

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Perusahaan sama halnya dengan sebuah jam yang memiliki banyak roda gigi. Setiap roda gigi mempunyai tugas masing – masing, tetapi harus saling berhubungan dan memiliki tujuan yang sama. Apabila terdapat roda gigi yang berfungsi tidak seperti seharusnya atau berbeda tujuan, harus segera diperbaiki atau bahkan diganti dengan yang baru. Sebab, keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada *manager* dan manajemen perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan, karena sumber daya manusia yang potensial, berkompeten dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang mampu mengantarkan organisasi mencapai tujuannya yang telah direncanakan.

Menurut Nasution (2009), Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam suatu organisasi. Adakalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh kurang baik bagi organisasi. Suhanto (2009) juga mengungkapkan, Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumberdaya yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi (*knowledge asset*) yang menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sehingga dapat memenangkan persaingan.

Menurut Gomes (2003), terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi para pengusaha. Seperti halnya *replacement* yang terus berjalan, baik *replacement* (pergantian) karena faktor produktivitas karyawan yang menurun. Namun jika penggantian karyawan disebabkan oleh produktivitas (secara umum karena faktor umur), maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan kader - kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan (Nasution, 2009).

Akan tetapi menurut Triyanto dan Cintya (2009) tidak baik jika perusahaan terlalu sering melakukan pergantian karyawan. Pergantian karyawan yang terlalu sering dapat menimbulkan ketidak seimbangan didalam perusahaan. Karyawan yang baru masuk harus menyesuaikan diri dengan rekan kerja, pekerjaan dan lingkungan kerja yang baru. Selain itu, untuk mendatangkan karyawan baru perusahaan perlu mengeluarkan biaya yang cukup besar. Sebuah organisasi dikatakan efektif bila keinginan keluar karyawan rendah dan kepuasan kerjanya tinggi.

Selain itu dalam penelitiannya Andini (2006) berkata bahwa, tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan

organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Suwandi dan Indriantoro (1999) berpendapat tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Toly, 2001). Menurut Nasution (2009) *turnover intention* karyawan dapat dilihat dari 5 (lima) indikasi, yakni: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Beberapa peneliti dalam (Suhanto, 2009) mengungkapkan bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention*, yaitu:

- a) Igbaria dan Greenhaus (1992) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *turnover intention*.
- b) Penelitian yang dilakukan oleh (Trevor, 2001) menguatkan pendapat serupa dengan hasil yang nyata mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan *turnover* (Hwang dan Kuo, 2006).
- c) Arnold dan Feldman (1982) juga menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan semakin tinggi tingkat niat untuk bertahan dalam perusahaan.

- d) Churchill, Ford dan Walker (1976) menemukan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan keluar masuknya (*job turnover*) tenaga kerja; ketidakpuasan pekerja akan membuat karyawan lebih suka untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain.
- e) (Susskind *et. al.*, 2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dan berhubungan negatif dengan niat untuk pindah (Chiu, *et al.*, 2005).
- f) Abraham (1999) juga menguatkan pendapat yang sama dengan membuktikan adanya hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah dan setelah adanya usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk pindah menurun dengan signifikan.

Berdasarkan penelitian Steers (1977), Mathieu dan Zajac (1990), serta Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) ditemukan bahwa: (1) karakteristik personal yang terdiri dari usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan; (2) karakteristik pekerjaan yang terdiri dari tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; serta (3) pengalaman kerja, yang antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi, dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi (Seniati, 2006) .

Fenomena yang seringkali terjadi kinerja perusahaan yang telah baik secara langsung maupun tidak langsung dapat rusak oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intentions*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Keinginan keluar timbul secara sukarela maupun

secara paksa, hal ini didorong oleh banyak faktor, seperti faktor eksternal dan faktor internal. Contoh faktor eksternal, diantaranya suasana kerja, hubungan kerja, peraturan organisasi sedangkan dari faktor internal, diantaranya komitmen karyawan, *organizational citizenship behavior*, kepercayaan organisasi (Triyanto dan Cintya, 2009). Ini berarti sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun sumber daya manusia yang menentukan dan memprediksi suatu keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut serta menindak lanjuti saran dari Yuosef (2000) dalam (Andini, 2006) yang mengatakan bahwa penelitian sejenis dengan menggunakan sampel yang berbeda dalam situasi lingkungan yang berbeda pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang baru adalah sangatlah menarik untuk dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk meneruskan penelitian – penelitian terdahulu dengan mengambil sampel pada karyawan di beberapa perusahaan jasa yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari topik penelitian (pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar) dan latar belakang penelitian diatas, maka peneliti mengidentifikasi permasalahan yang ada menjadi 3 poin:

- a) Bagaimana kepuasan kerja karyawan di perusahaan?
- b) Bagaimana tingkat keinginan untuk pindah karyawan di perusahaan?

- c) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap tingkat keinginan untuk pindah karyawan di perusahaan?

### 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Setelah ditentukan identifikasi masalah dalam penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa maksud dan tujuan penelitian, adalah :

- a) Menganalisis kepuasan kerja karyawan di perusahaan.
- b) Menganalisis keinginan untuk pindah atau keluar karyawan di perusahaan.
- c) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah atau keluar karyawan di perusahaan.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Bagi perusahaan penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam upaya pengelolaan karyawan, terutama guna meramalkan atau menganalisis tingkat *turnover* yang dapat terjadi di perusahaan.