

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Fungsi efektif organisasi tidak hanya tergantung pada sumber daya teknis yang tersedia, tetapi juga pada keunggulan dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan (Hasan, Akram, & Naz, 2012: 3). Peran manajemen sumber daya manusia menjadi penting untuk dapat mengembangkan ketrampilan karyawan, bakat, pengetahuan dan kemampuan karyawan, dan juga untuk menerapkan kebijakan yang tepat bagi karyawannya. Kesesuaian kebijakan perusahaan dengan kebutuhan dan harapan karyawan dapat berpengaruh pada sikap (*attitude*) kerja mereka. Karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan menunjukkan produktivitas kerja yang lebih tinggi daripada karyawan dengan sikap kerja negatif, dan juga menurunkan niat karyawan tersebut untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya (*turnover intention*).

Turnover intention memiliki konsekuensi serius bagi operasional organisasi yang efektif (Varshney, 2014: 87). Waktu dan energi yang dikhususkan untuk menemukan karyawan baru yang sesuai dan waktu yang dibutuhkan agar karyawan baru mencapai tingkat output maksimum terkadang dapat menghasilkan hambatan dalam mencapai tujuan organisasi. *Turnover intention* telah menjadi isu penting bagi manajemen selama bertahun-tahun (Chen, Lin & Lien, 2010: 4) dan ini adalah

masalah utama bagi organisasi sekarang. Selain itu, *turnover intention* seringkali mempunyai konsekuensi terhadap perilaku berhenti sebenarnya. *Turnover* dan *turnover intention* telah diukur secara terpisah, namun *turnover intention* diakui sebagai variabel kognitif akhir yang memiliki efek kausal langsung terhadap *turnover*. *Turnover* aktual diperkirakan akan meningkat seiring *turnover intention* meningkat (Varshney, 2014: 87).

Meskipun tidak semua *turnover intention* mengarah pada *turnover* aktual, *turnover intention* merupakan variabel yang penting. Dalam beberapa kondisi, seperti penurunan kondisi pasar tenaga kerja, *turnover intention* mungkin bukan prediktor perilaku *turnover* yang baik bagi karyawan yang memantau perkembangan karirnya atau mempunyai perilaku menghindari risiko yang tinggi (Allen, Weeks, & Moffitt, 2005: 980). Namun, *turnover intention* memiliki efek negatif pada efektivitas organisasi karena karyawan dengan niat *turnover* yang belum direalisasikan cenderung mengakibatkan jenis perilaku *withdrawal* lainnya. Dalam kasus lain, karyawan yang berharga akhirnya dapat berhenti dari pekerjaan mereka, yang menyebabkan kerugian bagi kinerja organisasi. Oleh karena itu, jika anteseden dari *turnover intention* dapat diidentifikasi sebelumnya, perusahaan dapat mengembangkan intervensi yang tepat untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan mencegah biaya tambahan (Chang, Wang, & Huang, 2013: 1-2).

Hubungan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasional (*organizational commitment*) dan *turnover intention* karyawan telah banyak dipelajari (Lane, Esser, Holte, & McCusker, 2010: 16). Peneliti di seluruh dunia telah menemukan model yang berbeda untuk menyelidiki hubungan antara

komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan sejauh mana sikap tersebut menentukan *turnover intention* karyawan. Namun, literatur-literatur yang ada sekarang menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan prediktor yang menonjol dari *turnover intention* dan ketidakhadiran karyawan (Ahmad, 2014: 2). Sebagai contoh, Karsh, Booske, dan Sainfort (2005: 1260), menemukan bahwa komitmen dan kepuasan kerja memprediksi *turnover intention* karyawan, dan mereka selanjutnya menyatakan bahwa tekanan kerja organisasi, memiliki jadwal kerja yang memenuhi kebutuhan seseorang, merasa aman secara fisik di tempat kerja, menerima umpan balik dan lingkungan kualitas organisasi, secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja dengan komitmen organisasinya.

