

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Organisasi dipahami sebagai pengelompokan formal sejumlah orang yang mempunyai satu atau lebih tujuan bersama. Organisasi merupakan suatu entiti legal dan formal, seperti pemerintah, organisasi internasional, LSM, organisasi tentara, perusahaan, kemitraan, kerja sama nirlaba, koperasi, sekolah dan universitas (Liliweri, 2014). Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi atau lebih tepatnya suatu organisasi produksi yang meliputi berbagai fungsi yang dikoordinasi untuk menghasilkan atau memproduksi sebagian barang dan jasa tertentu dan tujuan ekonominya tergantung pada perbandingan kekuasaan dalam organisasi tersebut (Reksohadiprodjo, 1992).

Setiap organisasi dikelola dan diisi oleh manusia. Keberadaan manusia sebagai sumber tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi penting yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Rachmawati (2008) mengatakan bahwa karyawanlah yang membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Setidaknya ada dua peran penting sumber daya manusia bagi perusahaan yaitu sebagai *sustainable competitive advantage* dan duta merek.

Preffer (dalam Kaswan, 2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan *sustainable competitive advantage*. Ia membandingkan

kedudukan istimewa SDM dengan sumber-sumber keunggulan lain yang kini semakin berkurang keampuhannya, seperti teknologi produk dan proses produksi. Pada masa lalu perusahaan Xerox mampu menguasai pasar mesin fotokopi kira-kira 13 tahun karena mempunyai teknologi produk yang telah dipatenkan. Sekarang ini hal yang demikian itu sulit diwujudkan mengingat daur hidup produk semakin singkat sejalan dengan semakin pesatnya teknologi. Ini berarti bahwa teknologi yang dulunya menjadi *competitive advantage*, sekarang tidak lagi.

Sebagai duta merek, sebuah survei yang bergerak di bidang kredibilitas dan kepercayaan, Edelman Trust Barometer mengumpulkan data hingga lebih dari 30 ribu orang pada tahun 2012. Survei tersebut menemukan bahwa karyawan biasa memiliki nilai kredibilitas yang lebih baik dibanding para dewan eksekutif. Ini menjadi catatan tersendiri bagi perusahaan untuk mengubah karyawannya menjadi duta merek terpercaya. Karyawan ini akan menjadi pendukung yang paling vokal. Mereka bersentuhan langsung dengan perusahaan dan basis pelanggan di lingkungannya. Mereka bisa menerapkan *word of mouth* marketing bagi perusahaan juga sebaliknya. Survei terpisah dari laman Gallup menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, laba sahamnya meningkat 3,9% dibanding dengan pesaing mereka di industri yang sama (sumber: [www.ciputraentrepreneurship.com](http://www.ciputraentrepreneurship.com)).

Dalam perkembangannya, organisasi terus menghadapi permasalahan yang tidak hanya berkaitan dengan alat-alat produksi dan sumber daya alam, namun juga dengan manusia sebagai tenaga kerja. Masalah-masalah itu pada gilirannya berasal dari anggapan yang salah bahwa manusia itu semuanya sama,

sehingga mereka diperlakukan secara identik. Hal tersebut jauh dari kebenaran. Tidak ada manusia yang sama persis, dan setiap orang berbeda baik fisik maupun psikologis. Perbedaan itu seharusnya mendapatkan perhatian sehingga setiap orang dapat memaksimalkan potensinya. Dengan demikian organisasi dapat memaksimalkan efektivitasnya dan demikian juga masyarakat secara keseluruhan dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara bijaksana (Kaswan, 2012).

Mempertahankan karyawan saat ini menjadi sebuah tantangan di Indonesia, dimana 78% dari perusahaan menemukan kesulitan untuk mempertahankan karyawan dengan keterampilan kritis, sementara 74% perusahaan menemukan kesulitan untuk mempertahankan karyawan dengan potensi tinggi. “Permintaan untuk karyawan kunci (*key talent*) masih tinggi seperti sebelumnya, sejalan dengan kondisi ekonomi dan persaingan global semakin meningkat. Banyak perusahaan yang terjebak dalam masalah mendapatkan, mempertahankan dan mengikat (*engaged*) karyawan dengan *key talent* karena tidak melakukan penawaran *value proposition*, lingkungan kerja dan program imbalan atau *total reward* yang dianggap penting oleh mereka,” papar Awaldi, *Director of Talent and Rewards* di Towers Watson Indonesia dalam acara “Towers Watson 2012 *Talent & Rewards Seminar*” yang diadakan tanggal 28 November 2012 (sumber: [www.humancapitaljournal.com](http://www.humancapitaljournal.com)).

