BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah suatu organisasi legal dengan aset dan tanggung jawab yang terpisah dari pemiliknya. Perusahaan adalah bentuk organisasi yang didirikan untuk memproduksi barang atau jasa, serta mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan tersebut diantaranya adalah untuk memeroleh keuntungan yang sebesar-besarnya, memertahankan kelangsungan perusahaan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat beroperasi secara efektif dan mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan akan kesulitan jika banyak karyawan yang mengundurkan diri karena akan memengaruhi kinerja perusahaan dan tentunya menambah biaya yang harus dikeluarkan. Perusahaan harus mengeluarkan biaya setiap kali melakukan perekrutan dan *training*. Jika ada karyawan yang keluar maka perusahaan harus mengadakan perekrutan untuk memenuhi jumlah karyawan yang diperlukan. Semakin banyak karyawan yang keluar perusahaan, maka semakin banyak pula biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Saat ini, semakin banyak terjadi karyawan yang tidak betah bekerja diperusahaan dalam waktu panjang. Hal tersebut terlihat dari hasil survei yang dirilis portal lowongan kerja jobsDB Indonesia, yang menunjukkan bahwa sebanyak 80% responden ingin pindah dalam setahun kedepan (http://swa.co.id/swa/trends/business-research/ini-alasan-karyawan-pindah-kerja, diakses pada 29 Maret 2017). Banyak alasan yang membuat karyawan memutuskan untuk keluar atau pindah dari perusahaan. Motivasi untuk mengundurkan diri dan mencari pekerjaan baru antara lain gaji, insentif dan bonus. (http://sebarr.com/mobile/1273/hasil-

survei-karyawan-millenial-gampang-bosan-dan-sering-berhenti-kerja, diakses pada 29 Maret 2017).

Masalah banyaknya karyawan yang tidak betah bekerja dalam jangka waktu panjang ini juga dialami oleh Perusahaan 'X'. Perusahaan 'X' adalah perusahaan retail yang bergerak dalam bidang minimarket, merupakan bagian dari sebuah kelompok usaha retail berskala nasional yang berpusat di Bandung. Perusahaan retail adalah perusahaan yang menjual berbagai jenis barang secara eceran kepada konsumen. Perusahaan 'X' membuka cabang pertamanya pada 23 Agustus 2003. Perusahaan 'X' memiliki visi menjadi korporasi ritel internasional terbaik yang terintegrasi. Perusahaan 'X' memiliki enam misi yaitu 1) berkembang bersama masyarakat; 2) dikelola oleh sumber daya manusia yang kompeten; 3) berperan aktif dalam meningkatkan taraf hidup komunitas; 4) mampu mengintegrasikan satuan bisnis strategis dengan didukung oleh teknologi; 5) unik dan inovatif; 6) menguasai pangsa pasar domestik.

Perusahaan 'X' memiliki dua lingkungan kerja, yaitu kantor pusat dan toko cabang. Perusahaan 'X' terus mengalami perkembangan dari tahun ke tahun. Saat ini perusahaan 'X' telah memiliki lebih dari 200 cabang dan ribuan karyawan yang secara umum terbagi menjadi 2 jenis karyawan, yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak. Kedua jenis karyawan tersebut kemudian dibagi ke dalam divisi-divisi yaitu *Human Resource* (HR), Divisi Operasional, IT, *Store Development*, *Accounting*, *Promotion & advertising*, *General Affair*, dan divisi-divisi lainnya. Karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada suatu instansi dengan kerja waktu tertentu yang didasari atas suatu perjanjian atau kontrak dapat juga disebut dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), yaitu perjanjian kerja yang didasarkan suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama 2 tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun (Undang-Undang RI Ketenagakerjaan 2003 dalam pasal 59 ayat 1).

Subjek dari penelitian ini adalah karyawan dari divisi operasional yaitu kasir dan pramuniaga perusahaan 'X' dari cabang area 'Y'. Kasir dan pramuniaga merupakan bagian dari divisi operasional dan berstatus sebagai karyawan kontrak di perusahaan 'X'. Dalam penelitian ini, kasir dan pramuniaga akan disebut sebagai karyawan toko. Divisi operasional adalah divisi yang menjalankan toko-toko cabang dari Perusahaan 'X'. Divisi ini beranggotakan lebih dari seribu orang karyawan, yang tersebar di setiap toko cabang. Jumlah karyawan untuk setiap tokonya berbeda-beda, disesuaikan dengan besar toko dan omzet masing-masing toko. Jumlah karyawan untuk setiap tokonya minimal terdiri lima orang, yang terdiri dari satu orang kepala toko, satu orang asisten kepala toko, *team leader* dan sisanya adalah kasir dan pramuniaga. Komposisi jumlah kasir dan pramuniaga di setiap toko cabang berbeda, ada yang jumlah kasir lebih banyak dari pada pramuniaga dan ada pula yang jumlah pramuniaga lebih banyak dari pada kasir. Pada beberapa toko dengan ukuran yang lebih besar juga terdapat *baker officer*. Jam kerja karyawan toko dibagi menjadi dua *shift*, pagi dan sore. Masing-masing *shift* terdiri dari satu pemegang *shift* yaitu kepala toko atau asisten kepala toko dan sisanya adalah kasir serta pramuniaga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan divisi *Human Resource Management* (HRM), diketahui bahwa keluarnya karyawan toko cukup sering terjadi. Jumlah karyawan toko yang keluar pada setiap bulannya beragam dan yang tertinggi dapat mencapai 80 orang. Area 'Y' yang menjadi lokasi penelitian ini merupakan salah satu area toko cabang perusahaan 'X', dimana pada area 'Y' terdapat enam toko cabang dengan beragam ukuran toko. Selain ukuran toko yang beragam, jumlah karyawan di setiap toko cabang pun berbeda-beda. Berdasarkan data dari divisi HR, Area 'Y' merupakan salah satu area yang cukup banyak terdapat karyawan yang keluar setiap bulannya.

