

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang ditandai dengan derasnya arus informasi dan cepatnya mobilitas manusia, modal, barang dan berbagai macam jasa, semakin terlihat pula sifat ketergantungan dan sekaligus persaingan yang kuat dan tajam antar bangsa. Perusahaan satu dengan perusahaan lainnya saling bersaing dalam menghasilkan produk yang bermanfaat di pasaran masyarakat melalui sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya, Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas di dalam organisasi (Simamora, 2006). Hal tersebut yang membuat para organisasi perusahaan sadar akan nilai investasi karyawan sebagai sumber daya manusia, dimana saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang cakap dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada.

Hal ini juga merupakan fakta dasar yang penting bagi perusahaan, sejalan dengan hukum ketenagakerjaan Indonesia pasal 1 angka 2 undang-undang no. 13 tahun 2003 yang menyebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri maupun masyarakat (Husni, 2000). Selanjutnya perusahaan-perusahaan di Indonesia maupun mancanegara, terdapat berbagai cara dalam manajemen karyawan agar karyawan menjadi lebih produktif dan berprestasi. Namun dalam perusahaan itu sendiri tidak dapat dipungkiri bahwa

selalu ada kesenjangan antara keinginan karyawan dengan apa yang diharapkan perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan konflik yang akhirnya menjadi kerugian bagi perusahaan. Salah satunya adalah *turnover* karyawan.

Anis (2003) menyatakan bahwa *turnover* adalah proses pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi, *turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. Prahoru (2010) menyatakan tentang alasan karyawan melakukan *turnover* umumnya disebabkan karena mereka merasa tidak puas dengan manajemen, kualitas dan sifat-sifat kondisi kerja dan perasaan yang di perlakukan secara tidak adil oleh perusahaan serta mutu pengawasan yang tidak memadai. Kondisi tersebut akan membuat pekerja merasa dikecewakan dan tidak di hargai. Selanjutnya yang terjadi dapat menimbulkan hal-hal yang berakibat buruk bagi perusahaan dan karyawan yang bersangkutan. Salah satu yang terjadi adalah tingginya tingkat *turnover* di perusahaan tersebut.

Menurut Cowsey dan Wedlay (dalam Bange, 1999) bila ditinjau dari berbagai sisi, *turnover* akan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian, karena *turnover* adalah sama artinya dengan pengeluaran biaya yang tidak sedikit oleh perusahaan jika di hitung sejak proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan, penilaian prestasi kerja, perencanaan dan perkembangan karir, pemberian jasa, hubungan industrial, pembentukan bidang dan etos kerja sampai pada pemutusan hubungan kerjanya. Gejala-gejala yang lain yang mampu mendorong karyawan untuk melakukan intensi *turnover* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan, yaitu memiliki

gejala-gejala lain seperti sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaannya, pertanyaan bernada negatif dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat bekerjanya. Keluhan yang di sampaikan bervariasi dari masalah lain yang di alaminya selama bekerja sampai kebutuhan karyawan yang belum terpenuhi oleh perusahaan. Berbagai gejala yang di tunjukkan oleh karyawan secara tidak langsung menunjukkan gejala ingin di penuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Nisa, Suharsono dan Ingarianti (2012), menyatakan bahwa perilaku *turnover* tidak bisa diukur secara langsung, namun perilaku *turnover* tersebut dapat diukur melalui intensi atau niatan terhadap perilaku *turnover*. Abelson (dalam Sumarto, 2009) menjelaskan bahwa intensi *turnover* adalah suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Seberapa besar kemungkinan atau niat berfikir seseorang untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan pribadi maupun keyakinan-keyakinan normatif yang dimiliki tentang perilaku *turnover* itu.

Menurut Dreher (dalam Jewel dan Siegall, 1998), aspek-aspek intensi *turnover* terdiri dari: aspek personal, aspek organisasi, dan aspek karakteristik pekerjaan. Aspek personal adalah sebuah nilai-nilai personal yang terjadi berdasarkan kemungkinannya berhubungan dengan pindah kerja. Nilai-nilai ini akan memandu dalam melakukan perilaku *turnover*. Nilai-nilai yang mendukung perilaku *turnover*, akan membentuk intensi *turnover*, atau dengan kata lain intensi

turnover salah satunya dicirikan dengan adanya nilai-nilai yang mendukung perilaku *turnover*.