Dalam survei terbaru yang dilakukan oleh *The Towers Watson Global Talent Management dan Rewards Survey*, sebuah studi yang melibatkan 1.605 perusahaan secara global, dimana 52 diantaranya berasal dari Indonesia, diketahui

bahwa 85% dari perusahaan di Indonesia menyatakan bahwa mereka memiliki masalah dalam menarik (*attracting*) karyawan dengan keterampilan kritikal. Lebih dari 88% perusahaan mengalami kesulitan mendapatkan karyawan dengan potensi tinggi. Angka yang tinggi jika dibandingkan dengan angka global sebesar 71% dan 60% (sumber: [www.humancapitaljournal.com](http://www.humancapitaljournal.com))

Melihat kondisi bahwa mempertahankan dan menarik karyawan adalah suatu hal yang tidak mudah, tentunya permasalahan pergantian atau *turnover* karyawan tidak dapat diabaikan begitu saja. Pada tahun 2014, perkiraan *turnover* akan semakin tinggi akibat meningkatnya lowongan pekerjaan seiring dengan pertumbuhan ekonomi. Perkiraan ini dihasilkan dari studi oleh Hay Group bekerjasama dengan *Centre for Economics and Business Research* seperti dilansir TopCareer Magazine Vol.24/II edisi Oktober 2013. Studi tersebut memperkirakan jumlah karyawan yang akan berhenti pada tahun 2014 bisa mencapai 161,7 juta atau meningkat 12,9 persen bila dibandingkan dengan tahun 2012. Kawasan Asia Pasifik diperkirakan akan mengalami lonjakan terbesar dalam tingkat pergantian karyawan tahun ini. Tingkat *turnover* di Asia Pasifik akan mengalami kenaikan tertinggi di seluruh dunia, yakni naik 21,5-25,5 % selama periode 2012 sampai 2018 (sumber: [www.careernews.web.id](http://www.careernews.web.id)).

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan kerja, kerugian finansial akibat biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya yang harus dikeluarkan kembali untuk rekrutmen dan pelatihan. Perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk kembali menarik kandidat unggul.

*Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman, terlebih jika *turnover* tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak (Hartati, 1992).

Berdasarkan data yang didapatkan mengenai efek negatif dan kerugian yang muncul akibat *turnover*, tercatat bahwa sektor industri di Amerika Serikat pada dasarnya mengalami kerugian sebesar 1,5 jam waktu dari gaji yang mereka keluarkan untuk karyawan. Jika diperhitungkan seharusnya perusahaan hanya perlu mengeluarkan \$40.000 untuk menggaji karyawannya, namun faktanya perusahaan justru mengeluarkan \$60.000 untuk merekrut karyawan baru dan setiap tahunnya ada sekitar 16,8% karyawan yang melakukan *turnover* (Aamodt, 2007).

Perilaku *turnover* pada karyawan tidak semata-mata timbul begitu saja namun diawali dengan adanya intensi untuk melakukan *turnover*. Intensi *turnover* atau keinginan untuk pindah atau berganti pekerjaan merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* pada karyawan di dalam organisasi (Moblely, 2000). Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan.

Intensi *turnover* seseorang terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian (Yulianti, 2012). Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar organisasi/perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap,

mutu dan layanan pelanggan. Para pekerja yang memperoleh nilai tertinggi dalam survei kepuasan kerja cenderung mempunyai pelanggan yang terpuaskan. Adanya ketidakpuasan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. (Kaswan, 2012). Di sisi lain ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas (Wekley dan Yukl, 1997).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Angel, Perry, Cohen, Mowday, Porter, dan Steers (dalam Priyatama, 2008) menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu prediktor penting yang berkaitan dengan keluaran organisasi, seperti *absenteeisme*, *turnover*, dan kemalasan. Meyer dan Allen (dalam Donald, 2007) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi. Pada situasi yang penuh dengan kompetisi dan tuntutan untuk lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen, klien ataupun pelanggan, membangun komitmen organisasi karyawan merupakan aspek yang penting karena karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi atau perusahaan, sehingga hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha mencapai tujuan-tujuannya.

Penelitian tentang komitmen dan *turnover* (dalam Kaswan, 2012) telah membuktikan bahwa komitmen terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap *turnover*. Berarti semakin tinggi komitmen

seseorang terhadap organisasinya akan semakin kecil ia mempunyai niat untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan dan sebaliknya. Karyawan yang memiliki rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti memiliki dan membentuk perasaan rasa aman, efikasi, tujuan, dan arti hidup serta gambaran diri yang positif.