Selama tahun 2017, sebanyak 32 karyawan toko telah berhenti dari perusahaan 'X' area 'Y'. Pada bulan Januari 2017, sebanyak 8 karyawan toko (20,5%) dari 39 karyawan toko

berhenti dari perusahaan ‘X’ area ‘Y’. Pada bulan berikutnya, sebanyak 3 karyawan toko (7,7%) dari total 39 karyawan toko di area ‘Y’ berhenti, jumlah yang sama juga terjadi pada bulan Maret. Pada bulan April, dari total 36 karyawan toko sebanyak 2 karyawan toko (5,6%) berhenti bekerja. Pada bulan Mei dan Juni, dari 36 karyawan toko di area ‘Y’, setiap bulannya terdapat satu karyawan toko (2,8%) yang berhenti bekerja. Pada bulan Juli 2 orang karyawan toko (5,6%) memutuskan untuk berhenti bekerja, pada bulan tersebut jumlah karyawan toko di area ‘Y’ sebanyak 36 orang. Pada bulan Agustus terdapat peningkatan jumlah karyawan toko yang berhenti bekerja, dimana dari total 38 karyawan toko, sebanyak 4 karyawan toko (10,65%) berhenti pada bulan tersebut. Peningkatan jumlah karyawan toko yang berhenti juga terjadi pada bulan berikutnya, yaitu bulan September. Pada bulan September, dari 36 karyawan toko area ‘Y’, sebanyak 6 karyawan toko (16,7%) berhenti bekerja. Pada bulan Oktober jumlah karyawan yang berhenti bekerja mengalami penurunan, yaitu 2 karyawan (5,7%) dari 35 karyawan toko memutuskan untuk berhenti bekerja dari perusahaan ‘X’ area ‘Y’. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa *turnover* karyawan toko di atea ‘Y’ tergolong tinggi jika dibandingkan dengan jumlah karyawan toko yang ada.

Setiap karyawan di toko cabang, termasuk pada toko-toko cabang area ‘Y’ memiliki tugas masing-masing, begitu pula kasir dan pramuniaga. Tugas utama dari bagian kasir adalah melayani konsumen yang akan melakukan pembayaran, namun jika karyawan yang masuk hanya dua orang, maka bagian kasir juga akan turut membantu tugas pramuniaga. Tugas pramuniaga antara lain adalah mengatur *display* toko, mengangkut stok barang ke gudang toko, serta membersihkan toko. Pramuniaga terkadang dapat juga bertugas dibagian kasir. Pramuniaga yang dapat menjadi kasir adalah mereka yang telah mempunyai izin dan *id* kasir. Karyawan toko yang mendapat *shift* pagi harus datang lebih pagi untuk mempersiapkan pembukaan toko, sedangkan karyawan toko yang mendapat *shift* sore harus membereskan toko ketika toko sudah tutup. Karyawan toko yang mendapat *shift* sore seringkali harus

bekerja melebihi batas waktu kerjanya tanpa mendapat upah lembur. Selain tugas-tugas tersebut, tentunya tugas utama dari keduanya adalah untuk melayani konsumen yang datang ke toko.

Pada saat karyawan toko ingin berhenti bekerja, ada beberapa prosedur yang perlu dilaksanakan, yaitu memberikan pemberitahuan sebulan sebelum berhenti, kemudian mereka diharuskan untuk mendatangi *head office* untuk mengurus proses bebas admin. Pada saat bebas admin, karyawan toko yang akan berhenti bekerja harus mengembalikan semua seragam dan juga *id card*. Jika ada seragam atau *id card* yang tidak dikembalikan maka akan dikenakan denda.

Pada saat ada karyawan yang berhenti, biasanya akan dilakukan *exit interview* oleh staf HR, meskipun hal tersebut tidak lagi dilakukan selama beberapa bulan terakhir. Dalam *exit interview* karyawan toko yang akan berhenti diberi sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaannya dan alasan mereka berhenti bekerja. Pada saat *exit interview* tersebut karyawan toko yang berhenti memberikan beragam alasan kepada perusahaan yang membuat mereka memutuskan untuk berhenti, antara lain karena pekerjaannya yang dianggap berat. Salah satu syarat untuk menjadi karyawan toko di perusahaan 'X' adalah lulusan SMA dan kebanyakan dari mereka masih belum mempunyai pengalaman dalam bekerja. Mereka menganggap bahwa bekerja merupakan hal yang menyenangkan, sehingga saat mereka harus melakukan pekerjaan seperti mengangkut stok barang serta tetap harus melayani konsumen dengan baik, mereka menyadari bahwa bekerja bukanlah hal yang menyenangkan seperti yang mereka harapkan.