Chen, David, Gurumurthy, dan Rabi (2012: 846), memperkenalkan variabel tingkat makro yang mencerminkan lingkungan eksternal, yaitu faktor organisasi, budaya dan ekonomi untuk menjelaskan sikap *withdrawal* tingkat individual dalam hal *turnover intention*. Temuan menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen terhadap organisasi mereka hanya sedikit mempunyai kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Namun hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi lebih lemah dalam budaya kolektivisme tinggi dibandingkan dengan budaya kolektivis yang rendah. Studi tersebut menjelaskan bahwa lingkungan adalah moderator yang penting dalam mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan. Selain itu, hasil studi tersebut menunjukkan bahwa

ketika ekonomi sedang berkembang, karyawan lebih cenderung mencari peluang lebih baik di luar tempat bekerjanya sekarang jika mereka kurang berkomitmen.

Pada tahun yang sama Sarminah dan Salma (2012: 125) menunjukkan bahwa ketika karyawan menganggap organisasi mereka memiliki kepedulian yang lebih besar terhadap pengembangan, peningkatan dan kesejahteraan pribadi dengan pemberian dukungan, sehingga emosi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi akan membaik yang pada akhirnya akan mengurangi *turnover intention*. Mereka lebih jauh menyarankan bahwa emosi positif, perasaan keterikatan, keterlibatan dan sikap positif terhadap organisasi dapat dilakukan jika karyawan menganggap bahwa dirinya diperlakukan secara adil oleh manajemen berkaitan dengan kepuasan intrinsik dan ekstrinsiknya.

Ahmad (2014:3) menjelaskan bahwa perusahaan yang mengimplementasikan sistem *reward non financial* atau pemberian penghargaan bagi karyawan dalam bentuk yang bukan berupa finansial / uang, dapat mendorong partisipasi karyawan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan mempromosikan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga memiliki tenaga kerja yang berkomitmen dan puas yang pada akhirnya mengurangi *turnover intention*. Juga ditemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja operasi melalui pengaruhnya terhadap *turnover intention* karyawan. Kenyataannya, karyawan menghargai kondisi kerja tertentu, dan jika karyawan menemukan kesesuaian kebutuhan organisasi dan pribadi, karyawan akan lebih puas dan berkomitmen dan cenderung tidak meninggalkan organisasi (Martin & Roodt, 2008: 23).

Eric dan Eugene (2010: 139), menunjukkan bahwa prediktor yang paling kuat dari *turnover intention* karyawan adalah sikap kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, sedangkan lingkungan kerja menjadi mediator hubungan antara *turnover intention* karyawan dan sikap kerja. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja operasional, sedangkan *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja operasional. Narimawati (2007: 549) menemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intention*, secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut Ahmad (2014: 3-4), sejumlah penelitian lain terus-menerus menunjukkan dampak kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Kedua variabel tersebut dipandang sebagai anteseden penting dari *turnover intention* karena hubungan empirisnya dengan *turnover* telah disimpulkan melalui banyak meta-analisis, di mana diilustrasikan bahwa meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah strategi yang baik untuk mengurangi *turnover intention* dan ketidakhadiran.

Pengunduran diri (*turnover*) karyawan yang aktual dan *turnover intention* juga menjadi isu penting bagi keseluruhan operasional PT. X. PT. X merupakan salah satu perusahaan besar di Indonesia yang bergerak pada bidang penyedia jasa layanan informasi dan komunikasi. PT. X mempunyai layanan *contact center* yang merupakan salah satu *core* bisnis utama dari PT. X, dan berupaya untuk terus meningkatkan pelayanan pada pelanggan dengan memanfaatkan layanan *contact center* tersebut. Layanan *contact center* dari PT. X dapat dibagi menjadi dua, yaitu

inbound call dan *outbound call*. Karyawan atau agen *inbound call* di PT. X berfungsi sebagai layanan *customer service*, menerima keluhan pelanggan melalui telepon, dan sebagainya. Sedangkan agen *outbound call* di PT. X berfungsi sebagai telemarketing, menawarkan paket atau produk layanan jasa telekomunikasi yang baru kepada pelanggan, memberikan informasi seputar paket atau produk tersebut kepada pelanggan, dan sebagainya. Selain berbeda dari aspek karakteristik dan tanggung jawab pekerjaan, salah satu perbedaan mendasar dari agen *inbound call* dengan agen *outbound call* adalah dari aspek kompensasinya. Agen *inbound call* menerima kompensasi berupa gaji pokok dan insentif / bonus-bonus lainnya, sedangkan agen *outbound call* tidak menerima gaji pokok, melainkan insentif / bonus-bonus yang besarnya tergantung dari sejauh mana seorang agen dapat memenuhi target kerja yang telah ditetapkan atau bahkan jika melebihi target tersebut.

