

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor dominan dalam penentuan jalannya roda usaha suatu perusahaan, karena manusia adalah faktor pendukung yang utama dalam berlangsungnya proses atau kegiatan produksi guna mencapai tujuan sebuah perusahaan. Pencapaian sebuah tujuan perusahaan tidak akan lepas dari suatu masalah, baik masalah yang berhubungan dengan pihak di luar organisasi perusahaan maupun masalah-masalah yang berhubungan di dalam perusahaan. Salah satu masalah yang ada dalam perusahaan adalah yang berhubungan dengan karyawan.

Fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah sebuah intensi melakukan suatu pekerjaan. Seseorang akan melakukan pekerjaannya sebagai usaha yang disadari untuk mencapai suatu tujuan dari hasil kerja yang dilakukan yaitu memperoleh penghasilan. Akan tetapi dalam kenyataannya intensi yang dilakukan karyawan tidak selamanya berjalan baik, dimana saat berada di perusahaan seorang karyawan merasakan ketidaknyamanan maka dalam diri karyawan timbul keinginan yang disadari untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Turnover intention telah menjadi persoalan yang serius bagi banyak perusahaan. Menurut Harnoto (2002:2) *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan. Keinginan keluar dapat mengarah langsung pada *turnover intention*, individu memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternatif pekerjaan lain tidak tersedia atau secara langsung menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai.

Turnover intentions atau keinginan pindah kerja ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Menurut Gecko dan Fly (2010), indikasi keinginan pindah kerja meliputi absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang berbeda dari biasanya. *Turnover* terjadi hampir di semua perusahaan. Fenomena yang mengindikasikan *turnover* terjadi pada PT Cemara Citra Indogarmindo dimana ratusan karyawan berunjuk rasa karena sejak agustus 2007 upah karyawan sebesar Rp.900.000,00 pembayarannya dicicil dua sampai empat kali pembayaran, serta upah pokok dan upah lembur yang sering terlambat atau menunggak. Hal ini membuat karyawan berani untuk protes. Termasuk pada YLBHI dimana terlihat secara nyata perilaku keluarnya sebelas karyawan dengan

alasan para karyawan sering dituntut untuk mencari dana tambahan dan keluarnya karyawan dari YLBHI merupakan akibat dari PHK terselubung yang dilakukan Badan Pengurus YLBHI yang diketuai Patra M. Zen. PHK terselubung itu dibuktikan dengan adanya SK Badan Pengurus No. 022/SKEP/YLBHI/X/2007.

Fenomena *Turnover* juga terjadi pada salah satu perusahaan di kawasan Klaten yang bergerak dibidang industri kecil. Perusahaan tersebut adalah CV. Liberty Glove. Data absensi kerja selama 6 bulan terakhir tahun 2010 / 2011 menunjukkan bahwa ada 57 karyawan yang keluar dari perusahaan. Setiap bulannya ada 5 - 10 karyawan yang keluar dari perusahaan, dan ada 1 – 5 karyawan saat *training* pun juga mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Kenyataannya pada perusahaan tersebut dalam proses *rekrutment*, pelamar yang diterima oleh perusahaan tidak mampu menutupi atau mengganti karyawan yang keluar. Keadaan ini mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian pada biaya bahkan berdampak juga pada penurunan hasil produksi sehingga perusahaan menemui masalah *turnover* yang cukup tinggi sehingga berdampak pada hasil produksi perusahaan.

Tingginya tingkat keluar atau pindah kerja merupakan suatu masalah yang sering dihadapi oleh suatu perusahaan. Peristiwa pindah kerja atau *turnover* karyawan yang terjadi ada kalanya memiliki dampak positif, namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya, motivasi kerja, ketidakstabilan kondisi kerja maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Biaya personal adalah akibat yang sering dibicarakan.

Perputaran karyawan akibat dari keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk dihindari perusahaan agar

tidak menimbulkan kerugian. Sehubungan dengan masalah *turnover* terutama pergantian karyawan secara sukarela dalam perusahaan, secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat atau intensi untuk keluar merupakan salah satu peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu (Mobley, 1998). Usaha untuk mengurangi perilaku tersebut perusahaan harus memahami dan mengetahui apa yang terjadi pada karyawan sehingga perusahaan mampu lebih awal dalam mengerti perilaku yang mengindikasikan keinginan pindah kerja sehingga perilaku pindah kerja dapat dikurangi.

Turnover intention dalam organisasi biasanya disebabkan oleh keinginan individu itu sendiri yang disebabkan oleh berbagai faktor. Maertz dan Campion (dalam Samad, 2006) proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya. Faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan. Faktor-faktor tersebut diantaranya dapat berupa faktor organisasional (kondisi kerja) maupun faktor personal (kondisi psikologis individu). Kondisi psikologis seperti faktor kepribadian, motivasi, kepuasan, tekanan kerja, dan lainnya, akan sangat berpengaruh pada perilaku. Dewasa ini banyak penelitian yang mengkaitkan aspek-aspek psikologi dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Berbagai penelitian mengenai perilaku keinginan berpindah kerja karyawan (*turnover intention*), telah mengkaji pengaruh aspek-aspek kepribadian terhadap *turnover intention*. Salah satu

karakteristik yang secara konsisten mempengaruhi keinginan berpindah adalah kepuasan kerja.