Alasan lain yang diungkapkan karyawan toko ketika keluar dari Perusahaan 'X' adalah karena mereka ingin bekerja di perusahaan lain. Beberapa karyawan toko merasa bahwa dirinya mempunyai kemampuan lebih, sehingga mereka merasa pekerjaan sebagai kasir dan pramuniaga kurang sesuai dengan tingkat kemampuan mereka. Mereka

menganggap pekerjaan tersebut kurang menantang, sehingga mereka ingin mencari pekerjaan di perusahaan lain yang mereka anggap lebih sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Selain itu sejumlah karyawan toko juga menyatakan bahwa mereka mendengar pengalaman teman maupun kerabatnya yang bekerja pada perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama dengan perusahaan 'X'. Dari informasi kerabatnya, diketahui bahwa perusahaan lain memberikan gaji yang lebih besar untuk posisi yang sama dibandingkan perusahaan 'X'.

Adanya karyawan toko yang keluar akan berdampak pada karyawan toko yang bekerja di toko cabang yang sama, antara lain pekerjaan yang menjadi lebih berat dan jumlah *shift* yang bertambah untuk menutupi kekurangan staf. Saat ada karyawan toko yang keluar, maka akan ada karyawan toko yang harus mengambil *full shift*, hal tersebut dapat terjadi selama beberapa hari sampai berbulan-bulan hingga masuknya karyawan toko baru. Hal tersebut juga dapat membuat karyawan yang ingin keluar semakin banyak karena beban pekerjaan yang makin berat. Selain alasan-alasan yang telah diungkapkan sebelumnya, staf HR juga mengatakan bahwa tidak adanya sanksi berupa denda bagi karyawan toko yang melanggar kontrak kerja mungkin menjadi salah alasan banyaknya karyawan toko yang berhenti bekerja.

Karyawan toko memang bukan karyawan tetap perusahaan, namun sangat memengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Karyawan toko dapat dikatakan sebagai ujung tombak perusahaan 'X' sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga kesejahteraan mereka agar dapat bertahan dan memberikan performa terbaik untuk kelangsungan perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan staf HRM perusahaan 'X' diketahui bahwa perusahaan 'X' telah melakukan beberapa upaya untuk menjaga kesejahteraan karyawannya, antara lain upah yang disesuaikan dengan UMR dan juga memenuhi hak-hak karyawan seperti jaminan kesehatan. Usaha untuk memenuhi hak karyawan toko memang telah dilakukan oleh

perusahaan, namun usaha tersebut dibatasi dengan status karyawan toko sebagai karyawan kontrak. Usaha lain yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi jumlah karyawan toko yang berhenti adalah dengan mengganti metode perekrutan agar dapat memeroleh karyawan yang memang berkomitmen untuk bekerja. Usaha-usaha tersebut sudah dapat mengurangi jumlah karyawan toko yang keluar, namun perubahannya masih kurang signifikan.

Ivancevich (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi terhadap pekerjaannya dan derajat dimana ada suatu kecocokan diantara individu dan organisasi. Terdapat tujuh aspek kepuasan kerja karyawan, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk promosi, pengawasan, rekan sekerja, lingkungan pekerjaan dan jaminan kerja. Selain itu terdapat juga efek dari ketidak puasan kerja yang dapat terlihat dari *turnover*, *absenteeism*, dan kinerja karyawan yang rendah. Individu yang mempunyai kepuasan kerja tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang memiliki kepuasan kerja rendah mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan ‘X’, kasir dan pramuniaga di perusahaan ‘X’ telah memeroleh gaji sesuai dengan UMR. Karyawan toko yang dinilai oleh atasannya memiliki kinerja yang baik akan memeroleh kesempatan untuk dipromosikan, misalnya dari pramuniaga dan kasir menjadi *team leader*. Karyawan yang telah menyelesaikan masa kontraknya mempunyai kesempatan untuk diangkat menjadi karyawan tetap jika menunjukkan kinerja yang baik dan dinilai mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk posisi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan toko masih memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Hubungan antara karyawan toko dengan atasan di setiap toko beragam, tergantung pada karakter masing-masing supervisor. Beberapa supervisor menjalin komunikasi yang baik serta cukup dekat dengan karyawan toko, sedangkan beberapa dianggap kurang ramah dan sulit untuk diajak berkomunikasi oleh kasir dan