Persaingan bisnis jasa kurir memasuki tahun 2015 semakin ketat. Di akhir tahun ini, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) akan terbentuk. Industri tanah air pun akan menghadapi masuknya kompetitor baru dari negara-negara ASEAN. Pelaku bisnis bebas berseliweran mencari peluang usaha (sumber: [Republika.co.id](http://Republika.co.id)). Menghadapi kondisi ini PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Medan sebagai salah satu perusahaan jasa kurir dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar mampu bersaing. Di sisi lain ancaman *turnover* karyawan merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan.

Peneliti melihat ada potensi munculnya *turnover* di PT Tiki JNE Medan. Potensi ini peneliti dapatkan dari data dan hasil wawancara dengan karyawan bagian Human Capital dan kepala cabang PT Tiki JNE Medan. Dari data karyawan keluar/*resign* yang dimiliki departemen Human Capital PT Tiki JNE Cabang Medan didapatkan data mengenai karyawan keluar pada tahun 2014 (periode Januari - November 2014) adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Data Karyawan yang Keluar/Resign Tahun 2014

Bulan	Jumlah karyawan yang keluar
Januari	4 orang
Februari	7 orang
Maret	4 orang
April	2 orang
Mei	5 orang
Juni	4 orang
Juli	4 orang
Agustus	6 orang
September	5 orang
Oktober	3 orang
November	6 orang

Tabel di atas menunjukkan bahwa untuk tahun 2014 karyawan yang keluar sebanyak 50 orang dan di setiap bulannya terdapat karyawan yang keluar.

Wawancara yang dilakukan peneliti dengan ZS, staf bagian rekrutmen PT

Tiki JNE Cabang Medan, mendapatkan keterangan sebagai berikut;

“*kalo di JNE sih karyawan yang keluar setiap bulan ada. Ada yang memang karena dapat pekerjaan di perusahaan lain ada juga yang karena tidak nyaman dan tidak sanggup dengan beban kerja yang diberikan. Paling sering itu posisi kurir atau kami menyebutnya rider. Bahkan ada yang cuma bertahan satu hari trus cabut.*”

(Wawancara personal, 1 Desember 2014)

Hal ini dibenarkan oleh kepala cabang PT Tiki JNE Cabang Medan, YF, dalam

kutipan wawancara sebagai berikut;

“Secara kuantitas karyawan yang *resign* disini paling banyak di bagian operasional. Paling banyak itu kurir. Sangat disayangkan jika ada kurir yang keluar, Operasional terganggu, mencari penggantinya butuh waktu dan biaya. Ujung-ujungnya kiriman terlambat diterima dan *customer complain*. Apalagi kita ini perusahaan jasa yang bergantung kepada *customer*.” (Wawancara personal, 8 Desember 2014)



Sebagai data tambahan, peneliti melihat data form *exit interview* yang diisi oleh karyawan yang sudah keluar dari JNE. Dari beberapa form *exit interview* diketahui bahwa alasan-alasan karyawan keluar diantaranya adalah adanya ketidakpuasan dengan beban kerja yang tinggi tanpa disertai insentif yang memadai, kurangnya bimbingan atasan (supervisi), komunikasi antara atasan dan bawahan yang terputus akibat kesibukan masing-masing serta dikarenakan adanya tawaran yang lebih di perusahaan lain. Berdasarkan data-data tersebut, peneliti melihat bahwa potensi intensi *turnover* di PT Tiki JNE Cabang Medan harus menjadi perhatian terutama dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawannya yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Penjelasan di atas merupakan stimuli bagi peneliti untuk mencari tahu lebih mendalam tentang bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* dengan menempatkan karyawan PT Tiki JNE Cabang Medan sebagai subjek penelitian.

## **B. PEMBATASAN MASALAH**

Banyak faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan. Untuk memfokuskannya agar dapat diteliti secara lebih mendalam maka penelitian hanya terpusat pada pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*. Peneliti hanya memfokuskan pada 3 variabel yaitu; kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas. Sedangkan intensi *turnover* ( $Y$ ) sebagai variabel terikat.

### **C. RUMUSAN MASALAH**

Pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan PT Tiki JNE Cabang Medan?”

### **D. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan PT Tiki JNE Cabang Medan.

### **E. MANFAAT PENELITIAN**

Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan akan mendatangkan dua manfaat sebagai berikut:

#### **1. Manfaat teoritis**

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian-penelitian di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, terutama pada psikologi kerja dan perilaku organisasi.
- b) Hasil penelitian ini bisa bermanfaat untuk dijadikan bahan perbandingan bagi penelitian-penelitian selanjutnya, terutama yang berhubungan dengan psikologi kerja dan perilaku organisasi.

#### **2. Manfaat praktis**

Dari temuan penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai dasar empiris oleh pihak manajemen perusahaan terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia/karyawannya.