilkan bahwa adanya pengaruh yang sangat kuat dan negatif antara variabel efektivitas kepemimpinan terhadap variabel *turnover intention*.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tingginya tingkat keputusan karyawan di setiap perusahaan untuk akhirnya memiliki keputusan *turnover* (berpindah/berhenti dari suatu perusahaan) merupakan masalah yang serius dalam sebuah perusahaan, karena akan mengakibatkan adanya kesulitan dalam mengembangkan kualitas karyawannya serta memperluas jangkauan bisnis perusahaan, apabila tingkat *turnover* dalam perusahaan tersebut cukup tinggi.

Berdasarkan faktor-faktor yang diperoleh dari data perusahaan maupun hasil wawancara langsung oleh objek penelitian kepada Kurir perusahaan ekspedisi J&T Express yang telah Peneliti jabarkan di atas, Peneliti ingin membuktikan apakah faktor-faktor tersebut benar mempengaruhi secara signifikan terhadap permasalahan *turnover intention* di PT J&T Express atau tidak. Adapun faktor-faktor tersebut ialah kepuasan kerja dan efektivitas kepemimpinan. Sehingga dengan latar belakang tersebut Peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Efektivitas Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* pada Kurir di PT J&T Express Cabang Jakarta Utara”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang Peneliti telah jelaskan sebelumnya, maka Peneliti memfokuskan perumusan masalah ke dalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari kepuasan kerja, efektivitas kepemimpinan dan *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express?
3. Apakah efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express?
4. Apakah model penelitian kepuasan kerja dan efektivitas kepemimpinan dapat memprediksi *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan pada Kurir PT J&T Express, yaitu:

1. Untuk mengetahui deskripsi kepuasan kerja, efektivitas kepemimpinan, dan *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express.
3. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express.

4. Untuk mengetahui model penelitian kepuasan kerja dan efektivitas kepemimpinan dapat memprediksikan *turnover intention* pada Kurir di PT J&T Express.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang Peneliti harapkan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Memberikan pengetahuan dan pengalaman dalam hal melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah *turnover intention* yang memiliki variabel kepuasan kerja dan efektivitas kepemimpinan.

2. Bagi Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Menjadi referensi tambahan bagi penelilitain yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh kepuasan kerja dan efektivitas kepemimpinan terhadap *turnover intention*.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya Fakultas Ekonomi pada Konsentrasi Manajemen SDM

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi pembelajaran yang dapat memberikan wawasan khususnya pada Konsentrasi Manajemen SDM.