pramuniaga. Pekerjaan sebagai karyawan toko sendiri tergolong cukup berat, karena mereka harus mengangkut dan menyusun stok barang, membersihkan toko serta melayani konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf HRM, dapat dikatakan bahwa beberapa alasan banyaknya karyawan toko yang keluar adalah karena adanya ketidakpuasan pada beberapa aspek dari pekerjaannya. Dari hasil wawancara dengan sepuluh orang karyawan toko, terdapat beberapa orang yang merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek dari kepuasan kerja. Dalam hal gaji (*pay*), berdasarkan hasil wawancara dengan sepuluh orang karyawan toko, sembilan orang karyawan toko (90%) mengatakan bahwa gaji yang diterima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhannya sedangkan satu orang (10%) merasa gajinya kurang dapat memenuhi kebutuhan dan berharap adanya kenaikan gaji. Tujuh orang karyawan toko (70%) menyatakan tidak keberatan dengan tidak adanya upah lembur ketika bekerja melebihi waktu kerja sedangkan tiga orang (30%) merasa keberatan dengan tidak adanya upah lembur saat mereka harus bekerja melebihi waktu kerja yang seharusnya. Mengenai jaminan kesehatan, tiga orang karyawan toko (30%) menyayangkan tidak adanya jaminan kesehatan untuk karyawan toko sedangkan tujuh orang (70%) tidak memikirkan mengenai ada tidaknya jaminan kesehatan

Dalam hal pekerjaan itu sendiri (*work itself*), empat orang karyawan toko (40%) merasa pekerjaannya menarik karena variatif, bisa bertemu dengan banyak orang dan banyak *event* yang diadakan di toko, sedangkan enam orang karyawan toko (60%) merasa pekerjaannya berat karena harus mengangkut banyak barang, jam kerjanya sering melebihi waktu serta sering menghadapi konsumen yang komplain dan marah.

Dalam hal kesempatan promosi (*promotion opportunities*), enam orang karyawan toko (60%) merasa kenaikan jabatan dari satu tingkat ke tingkat berikutnya cukup cepat, misalnya dari pramuniaga menjadi kasir, sedangkan empat orang lainnya (40%) merasa kenaikan jabatan membutuhkan waktu yang lama. Sepuluh orang karyawan toko (100%)

menilai penilaian yang dilakukan atasan (kepala toko) untuk menentukan kenaikan jabatan tergolong objektif.

Dalam hal pengawasan (*supervision*), lima orang karyawan toko (50%) menyatakan bahwa atasannya baik dan menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya. Dua orang karyawan toko (20%) merasa atasannya jarang berkomunikasi dengan bawahannya. Dua orang (20%) merasa atasannya tidak mau mendengarkan pendapat bawahannya dan satu oang (10%) mengatakan bahwa atasannya sering bicara dengan bahasa yang kasar, dan membawa masalah pribadi ke pekerjaan, sehingga sering memarahi bawahan tanpa alasan.

Dalam hal rekan sekerja (*co-workers*), sembilan orang karyawan toko (90%) merasa rekan kerjanya mampu bekerja sama dan saling mendukung serta membantu dalam pekerjaan, sedangkan satu orang karyawan toko (10%) merasa rekan-rekan kerjanya sulit bekerja sama dan hanya memikirkan pekerjaanya masing-masing. Dalam hal lingkungan pekerjaan (*working condition*), enam orang karyawan toko (60%) menyatakan kondisi toko aman dan nyaman serta kebersihannya terjaga. Empat orang karyawan toko (40%) menyatakan luas gudang toko tidak sesuai dengan banyaknya barang sehingga menjadi berantakan serta menyulitkan dalam bekerja. Dalam hal jaminan kerja (*job security*), sembilan orang karyawan toko (90%) merasa yakin kontraknya tidak akan diputus secara tiba-tiba dan tanpa alasan yang jelas, sedangkan satu orang karyawan toko (10%) merasa khawatir kontrak kerjanya akan diputus secara tiba-tiba dan tanpa alasan yang jelas

Menurut Robbins (2013), salah satu cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasannya adalah dengan perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi. Menurut Ajzen (2005), intensi adalah kemungkinan individu bahwa ia akan menampilkan suatu tingkah laku. Intensi dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku. Intensi memiliki tiga determinan, yaitu *attitude toward the behavior, subjective norm* dan *perceived*

behavioral control. Hasil penelitian dari Medina (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berbanding terbalik dengan intensi berhenti bekerja.

Sebelum karyawan memutuskan untuk berhenti dari perusahaan, karyawan-karyawan tersebut telah mempunyai intensi untuk keluar dari Perusahaan 'X', dimana definisi intensi sendiri adalah indikasi seberapa kuat keyakinan seseorang akan mencoba suatu perilaku, dan seberapa besar usaha yang akan diberikan untuk melakukan suatu perilaku. Dengan demikian, intensi untuk berhenti bekerja adalah seberapa kuat keyakinan karyawan toko untuk keluar dan seberapa besar usahanya untuk melakukan hal tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan staf HR, diketahui sejumlah karyawan toko yang keluar merasa mereka dapat memeroleh pekerjaan yang lebih baik dengan gaji yang lebih besar daripada yang mereka dapatkan di perusahaan 'X'. Sejumlah karyawan juga mendapat pengaruh dari teman atau kerabatnya untuk keluar dari perusahaan 'X', didukung dengan kemampuan yang mereka yakini cukup untuk memeroleh pekerjaan yang lebih baik.