Berdasarkan karakteristik dan tanggung pekerjaan dari agen *outbound call* tersebut, peneliti memperoleh data dan informasi dari PT. X mengenai jumlah agen *outbound call* yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya (*resign*) pada setiap bulannya, yang menggambarkan bahwa tingkat *turnover* di *outbound call* dapat dikatakan tinggi. Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh, didapatkan bahwa setiap bulan selalu terdapat agen *outbound call* yang keluar (*resign*) dari pekerjaannya dan memuncak pada bulan Desember 2017 kemarin, dengan jumlah agen yang keluar adalah 81 orang dari total jumlah agen 438 orang, dan *turnover rate* sebesar 19,08 % pada bulan tersebut. Hal ini sebenarnya tidak diharapkan oleh pihak manajemen, dikarenakan mampu membuat operasional dari *outbound call*

terhambat, dan perusahaan diharuskan untuk merekrut banyak agen baru dalam waktu singkat. Berdasarkan informasi dari PT. X, diketahui pula bahwa jumlah agen *outbound call* yang dibutuhkan oleh perusahaan hampir selalu berubah-ubah setiap bulannya tergantung dari target perusahaan yang ditetapkan pada bulan tersebut.

Tabel 1.1
Data Turnover Outbound Call PT. X

	Jumlah Agen Awal	Agen Resign	Agen Masuk	Jumlah Agen Akhir	Turnover Rate
Agustus 2017	395	35	20	380	9,02 %
September 2017	380	35	30	375	9,31 %
Oktober 2017	375	44	76	407	11,22 %
November 2017	407	24	55	438	5,69 %
Desember 2017	438	81	54	411	19,08 %

Sumber: PT. X

Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa tingkat *turnover* di *outbound call* PT. X dapat dikatakan tinggi. Hal ini tentunya merupakan isu krusial bagi PT. X, dan juga PT. XY, anak perusahaan dari PT. X yang berfungsi sebagai penyedia tenaga kerja bagi PT. X, melakukan proses *recruitment*, *training* awal, dan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya. Dapat terlihat di tabel 1.1, bahwa selain

jumlah agent resign yang banyak, agen *outbound call* yang baru masuk pun berjumlah banyak setiap bulannya. Hal tersebut merupakan beban tersendiri bagi PT. XY untuk merekrut agen baru dalam waktu singkat. Terlebih lagi dikarenakan proses *training* bagi setiap agen *outbound call* itu sendiri memakan waktu yang tidak sebentar, yaitu hampir sekitar satu bulan. Berdasarkan penjelasan dari Manajer *Outbound Call* PT. X, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk proses *training* bagi setiap agen *outbound call* pun cukup besar, yaitu hampir mencapai Rp 5.000.000,- atau bahkan lebih, untuk setiap agen yang baru direkrut. Hal ini berarti jika pada bulan Oktober 2017 PT. X harus merekrut 76 agen baru, biaya yang dikeluarkan selama proses perekrutan sampai selesai proses *training* untuk para agen baru dapat mencapai lebih dari Rp 380.000.000,- . Jumlah tersebut tentunya merupakan beban biaya yang cukup besar jika harus dipenuhi oleh PT. X setiap bulannya.

Peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur dengan salah satu *team leader outbound call* PT. X yang berinisial I, mengenai *turnover* di *outbound call* PT. X dan juga untuk memperkirakan penyebab dari tingginya *turnover* di *outbound call* PT. X. Menurut pengamatan *team leader* I, terdapat beberapa alasan dari agen *outbound call* yang melakukan pengunduran diri dari pekerjaan (*resign*). Sebagian besar alasan tersebut antara lain adalah faktor ketidaksesuaian karakter agen tersebut dengan pekerjaannya, target kerja yang dirasakan terlalu tinggi oleh agen tersebut, dan juga kebijakan kompensasi dari PT. X bagi agen *outbound call*, dimana kompensasi berupa insentif / bonus-bonus yang besarnya tergantung dari pencapaian target kerja dari agen *outbound call*. Kebijakan kompensasi tersebut

menimbulkan kesenjangan dari aspek kompensasi antara agen *outbound call* yang berprestasi kerja tinggi dengan yang tidak. Sebagai contoh, *team leader* I menyebutkan bahwa terdapat beberapa agen *outbound call* yang produktivitas kerjanya tidak mencapai target sehingga hanya memperoleh kompensasi sekitar Rp 3.000.000,- untuk satu bulan, namun ada pula agen *outbound call* dengan produktivitas tinggi dan mampu memperoleh kompensasi hampir Rp 10.000.000,- untuk satu bulan, melebihi gaji dan insentif yang diperoleh *team leader* bahkan *supervisor* sekalipun. Karakteristik pekerjaan, kebijakan perusahaan, dan kompensasi, termasuk dalam dimensi-dimensi yang menentukan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Adapun hasil *exit interview* dari agen *outbound call* pada bulan Desember 2017 dapat dilihat pada tabel 1.2. Sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.2, turnover agen *outbound call* PT. X sebagian besar dikarenakan oleh ketidakpuasan terhadap kebijakan kompensasi, dimana hal tersebut adalah salah satu dari dimensi kepuasan kerja.

Tabel 1.2
Data Exit Interview Agen Outbound Call Desember 2017

ALASAN VOLUNTARY	JUMLAH
Faktor kesehatan	5
Pindah ke kota / negara lain	2
Melanjutkan pendidikan	4
Menikah / hamil / mengurus anak	4
Mencari kompensasi (gaji) yang lebih kompetitif	35
Mencari tantangan / perubahan karir	12

Total alasan voluntary	62
ALASAN INVOLUNTARY	
Indisipliner	18
Promosi	1
Total alasan involuntary	19
Total resign	81

Sumber: PT. X

Selanjutnya mengenai alasan resign dari agen *outbound call* PT. X, *team leader* I menyebutkan bahwa pada bulan Desember 2017 terdapat beberapa agen baru yang dengan sengaja tidak masuk kerja selama 3 hari tanpa pemberitahuan, sehingga terpaksa diberhentikan secara tidak hormat dan di *blacklist* dari seluruh *corporate group* yang menaungi PT. X, karena prosedur *resign* bagi karyawan di PT. X yang seharusnya diproses selama satu bulan dan selama satu bulan tersebut agen tersebut harus menjalani prosedur dan tanggung jawab kerja yang telah diberikan untuknya. Agen-agen tersebut termasuk dalam kategori indisipliner dalam *involuntary resign* pada tabel 1.2. Ketika ditanya mengenai penyebab tindakan indisiplinernya, agen tersebut beralasan bahwa karakteristik pekerjaan sebagai *outbound call* tidak sesuai dengan dirinya.

Adapun selanjutnya pada wawancara tidak terstruktur yang dilakukan peneliti, *team leader* I menjelaskan bahwa dalam upaya untuk menekan tingkat *turnover* dari agen *outbound call*, PT. X berusaha untuk membangun suasana, hubungan, dan komunikasi yang kondusif antar agen, dan juga antara agen dengan

atasan seperti *team leader*, *supervisor*, dan *manager*. PT. X juga berusaha untuk memberikan tempat dan fasilitas kerja yang nyaman bagi para agen *outbound call*. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dan juga fasilitas di tempat kerja, termasuk dalam dimensi-dimensi yang menentukan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Lebih jauh, *team leader* I menjelaskan bahwa seluruh *team leader*, *supervisor*, dan *manager* pun sudah berusaha untuk menciptakan kondisi agar para agen *outbound call* PT. X merasa bangga dengan tempat kerjanya sekarang. Diharapkan bahwa rasa bangga tersebut dapat mengarah ke loyalitas dan komitmen organisasi yang tinggi. Meskipun demikian, hanya beberapa karyawan saja yang sudah menunjukkan adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi, dan *turnover rate* di *outbound call* PT. X tetap tinggi, sebagaimana ditunjukkan dalam data pada tabel 1.1.