Para peneliti telah menggali berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* tersebut, diantaranya Sebuah survei majalah Fortune (dalam Admin, 2008) mengungkapkan bahwa manajer merupakan alasan pertama karyawan keluar dari perusahaan. Survei ini menemukan hampir 75% karyawan telah menderita di tangan para atasan yang buruk. Para atasan bertindak menekan bawahan melalui beragam cara. Misalnya dengan mengontrol bawahan secara berlebihan, curiga, menekan, terlalu kritis, bawel dan sebagainya. Hal ini langsung berdampak pada kesehatan emosional dan produktivitas karyawan. Apabila ini terus berlanjut, maka pada kesempatan pertama, seorang karyawan mungkin tidak pergi, tetapi dalam pikirannya telah tertanam untuk melakukan perilaku tersebut. Pada saat yang kedua, pikiran tersebut diperkuat. Saat ketiga kalinya, dia mulai mencari pekerjaan yang lain dan melakukan perilaku pindah kerja. Cotton, dkk (dalam Moynihan dan Pandey, 2007) mengemukakan yang paling sering digunakan indikator keinginan untuk keluar adalah kepuasan kerja, dengan karyawan yang mengekspresikan kepuasan kerja tinggi akan tetap bertahan, tidak mungkin untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Suwandi dan Indriantoro (1999) yang menguji model *turnover pasewark* dan *strawser* pada lingkungan akuntansi publik. Hasil studi mendukung hipotesis tentang arti penting berbagai variabel terhadap keinginan untuk berpindah dari perusahaan. Hasilnya ditunjukkan oleh koefisien korelasi antara variabel keinginan berpindah dengan determinan variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kepercayaan organisasional masing-masing

adalah sebesar -0,484; -0,328; dan -0,342 pada tingkat signifikan 0,000. Hasilnya konsisten dengan hasil studi pasewark dan Strawser. Studi lain yang dilakukan oleh Igbaria dan Greenhaus (1992) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor tunggal yang paling dapat diandalkan untuk niat pindah kerja. Kunci Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, seperti merasa dihargai, bangga, senang atau jenuh sebagai hasil dari penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif dan menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi kerja dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah finansial, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis (As'ad, 2001).

Manusia bekerja karena banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Seseorang yang akan menjadi karyawan dalam sebuah perusahaan pada umumnya mempunyai harapan, impian untuk mendapatkan kepuasan terhadap semua kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan bekerja bukan hanya mencari dan mengejar upah yang tinggi saja melainkan juga kebutuhan psikologis dan kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang lain sehingga merasakan kepuasan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan, tetapi saat kebutuhan - kebutuhannya sebagai makhluk sosial untuk berinteraksi dan bekerja secara wajar tersebut tidak didapatkan dari tempat kerjanya,

maka akan memunculkan rasa ketidaknyamanan dan ketidakpuasan kerja sehingga mengakibatkan praktek tingkah laku penarikan diri dari perusahaan atau besarnya keinginan untuk keluar atau pindah kerja ke perusahaan lain dan mempertimbangkan kesempatan memperoleh pekerjaan yang lain.

Pada kenyataannya banyak karyawan yang masih tetap bertahan di perusahaan tempat mereka bekerja dengan menerima kondisi-kondisi yang kurang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhannya, baik kebutuhan material, fisik maupun psikologis. Hal tersebut di atas dapat menggambarkan bahwa karyawan yang merasa cukup dan puas akan tetap bertahan tempat bekerja, tetapi bagi karyawan yang merasa tidak puas akan meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan uraian dan peristiwa di atas dapat diketahui bahwa masalah *turnover intentions* sering dialami oleh perusahaan merupakan masalah yang harus cepat diselesaikan karena mengganggu proses produksi dan kelanjutan perkembangan perusahaan. Di sisi lain, banyak perusahaan belum memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Atas dasar permasalahan tersebut, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu: “Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*?”. Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka penulis ingin membuktikan secara empirik dengan mengambil judul penelitian: “**Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover***”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.

2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan.
3. Untuk mengetahui tingkat intensi karyawan untuk melakukan *turnover* atau pindah kerja.
4. Untuk mengetahui indeks besaran kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*.

C. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin di ambil dari penelitian adalah :

1. Bagi pimpinan perusahaan

Hasil penelitian nantinya dapat memberi informasi pada pimpinan perusahaan tentang pengaruh kepuasan kerja karyawannya terhadap intensi pindah kerja, sehingga pimpinan sejak dini bisa mempertahankan karyawannya dengan memperhatikan kebutuhan dan kepuasan kerja karyawannya.

2. Bagi Karyawan

Diharapkan mampu memberikan umpan balik pada karyawan, supaya karyawan bisa bersosialisasi dan memberi umpan balik terhadap semua anggota organisasi sehingga tercipta kepuasan kerja yang tinggi, yang dapat mengurangi tingkat pindah kerja.

3. Bagi peneliti lainnya

Bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian tentang hubungan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*, penelitian ini nantinya mampu menjadi sumber acuan dan memberi sumbangan agar hasil nantinya lebih maksimal.