Dari wawancara yang dilakukan dengan sepuluh orang **k**aryawan toko yang berkaitan dengan determinan intensi yang pertama yaitu *attitude toward the behavior*, tujuh orang karyawan toko (70%) menyatakan bahwa mereka mengetahui konsekuensi yang akan dialami jika berhenti dari perusahaan 'X', sedangkan tiga orang (30%) menyatakan bahwa mereka tidak mengetahui konsekuensi yang akan dialami jika berhenti bekerja di perusahaan 'X'. Delapan orang karyawan toko (80%) merasa bahwa bekerja di perusahaan 'X' adalah hal yang positif, sedangkan dua orang karyawan toko (20%) merasa bekerja di perusahaan 'X' sebagai hal yang akan berakibat negatif.

Dari hasil wawancara yang berkaitan dengan determinan kedua dari intensi yaitu *subjective norm*, diperoleh sejumlah informasi mengenai tekanan dari lingkungan terhadap sepuluh orang karyawan toko. Dari sepuluh orang karyawan toko, empat orang karyawan toko (40%) menyatakan bahwa orang terdekat mendukung mereka untuk bekerja di

perusahaan ‘X’. Tiga orang karyawan toko (30%) menyatakan bahwa orang terdekat tidak mendukung pekerjaan mereka di perusahaan ‘X’ dan ingin mereka mencari pekerjaan baru, sedangkan tiga orang karyawan toko (30%) lainnya menyatakan bahwa orang terdekat menyerahkan keputusan mengenai pekerjaan kepada mereka.

Dalam hasil wawancara mengenai determinan ketiga intensi, yaitu *perceived behavioral control* diperoleh informasi bahwa enam orang karyawan toko (60%) merasa mereka mempunyai kemampuan untuk mendapatkan pekerjaan selain di perusahaan ‘X’, sedangkan empat orang (40%) merasa mereka akan sulit mendapat pekerjaan baru karena kurang memiliki kemampuan dan keahlian lain. Dari 10 orang karyawan toko, sebanyak lima orang (50%) menyatakan bahwa mereka tidak memiliki keinginan untuk berhenti bekerja di perusahaan ‘X’, tiga orang (30%) menyatakan bahwa mereka merasa ragu sampai kapan mereka akan bekerja di perusahaan ‘X’, dan dua orang (20%) menyatakan akan segera berhenti bekerja jika sudah mendapat pekerjaan baru.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari staf HR, adanya karyawan toko yang keluar akan memberikan dampak bagi perusahaan maupun untuk karyawan toko lainnya. Dampak yang timbul antara lain perusahaan harus mencari karyawan toko baru untuk menggantikan yang keluar dan mengganggu operasional toko karena kekurangan karyawan, bertambahnya jam kerja dan beban kerja karyawan toko yang lain karena harus menutupi bagian karyawan toko yang keluar, serta meningkatkan kemungkinan adanya karyawan toko lain yang juga berniat berhenti bekerja dari perusahaan.

Berdasarkan dari fenomena yang terjadi pada Perusahaan ‘X’, maka peneliti tertarik untuk meneliti Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Intensi untuk Berhenti Bekerja Karyawan Toko (Kasir dan Pramuniaga) di Perusahaan ‘X’ Area ‘Y’ Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui adakah hubungan antara kepuasan kerja dan intensi untuk berhenti bekerja karyawan toko (kasir dan pramuniaga) di Perusahaan ‘X’ Area ‘Y’ Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memeroleh gambaran mengenai derajat hubungan antara kepuasan kerja dan intensi untuk berhenti bekerja pada karyawan toko (kasir dan pramuniaga) di perusahaan ‘X’ area ‘Y’ Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan intensi untuk berhenti bekerja karyawan toko (kasir dan pramuniaga) di perusahaan ‘X’ area ‘Y’ Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan intensi untuk berhenti bekerja dari perusahaan ke dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Sebagai salah satu acuan keilmuan untuk kepentingan keilmuan serta memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai hubungan kepuasan kerja dan intensi untuk berhenti bekerja dari perusahaan pada karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada pimpinan Perusahaan ‘X’ Bandung mengenai hubungan kepuasan kerja dengan intensi untuk berhenti bekerja dari perusahaan, sehingga perusahaan dapat melakukan usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja guna meminimalisir jumlah karyawan toko yang keluar dari perusahaan.
2. Hasil penelitian dapat digunakan oleh pimpinan Perusahaan ‘X’ sebagai acuan dalam merancang kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan toko di Perusahaan ‘X’ sehingga dapat mengurangi jumlah karyawam toko yang berhenti bekerja.

1.5 Kerangka Pikir

Karyawan adalah seorang pekerja yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan (Hasibuan, 2006). Karyawan toko adalah karyawan yang menjalankan toko-toko cabang dari perusahaan ‘X’. Karyawan toko terdiri dari kepala toko, asisten kepala toko, serta kasir dan pramuniaga. Kasir dan pramuniaga (selanjutnya akan disebut sebagai karyawan toko) merupakan karyawan yang sangat penting. Karyawan toko bertugas untuk melayani konsumen secara langsung, sehingga keduanya memiliki pengaruh langsung terhadap citra perusahaan di mata konsumen.