Aspek organisasi adalah persepsi terhadap sistem penghargaan berupa gaji dan kesempatan promosi dari suatu organisasi. Intensi dan pengambilan keputusan terhadap perilaku *turnover* dibentuk oleh persepsinya terhadap sistem penghargaan organisasi. Aspek karakteristik pekerjaan merupakan persepsi terhadap variasi peranan, tantangan dan kemenarikan pekerjaan. Intensi *turnover* dibentuk oleh persepsi yang negatif tentang variasi peranan, tantangan dan kemenarikan pekerjaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka *turnover* yang rendah, dan juga harus sering berinovasi agar mampu menciptakan program-program menarik yang dapat mendukung kebutuhan karyawannya serta hubungan antara atasan dan bawahan bisa menciptakan hubungan yang baik. Selanjutnya perusahaan juga harus memberi perhatian yang lebih kepada para karyawannya terutama yang bertujuan untuk mempererat hubungan antara perusahaan dengan karyawan sehingga karyawan bisa lebih memiliki ikatan emosional dengan perusahaan dan bisa ikut memajukan perusahaan. Bahkan mengalokasikan sebagian dana perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti memberikan pelatihan-pelatihan yang rutin kepada setiap karyawan (Aamodt, 2007).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Hadi Sulistyono selaku Manajer HRM di kantor pusat, fakta yang terjadi dengan beberapa karyawan PT Aseli Dagadu Djogdja pada 12 April 2017 didapatkan

bahwa beberapa tahun belakangan, beberapa karyawan keluar perusahaan tanpa alasan yang jelas. Selain itu, terdapat karyawan yang sering absen pada jam kerja, adanya karyawan yang sering datang terlambat, cepat pulang sebelum waktunya tanpa alasan yang jelas. Hasil wawancara dengan dua narasumber A dan Y, perilaku yang kurang disiplin disebabkan karena tidak betah di perusahaan, dan mempunyai keinginan untuk keluar apabila mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Mereka menganggap bahwa keluar dari perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, merupakan hak karyawan dan tidak ada permasalahan dengan hal tersebut. Menurut mereka, perusahaan kurang mampu memberikan penghargaan terutama gaji dan kesempatan promosi. Selain itu, pekerjaan juga kurang menantang dan hanya monoton saja.

Intensi *turnover* telah menjadi masalah penting untuk manajemen selama bertahun-tahun (Chen, Lin & Lien, 2010). Masalah ini telah menghasilkan aliran panjang mengenai penelitian yang mencoba untuk memberikan wawasan pada masalah keluarnya karyawan dari perusahaan sehingga perusahaan dapat lebih mengendalikan. Di Indonesia, setiap tahunnya ada sekitar 10%-12% karyawan yang melakukan *turnover*. Banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang didirikan, turut memberikan angin segar kepada para karyawan untuk mencoba sebuah peruntungan baru. Berkembangnya jumlah usaha-usaha waralaba dan bisnis online, turut mendorong tingginya intensitas *turnover* di sebuah perusahaan (Andrirstiawan, 2010). Selain itu, tak dapat dipungkiri adanya sistem kontrak membuat karyawan mengantisipasi sedini mungkin sebelum perusahaan tersebut melakukan PHK kepada dirinya (Jehani, 2008). Biasanya para karyawan tidak

dapat melihat masa depan yang baik di perusahaan tersebut. Karyawan dengan kualitas yang baik tetapi kemudian perusahaannya tidak memberikan masa depan yang baik bagi mereka, akhirnya terpaksa berpindah. Hasil survei yang dilakukan sejak pertengahan tahun 2006-2009 menunjukkan *turnover* untuk posisi-posisi penting (level manajerial dan di atasnya) di industri perbankan antara 6,3%-7,5%.

Penelitian yang dilakukan oleh Sakina (2009), bahwa pada tahun 2006, tingkat *turnover* karyawan sebesar 6,25 persen dengan berbagai alasan yang melatarbelakangi *turnover* karyawan. *Turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1%-0,74%. Fenomena intensi *turnover* terjadi pada karyawan marketing PT. Aseli Dagadu Djokdja, pada perusahaan ini mengalami tingkat intensi *turnover* 25% hingga 35% setiap tahunnya (Sari, 2007).

Munculnya intensi *turnover* dalam diri karyawan disebabkan karena beberapa faktor. Menurut Mobley (1986) menguraikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya intensi *turnover* adalah faktor individual, faktor kepuasan kerja, dan faktor komitmen organisasi. Beberapa teori menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang paling berperan terhadap munculnya intensi *turnover* dalam diri karyawan, diantaranya dikemukakan oleh Jewell dan Siegall (1998), serta hasil penelitian dari Johnson et al (2001), dan Widodo (2010). Jewell dan Siegall (1998) mengemukakan pendapat mengenai kuatnya korelasi antara komitmen organisasi dengan variabel intensi *turnover*. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan kesungguhan dalam melayani organisasi, bahkan bersedia bekerja dengan jam kerja yang lebih atas nama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki

komitmen organisasi yang rendah cenderung kurang memiliki keterlibatan dan kepedulian terhadap kegiatan organisasi, sehingga kurang mematuhi aturan organisasi dan mengakibatkan intensi *turnover*.