Fenomena *turnover intention* dan *turnover* aktual yang dilakukan oleh para agen dapat disebabkan oleh berbagai alasan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang berujung pada fenomena *turnover intention*, harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat meminimalisasi dampak-dampak buruk akibat *turnover intention* dari sejumlah agen.

Berdasarkan data dan hasil wawancara tidak terstruktur tersebut, peneliti bermaksud untuk melakukan analisis dari pengaruh *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *organizational commitment* (komitmen organisasi) terhadap *turnover intention* pada agen *outbound call* di PT. X.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan survey awal dan wawancara yang dilakukan di PT. X, diperoleh informasi dan data bahwa setiap bulan selalu terdapat agen *outbound call* yang keluar (*resign*) dari pekerjaannya dan memuncak pada bulan Desember 2017 kemarin, dengan jumlah agen yang keluar adalah 81 orang dari total jumlah agen 438 orang. Hal ini berarti bahwa *turnover rate* di *outbound call* PT. X dapat dikatakan cukup tinggi. Sehingga diasumsikan bahwa agen *outbound call* PT. X juga mempunyai *turnover intention* yang cukup tinggi.

Turnover intention memiliki efek negatif pada efektivitas organisasi karena karyawan dengan niat *turnover* yang belum direalisasikan cenderung mengakibatkan jenis perilaku *withdrawal* lainnya. Dalam kasus lain, karyawan yang berharga akhirnya dapat berhenti dari pekerjaan mereka, yang menyebabkan kerugian dalam kinerja operasional maupun kerugian biaya bagi organisasi. Dalam kasus PT. X, meskipun tingginya *turnover rate* belum langsung berpengaruh pada kinerja operasional perusahaan, namun PT. X diharuskan untuk merekrut banyak agen baru setiap bulannya, dimana hal tersebut merupakan beban waktu dan biaya yang besar bagi PT. X. Jika anteseden dari *turnover intention* dapat diidentifikasi sebelumnya, perusahaan dapat mengembangkan intervensi yang tepat untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan mencegah biaya tambahan.

Terdapat banyak literatur-literatur yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan prediktor yang menonjol dari *turnover intention* dan ketidakhadiran karyawan (Ahmad, 2014: 2). Sebagai contoh,

Karsh, Booske, dan Sainfort (2005: 1260), menemukan bahwa komitmen dan kepuasan kerja memprediksi *turnover intention* karyawan, dan mereka selanjutnya menyatakan bahwa tekanan kerja organisasi, memiliki jadwal kerja yang memenuhi kebutuhan seseorang, merasa aman secara fisik di tempat kerja, menerima umpan balik dan lingkungan kualitas organisasi, secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja dengan komitmen organisasinya. Diilustrasikan bahwa meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah strategi yang baik untuk mengurangi *turnover intention* dan ketidakhadiran. Sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh negatif dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka *turnover intention* akan semakin rendah.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *job satisfaction* agen *outbound call* PT. X;
2. Bagaimana *organizational commitment* agen *outbound call* PT. X;
3. Bagaimana *turnover intention* agen *outbound call* PT. X;
4. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention* agen *outbound call* PT. X baik secara simultan maupun parsial.

1.3. Tujuan Penelitian

Selanjutnya, berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis *job satisfaction* agen *outbound call* PT. X;
2. Mengetahui dan menganalisis *organizational commitment* agen *outbound call* PT. X;
3. Mengetahui dan menganalisis *turnover intention* agen *outbound call* PT. X;
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention* agen *outbound call* PT. X baik secara simultan maupun parsial.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Akademisi

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan perbandingan dan pengembangan lebih mendalam, untuk mengkaji bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *turnover intention*;
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk membahas topik yang berkaitan dengan penelitian ini, ataupun pada objek yang cakupannya lebih luas pada disiplin ilmu yang diteliti.

1.4.2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan perbaikan mengenai bagaimana *job satisfaction* dan *organizational commitment* dapat memengaruhi *turnover intention* pada agen *outbound call* PT. X. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi beberapa permasalahan dalam usahanya, serta menguntungkan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan yang strategis.