Ivancevich (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi terhadap pekerjaannya dan derajat dimana ada sebuah kecocokan diantara karyawan toko dengan Perusahaan ‘X’ Bandung.

Terdapat tujuh aspek kepuasan kerja yang dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan toko. Aspek pertama adalah gaji (*pay*) yang diterima oleh karyawan toko. Karyawan toko Perusahaan ‘X’ akan merasa puas jika ia menghayati

pekerjaan yang dilakukan mendapatkan gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang ia lakukan serta dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan kasir dan pramuniaga. Karyawan toko akan merasa tidak puas jika ia menghayati pekerjaan yang dilakukan mendapatkan gaji yang tidak sesuai dengan beban kerjanya dan tidak dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan melihat karyawan toko lain yang memiliki beban kerja yang serupa namun mendapatkan gaji yang lebih tinggi.

Aspek kedua dari kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri (*work itself*) yaitu kondisi dimana pekerjaan dianggap menarik dan tersedia kesempatan untuk belajar serta menimbulkan tanggung jawab pada diri karyawan toko. Karyawan toko Perusahaan 'X' akan merasa puas jika ia menghayati pekerjaan yang ia lakukan adalah sesuai dengan dirinya dan dirinya mampu memenuhi target dan tuntutan yang ditetapkan oleh Perusahaan 'X'. Kasir dan pramuniaga juga akan merasa puas jika pekerjaan mereka memberikan ilmu yang berguna untuk mereka, yang diperoleh melalui atasan maupun pengalaman yang diperoleh selama bekerja di Perusahaan 'X'.

Aspek ketiga yaitu kesempatan promosi (*promotion opportunities*), yaitu tersedianya kesempatan untuk kenaikan jabatan. Karyawan toko Perusahaan 'X' akan merasa puas jika terdapat kesempatan promosi dan adanya pelaksanaan promosi yang adil serta aturan-aturan yang jelas mengenai promosi yang dilakukan di Perusahaan 'X'.

Aspek keempat adalah pengawasan (*supervision*), yaitu kompetensi teknis dan keahlian interpersonal dari atasan. Karyawan toko Perusahaan 'X' akan merasa puas jika menghayati bahwa *supervisor*nya bersikap objektif serta mampu mengatur dan membimbing bawahannya dengan baik, sesuai dengan kebutuhan karyawan toko. Karyawan toko Perusahaan 'X' akan merasa tidak puas jika menghayati bahwa *supervisor*nya bersikap subjektif dan tidak membantu ketika karyawan toko mengalami kesulitan, tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan toko .

Aspek kelima yaitu rekan sekerja (*co-workers*), keadaan dimana terdapat rekan sekerja yang ramah, memiliki kompetensi dan saling mendukung satu sama lain. Kasir dan pramuniaga Perusahaan 'X' akan merasa puas jika memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan sekerja, rekan kerja memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas masing-masing tetapi juga saling membantu ketika dibutuhkan. Karyawan toko akan merasa tidak puas jika memiliki hubungan yang kurang harmonis, rekan kerja tidak memiliki kemampuan yang cukup dalam bekerja dan sulit bekerja sama atau membantu ketika dibutuhkan.

Aspek keenam adalah lingkungan pekerjaan (*working condition*) yaitu keadaan dimana kondisi fisik dan lingkungan pekerjaan nyaman dan mendukung produktivitas kerja karyawan toko. Karyawan toko akan merasa puas jika lingkungan pekerjaannya bersih dan rapi sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan nyaman. Karyawan toko akan kurang puas jika lingkungan pekerjaannya kotor dan tidak tertata dengan rapi.

Aspek ketujuh adalah jaminan kerja (*job security*) yaitu keyakinan bahwa jabatan atau posisinya relatif aman dan kelanjutan hubungan kerja dengan perusahaan adalah harapan yang masuk akal. Karyawan toko akan merasa puas jika menghayati posisi pekerjaannya aman tanpa adanya pemutusan hubungan kerja dimana kontraknya dapat diputus oleh perusahaan. Karyawan toko akan merasa tidak puas jika merasa posisi pekerjaannya dapat diputus secara tiba-tiba oleh perusahaan.

Ketidakpuasan kerja berdampak langsung pada intensi untuk berhenti bekerja. Hal ini didukung oleh Robbins (2013) yang mengatakan bahwa salah satu cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasannya adalah melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi. Teori ini sesuai dengan hasil penelitian dari Medina (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berbanding terbalik dengan intensi berhenti bekerja.

Menurut Icek Ajzen (2005) dalam teori *Planned behavior* menyatakan bahwa individu berperilaku berdasarkan cara-cara yang masuk akal dan mempertimbangkan dampak

dari suatu perilaku. Hal ini yang membuat individu berniat untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku. Menurut teori *Planned behavior*, niat individu untuk menampilkan suatu perilaku disebut intensi. Intensi adalah niat karyawan toko perusahaan 'X' untuk keluar dari perusahaan 'X'. Kuat atau lemahnya intensi merupakan fungsi dari tiga determinan yaitu *Attitude toward the behavior*, *subjective norm* dan *perceived behavioral control*.

