

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perpindahan karyawan atau yang disebut dengan *turnover* telah lama menarik minat para peneliti dan praktisi, terutama karena potensinya memiliki efek negatif pada produktivitas organisasi dan semangat kerja (Chen dkk., 2011 dalam Lu dkk., 2017; Shaw dkk., 2005 dalam Lu dkk., 2017). Robbins (dalam Hanza & Ingarianti, 2015) menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang dibedakan berdasarkan sifatnya, yaitu dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*). Sedangkan *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan organisasi atau perusahaan untuk memberlakukan kebijakan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang dinilai tidak memiliki kinerja yang baik dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Mobley (dalam Kristiana dkk., 2016) menjelaskan beberapa alasan utama karyawan melakukan *turnover* yaitu mengharapkan jenjang karir yang jelas, suasana kerja yang lebih baik dan menarik yang sesuai dengan bidang kerjanya. Berdasarkan penjelasan Mobley tersebut terlihat bahwa menurut karyawan *turnover* menjadi suatu pilihan untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun tidak menurut perusahaan karena semakin tingginya tingkat *turnover* pada suatu organisasi, akan semakin banyak menimbulkan berbagai

potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada pekerja, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi & Indriyanto, 1999 dalam Setyanto dkk., 2013).

Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan keluar (*turnover intention*) yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan (Nazenin & Palupiningdyah, 2014). *Turnover intention* didefinisikan sebagai kehendak sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi (Tett & Meyer, 1993 dalam Lu dkk., 2017). Menurut Mobley (dalam Kristiana dkk., 2016) bahwa *turnover intention* mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata. Mobley (dalam Kristiana dkk., 2016) juga menyatakan bahwa *turnover intention* terkandung tiga aspek yaitu *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. *Turnover intention* memiliki dampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia (Dharma, 2013). Kristiana, dkk (2016) menyatakan gejala yang dapat dilihat dari karyawan yang memiliki *turnover intention* antara lain: berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain, berusaha untuk mencari lowongan pekerjaan, membandingkan pekerjaan, sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, dan tidak mau peduli dengan perusahaan.

Banyak faktor yang menjadi pemicu timbulnya *turnover intention* pada karyawan, tetapi menurut Price dan Mueller (dalam Zhang & Feng, 2011) pengaruh yang paling besar sejauh ini dikarenakan motivasi yang hilang.

Motivasi adalah sebuah kondisi atau tindakan yang digunakan seseorang sebagai dorongan untuk menciptakan atau melakukan kegiatan atau pekerjaan secara maksimal untuk berbuat atau memproduksi (Murty & Hudiwinarsih, 2012). Adanya dorongan sebagai bentuk motivasi sangat berpengaruh dalam peningkatan gairah kerja karyawan dalam mencapai hasil yang maksimal sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan (Antoni, 2006 dalam Sukmana & Sudibia, 2015). Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecil prestasinya (Anaroga, 2006).

Mahardika, dkk (2013) menyatakan bahwa motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan. Hierarki Maslow (dalam Gardjito dkk., 2014) yang terkenal menyatakan bahwa kebutuhan manusia terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan, kasih sayang, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Sehingga menurut teori tersebut sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Menurut Herzberg (dalam Bangun, 2012) sistem kebutuhan manusia yang mendasari motivasinya dan motivasi tersebut dibagi menjadi dua golongan, yaitu: faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*), faktor-faktor

tersebut yaitu: pencapaian atau prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Sedangkan Faktor *hygiene* disebut juga faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*) atau faktor pemeliharaan yang merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Faktor ketidakpuasan ini biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*). Faktor-faktor tersebut meliputi: kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), dan keamanan kerja (*job security*).

Motivasi karyawan ditunjukkan melalui energi yang diarahkan terhadap sikap kerja menuju pencapaian tujuan perusahaan (Salami, 2008 dalam Karabay dkk., 2014; Eymur & Geban, 2011 dalam Karabay dkk., 2014). Menurut McClelland (dalam Primita & Wulandari, 2014) menjelaskan bahwa individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mempunyai rasa tanggung jawab dan rasa percaya diri yang tinggi, lebih ulet, lebih giat dalam melaksanakan suatu tugas, mempunyai keinginan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun disisi lain terjadinya suatu perubahan motivasi kerja serta hilangnya semangat yang dialami pekerja atau “penolong” berkaitan dengan stres atau kekecewaan yang berlebihan yang dialami dalam situasi kerja (Maslach, 1981 dalam Tawale dkk., 2011).

Tanggapan terhadap stres emosional krisis yang dikarakteristikan dengan kelelahan emosi atau fisik, menurunnya produktivitas, depersonalisasi

yang berlebihan didefinisikan sebagai *job burnout* menurut Perlman dan Hartman (dalam Kristiana dkk., 2016). *Job burnout* adalah konsep yang komprehensif, pertama kali diusulkan oleh Freudenburger dalam psikologi klinis pada tahun 1974 (dalam Zhang & Feng, 2011). Maslach dan Jackson (dalam Kristiana dkk., 2016) menyatakan *job burnout* terdiri dari yang tiga dimensi sebagai berikut: *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *reduced personal accomplishment*.