Penelitian Johnson melaporkan komitmen organisasi berhubungan negatif terhadap intensi keluar (intensi *turnover*) Perusahaan manufaktur di Amerika, semakin tinggi komitmen organisasinya maka semakin rendah keinginannya untuk pindah dari tempat kerjanya semakin kecil begitu juga sebaliknya (Johnson et al, 2001). Hal ini didukung dengan hasil meta-analisis dari 155 penelitian yang mencakup 178 sampel independen yang menemukan bahwa komitmen terhadap organisasi menjadi suatu prediktor intensi *turnover*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010) juga menunjukkan hal serupa bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover* pada karyawan Rumah Sakit Qolbu Insan Mulia Batang.

DeMicco dan Reid (dalam Witasari, 2009) Komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi organisasi, khususnya pada industri cinderamata, karena komitmen organisasional disinyalir sebagai prediktor yang lebih baik bagi intensi *turnover*. Selanjutnya DeMicco dan Reid (dalam Witasari, 2009) menjelaskan bahwa seorang individu masuk ke dalam suatu organisasi dengan bermacam kebutuhan, keinginan dan kemampuan, dan mereka berharap dapat menemukan sebuah lingkungan kerja dimana individu tersebut dapat menggunakan kemampuan serta memenuhi berbagai macam kebutuhan dasarnya, saat individu tersebut menemukan peluang-peluang tersebut dalam pekerjaannya, maka komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya, saat perusahaan

gagal memberikan pemenuhan kebutuhan, maka komitmen terhadap organisasi cenderung menurun. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat intensi *turnover* rendah dan tingkat absensi rendah.

Tingginya angka *turnover* pada perusahaan di Indonesia akan berakibat buruk yang akan ditanggung oleh perusahaan, maka hal ini perlu dihindari. Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya *turnover* karyawan, perusahaan melakukan berbagai cara agar tingkat *turnover* karyawan tidak tinggi. Mowday, dkk. (dalam Widodo, 2010) menjelaskan bahwa manajemen sangat perlu mendapatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya karena komitmen karyawan pada organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan segala daya, untuk kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Porter (dalam Malik, dkk, 2010) mendefinisikan komitmen organisasi adalah kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk berusaha keras demi pencapaian tujuan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sopiah (2008) menjelaskan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2006) menyebutkan aspek-aspek dalam komitmen organisasi, yaitu : komitmen afektif, komitmen kelanjutan,

dan komitmen normatif. Komitmen afektif adalah Komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi. Saat organisasi akan melakukan perubahan, para karyawan akan berpikir apakah nilai-nilai pribadi mereka terus sejalan dengan organisasi. Komitmen kelanjutan adalah Komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung atau rugi dan ketersediaan pekerjaan lain. Semakin lama seorang bertahan dalam organisasi, semakin mereka takut kehilangan apa yang mereka investasikan pada organisasi selama bertahun-tahun (seperti rencana pensiun, persahabatan erat). Komitmen normatif adalah Komitmen pada organisasi yang timbul karena adanya kesadaran moral yang di dasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggung jawab terhadap organisasi.

Widodo (2010) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Purba dkk, 2004) diketahui bahwa komitmen organisasi yang terdiri atas komponen afektif (keinginan), normatif (kewajiban) dan kelanjutan (pertimbangan untung rugi) pada karyawan di sebuah industri proses yang menerapkan sistem tim kerja dan sedang mengalami perampingan organisasi menghasilkan skor komitmen afektif karyawan agak tinggi, sedangkan skor normatif dan kelanjutan tergolong sedang. Ini membuktikan bahwa karyawan yang menjadi responden penelitian ini merasa ingin terikat dengan perusahaan, wajib dan butuh terikat dengan perusahaan, tetapi ada kemungkinan jika ada

tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain, karyawan tersebut akan keluar dari perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas Allen dkk (dalam Luthans, 2006) menyebutkan aspek-aspek dalam komitmen organisasi, yaitu : komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif. Menilai organisasi berdasarkan tiga karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari komitmen organisasi itu, gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota berperilaku dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka muncul rumusan masalah, “Apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi turnover pada karyawan” ?

B. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* pada karyawan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat mengembangkan ilmu psikologi pada umumnya sehingga dapat memberikan informasi tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover*, serta dapat memberikan sumbangan dalam ilmu psikologi khususnya bidang psikologi industri organisasi. Apabila penelitian ini terbukti, maka secara praktis sebagai

masukan pimpinan agar lebih baik membuat strategi komitmen organisasi dalam menghadapi dan memahami masalah intensi *turnover* karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.