Determinan yang pertama, yaitu *Attitude toward the behavior* adalah sikap tertarik (*favourable*) atau tidak tertarik (*unfavourable*) untuk keluar dari perusahaan 'X'. *Attitude toward the behavior* pada karyawan toko tersebut dibentuk oleh keyakinan mengenai konsekuensi dari suatu perilaku (*behavioral beliefs*) dan evaluasi dari setiap *outcome* yang diasosiasikan dengan perilaku keluar dari perusahaan 'X'. Jika karyawan toko memiliki keyakinan bahwa dengan keluar dari perusahaan 'X' dapat memberikan keuntungan seperti dapat memeroleh pekerjaan yang lebih baik, lebih sesuai dengan diri karyawan toko dan memeroleh gaji yang lebih tinggi serta keuntungan tersebut sesuai dengan kenyataan yang karyawan toko evaluasi, maka hal tersebut akan menguatkan intensi karyawan toko untuk keluar dari perusahaan 'X'. Sebaliknya, jika karyawan toko memiliki keyakinan bahwa keluar dari perusahaan 'X' akan memberikan kerugian seperti tidak mendapat penghasilan, ketidakpastian kapan akan mendapatkan pekerjaan baru maka intensi karyawan toko tersebut untuk keluar dari perusahaan 'X' akan menjadi lemah.

Determinan yang kedua adalah *subjective norm* yaitu persepsi karyawan toko mengenai persetujuan atau ketidaksetujuan orang-orang yang signifikan bagi dirinya untuk menampilkan perilaku keluar dari perusahaan 'X'. Persetujuan atau ketidaksetujuan orang-orang yang signifikan bagi kasir dan pramuniaga menghasilkan tuntutan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tersebut. *Subjective norm* terbentuk dari hasil perkalian antara keyakinan karyawan toko bahwa terdapat tuntutan untuk keluar atau tidak keluar dari perusahaan 'X' dan figur signifikan (*normative belief*) dan kesediaan karyawan toko untuk

memenuhi tuntutan tersebut. Persepsi yang dibentuk oleh *normative belief* dan kesediaan karyawan toko untuk memenuhi tuntutan akan membentuk intensi karyawan toko untuk keluar dari perusahaan 'X' menjadi kuat atau lemah.

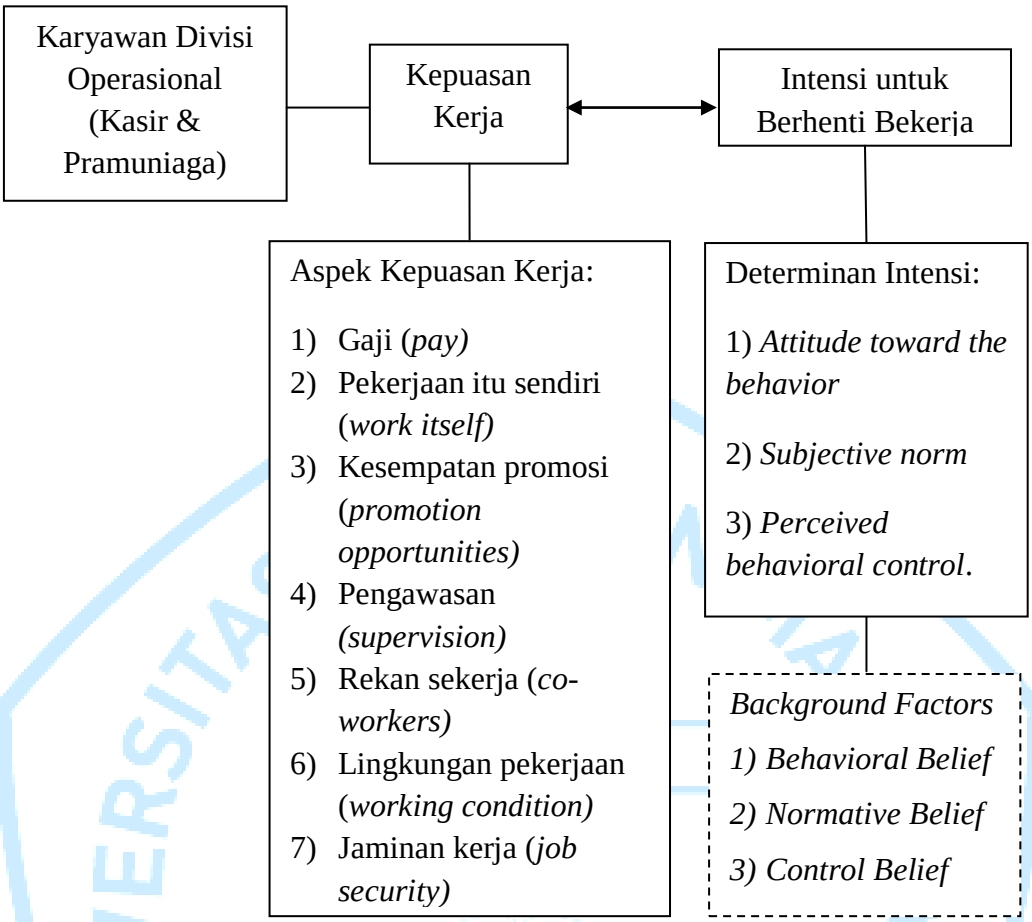
Karyawan toko yang memersepsi bahwa terdapat tuntutan dari figur signifikan seperti keluarga yang menuntut karyawan toko untuk berhenti bekerja atau mencari pekerjaan lain dan tuntutan dari atasan untuk bekerja melebihi kemampuan karyawan toko, dan kesediaan karyawan toko untuk memenuhi tuntutan tersebut membuat intensi untuk berhenti bekerja karyawan toko akan menjadi kuat. Sebaliknya, jika karyawan toko memersepsi bahwa terdapat tuntutan keluarga untuk tetap bekerja di perusahaan 'X' dan adanya tuntutan dari atasan atau rekan kerja untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya disertai adanya kesediaan dari karyawan toko untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka intensi karyawan toko untuk berhenti dari perusahaan 'X' menjadi lemah.