Mulyana (dalam Sukmana & Sudibia, 2015) menjelaskan bahwa *job burnout* dapat dikarenakan pekerjaan yang monoton atau tidak bervariasi, tugas kerja yang tidak jelas, kontrol kerja yang kurang, lingkungan kerja yang disfungsi, dan aktivitas yang ekstrem. Ketidaksiuaian apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti adanya persaingan yang tidak sehat antar sesama karyawan, kurang dukungan dari atasan, hal inilah yang menimbulkan gejala *job burnout* dalam diri karyawan (Harry & Yanuar, 2010 dalam Sukmana & Sudibia, 2015). Chernis (dalam Limonu, 2013) juga menambahkan faktor lain penyebab terjadinya *job burnout* yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, kurangnya dukungan sosial yang diberikan oleh keluarga, teman kerja atau atasan, selain itu juga faktor budaya dan sejarah yang sedang terjadi dalam suatu lingkungan. Gejala-gejala *job burnout* yang terjadi pada karyawan ditandai dengan kelelahan fisik, kelelahan mental, kelelahan emosional, dan penghargaan diri yang rendah (George & Jones, 2005 dalam Tawale dkk., 2011).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kim (2018) menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *job*

burnout dan *turnover intention*, motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job burnout*, serta OCB dan PSM memiliki pengaruh mediasi pada hubungan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, *job burnout*, dan *turnover intention*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bonenberger, dkk (2014) menemukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Kemudian pada penelitian Zhang, Liu, dan Yuan (2009) menemukan bahwa orientasi tujuan pembelajaran dan motivasi kerja intrinsik secara signifikan memprediksi *job burnout* karyawan pada setiap dimensinya. Penelitian-penelitian tersebut yang menjadi acuan peneliti untuk melakukan penelitian kembali dengan menggunakan variabel yang sama.

Pada penelitian kali ini, yang menjadi objek penelitian adalah karyawan Klinik Estetika dr. Affandi SpKK. Klinik Estetika dr. Affandi SpKK merupakan klinik kecantikan yang memberikan layanan dan produk untuk perawatan kulit yang dikembangkan oleh dr. Mochamad Affandi, Sp.KK(K) menggunakan formulasi dermatologi terbaik dan disusun secara personal untuk masing-masing pasien. Klinik Estetika berawal dari praktek dokter pribadi dr. M.Affandi, Sp.KK(K) sejak tahun 1988 di Jl. Letnan Jendral S. Parman No. 16 A, Semarang. Berbekal respon positif dari masyarakat, mendorong beliau untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi. Oleh karena itu sejak tanggal 6 Maret 1990, praktek dr. M. Affandi, Sp.KK(K) berpindah ketempat yang lebih luas dan lebih nyaman di Jl. Kyai Saleh No. 9 Semarang. Mengingat sebagian besar pasien berasal dari luar kota Semarang, Klinik Estetika juga menyediakan fasilitas penginapan bagi pasien-pasiennya.

Seiring dengan tuntutan perkembangan jaman dan tekad dari kami untuk semakin meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien, maka sejak tahun 2005 kami bertransformasi menjadi Klinik Estetika dr. Affandi SpKK, sebuah Klinik Spesialis Kulit yang menerapkan standar dermatologi bagi perawatan kulit pasien-pasiennya. Klinik Estetika dr. Affandi SpKK telah memiliki lima belas cabang yang tersebar di beberapa kota di Indonesia seperti Semarang, Bekasi, Cibubur, Cirebon, Denpasar, Depok, Jakarta 1, Jakarta 2, Jakarta 3, Makassar, Medan, Solo, Surabaya, Tangerang, dan Yogyakarta. Pada penelitian ini menggunakan tiga cabang Klinik Estetika dr. Affandi SpKK yang berada di Jakarta yaitu Jakarta 1 yang beralamat di Jl. Duren Tiga No. 30-B, Pancoran 12760, Jakarta Selatan, Jakarta 2 yang beralamt di Kelapa Gading Square Italian Walk Blok C-25, Jl. Raya Boulevard Barat, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14240, dan Jakarta 3 yang beralamat di Jl. Panjang No. 37-B, Kebon Jeruk, Jakarta Barat 11530.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keinginan keluar dan kejenuhan kerja yang masih sangat terbatas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Keinginan Keluar dan Kejenuhan Kerja”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keinginan keluar?

2. Apakah terdapat pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kejenuhan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah, untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keinginan keluar.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kejenuhan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan dapat memberi suatu informasi yang dapat berguna baik bagi perusahaan, rekan-rekan mahasiswa, maupun bagi penulis sendiri. Kegunaan yang diharapkan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat untuk Klinik Estetika dr.Affandi SpKK khususnya bagian personalia atau HRD berkaitan dengan menemukan jenis motivasi yang sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan karyawan serta meningkatkan dan menjaga motivasi kerja karyawan secara intrinsik dan ekstrinsik. Kemudian mendeteksi sedini mungkin gejala-gejala keinginan keluar dan kejenuhan kerja yang ditunjukkan karyawan dan menemukan solusi untuk

menghindari serta mengurangi fenomena keinginan keluar dan kejenuhan kerja pada karyawan melalui pemenuhan dan peningkatan motivasi kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

2. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, keinginan keluar dan kejenuhan kerja. Kemudian penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan peneliti dan sebagai implementasi dari teori-teori yang selama ini telah didapatkan selama proses perkuliahan khususnya mengenai materi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, keinginan keluar dan kejenuhan kerja.