Determinan yang ketiga adalah *perceived behavioral control* yaitu persepsi mengenai kemampuan karyawan toko untuk melaksanakan pekerjaannya. *Perceived behavioral control* dibentuk oleh keyakinan karyawan toko mengenai ada atau tidaknya faktor-faktor yang mendukung atau menghambat keputusannya untuk keluar dari perusahaan 'X' (*control belief)* dan persepsi mengenai kemampuan karyawan toko tersebut untuk keluar dari perusahaan 'X'. Karyawan toko yang memersepsi bahwa terdapat banyak hal yang mendukungnya untuk keluar dari perusahaan 'X' seperti adanya pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan kemampuannya, pekerjaan baru yang memberikan gaji yang lebih dan adanya keyakinan bahwa dirinya mampu untuk keluar dari pekerjaannya maka akan membuat intensi karyawan toko untuk berhenti dari perusahaan 'X' menjadi kuat. Sebaliknya, karyawan toko yang memersepsi bahwa terdapat banyak hambatan jika keluar dari perusahaan 'X' seperti belum adanya pekerjaan pengganti serta keadaan ekonomi yang lemah serta adanya keyakinan bahwa dirinya tidak mampu untuk keluar dari perusahaan 'X' maka intensi karyawan toko

untuk berhenti dari perusahaan ‘X’ menjadi lemah. *Attitude toward the behavior*, *subjective norm* dan *perceived behavioral control* memberikan pengaruh terhadap terbentuknya intensi untuk berhenti dari perusahaan ‘X’.

Ketiga determinan intensi dapat sama-sama kuat memengaruhi intensi atau dapat juga hanya salah satu saja yang kuat dalam memengaruhi intensi, tergantung determinan mana yang dianggap paling penting oleh individu. Misalnya karyawan toko yang memiliki *attitude toward the behavior* yang positif dan determinan tersebut memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap intensi, maka intensi karyawan toko untuk keluar dari perusahaan akan kuat meskipun kedua determinan yang lain negatif. Sebaliknya apabila karyawan toko memiliki *attitude toward the behavior* yang negatif dan memiliki pengaruh paling kuat terhadap intensi, maka meskipun kedua determinan lainnya positif, karyawan toko akan memiliki intensi untuk keluar dari perusahaan yang lemah.

Menurut teori *Planned Behavior.* tiga determinan intensi dibentuk oleh *background factors* yang terdiri dari *behavioral belief, normative belief* dan *control belief*. Karyawan toko yang tumbuh di lingkungan sosial yang berbeda dapat memeroleh informasi yang berbeda mengenai masalah-masalah yang berbeda. Informasi-informasi tersebut dapat menjadi dasar dan keyakinan (*belief*) mengenai konsekuensi dan perilaku (*behavioral belief*), tuntutan sosial dari orang yang signifikan (*normative belief*) dan mengenai rintangan-rintangan yang dapat mereka cegah untuk menampilkan suatu perilaku (*control belief*). Semua faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi *behavioral belief, normative belief* dan *control belief* yang akibatnya memengaruhi intensi dan perilaku keluar dari perusahaan ‘X’.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

1) Kepuasan kerja diukur melalui tujuh aspek, yaitu gaji (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan sekerja (*co-workers*), lingkungan pekerjaan (*working condition*), dan jaminan kerja (*job security*).
2) Intensi untuk berhenti bekerja diukur melalui alat ukur intensi dan terdiri dari tiga determinan, yaitu *attitude toward the behavior*, *subjective norm* dan *perceived behavior control*.

3) Ketidakpuasan kerja yang dirasakan kasir dan pramuniaga membuat kasir dan pramuniaga memiliki intensi untuk berhenti bekerja dari perusahaan ‘X’ area ‘Y’ Bandung.

1.7 Hipotesis Penelitian

Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan intensi untuk berhenti bekerja Karyawan Toko (Kasir dan Pramuniaga) di Perusahaan ‘X’ area ‘Y’ Bandung.