

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Pos Indonesia merupakan sebuah badan usaha milik negara yang bergerak di bidang layanan pos, kurir, dan juga jasa keuangan. Pos Indonesia berkomitmen untuk memberikan solusi terhadap permasalahan fungsi logistik pelanggan. Sebagai perusahaan penyedia jasa, Pos Indonesia berkewajiban untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan guna memenuhi komitmen yang dimiliki perusahaan (Visi & Misi Pos Indonesia). Derasnya arus globalisasi di zaman ini berpengaruh pada tingginya tingkat persaingan, sehingga setiap organisasi dan perusahaan dituntut menerapkan strategi-strategi untuk memenangkan persaingan. Sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berkualitas akan memberikan kekuatan untuk menjalankan strategi agar organisasi dapat mencapai tujuannya. SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa) (Sutrisno dalam Sukron, 2015). Hal tersebut menyebabkan betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan bahan, jika tidak didukung oleh SDM yang memadai maka sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya (Hasibuan, 2014).

Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan dari bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya, hal tersebutlah yang membuat para pengusaha sadar akan nilai investasi karyawan sebagai salah

satu aset penting perusahaan (Ardana dalam Putra, dkk, 2015). Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, 2014). Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting di sebuah organisasi. Organisasi perlu mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Cascio dalam Melky, 2015). Peranan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan-perusahaan baik besar maupun kecil tidak terkecuali PT. Pos Indonesia, karena tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompetensi yang memadai maka mustahil perusahaan mencapai tujuannya yang maksimal (Samsudin dalam Gurning, 2010).

Tuntutan pelayanan terbaik dan maksimal membuat tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan semakin berat dan banyak. Tugas-tugas yang diberikan pun terkadang tidak sesuai dengan tugas yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan. Salah satunya pada bagian Sarana dan Teknologi, di mana pada bagian tersebut bertugas untuk mengurus fasilitas dan kelengkapan serta perawatan fisik kantor pos Pontianak dan juga cabang-cabang di regional Pontianak. Tetapi pada faktanya, terkadang bagian Sarana dan Teknologi seringkali diminta untuk melakukan tugas-tugas tambahan diluar pekerjaannya, seperti penyediaan bahan bakar minyak untuk transportasi, lembur untuk mengawasi *loading* barang, dan

juga diberi tugas untuk membantu dan melayani tamu dari kantor pos regional lainnya baik regional Kalimantan ataupun non-Kalimantan. Tugas-tugas tambahan tersebut tentu menimbulkan masalah pada karyawan, di mana salah satu karyawan mengeluhkan tugas-tugas tambahan tersebut terlalu menyita waktu, pikiran dan tenaganya sehingga menimbulkan adanya *turnover intention* atau keinginan untuk pindah dari perusahaan. Hal ini juga didukung oleh data wawancara lapangan dengan 12 subjek di mana 9 diantaranya terindikasi memiliki *turnover intention*.

Menurut Suwandi dan Indriantoro (dalam Setyanto 2013) *turnover intention* menjadi masalah yang cukup serius bagi perusahaan apabila ditinjau dari segi finansial di mana perusahaan harus mengeluarkan biaya besar untuk merekrut karyawan baru, dan melakukan pelatihan. Tentunya dengan melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan baru akan menghabiskan cukup banyak waktu bagi perusahaan dan itu merupakan sebuah kerugian. Randhawa (dalam Putra, dkk, 2015) menyebutkan bahwa perkembangan organisasi dewasa ini menemui permasalahan dalam hal *turnover*. Hal ini dapat mengakibatkan permasalahan dalam organisasi yang pada kenyataannya terdapat banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover* karyawan tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Putra, dkk, 2015) *turnover* adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

Menurut Mobley (1978) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Sedangkan menurut Muamarah dan Kusuma (dalam Mujiati, dkk, 2016) adalah suatu hasrat

atau keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Mobley (1978) menyatakan bahwa di dalam *turnover intention* terkandung tiga aspek, yaitu adanya pikiran untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*). Keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (*intention to search*). Keinginan untuk keluar meninggalkan perusahaan (*intention to quit*). Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

Di Indonesia, fenomena *turnover intention* disadari benar oleh akademisi maupun praktisi. Setiap tahunnya ada sekitar 10-12 persen 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 *turnover intention* di suatu perusahaan (Andririawan dalam Melky, 2015). Berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuni (2014) sebanyak 85.29% subjek pernah melakukan *turnover* dengan alasan keinginan sendiri. Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah (2014), dari 86 responden sebanyak 73,3% atau sebanyak 63 orang subjek memiliki *turnover intention* yang cukup tinggi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Asmara (2017), sebanyak 75 % subjek memiliki *turnover intention* yang tinggi.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara lapangan dengan subjek T dan R, yang mengatakan bahwa subjek mulai berpikir untuk keluar dari perusahaan dan juga mulai mencari pekerjaan di tempat baru. Selain itu, subjek T juga mengatakan dikarenakan ingin pindah dari perusahaan, mulai malas untuk bekerja dan tugas

yang diberikan padanya seringkali ditunda. Perilaku lain ditunjukkan oleh subjek R di mana subjek merasa tidak begitu betah sehingga seringkali memiliki *mood* yang buruk saat bekerja.

*Turnover* yang dilakukan karyawan di tengah persaingan dengan perusahaan lainnya dapat berdampak besar bagi perusahaan. Harapannya karyawan memiliki *turnover intention* yang rendah karena hal tersebut merupakan salah satu indikasi perusahaan yang berhasil mengelola sumber daya manusianya (Triharso, 2013). Saat ini, tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Menurut Sari, dkk (2015) tingginya tingkat *turnover intention* dapat berdampak negatif bagi perusahaan karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif, serta berdampak pada hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dewi (2016) menyebutkan *turnover intention* yang tinggi dapat menyita perhatian perusahaan sebab dapat mengganggu kegiatan perusahaan, dan melambungkan biaya seperti rekrutmen, wawancara, tes, tunjangan hari raya. Lebih tinggi *turnover intention* pada perusahaan maka lebih sering perusahaan mengalami pergantian atau perputaran karyawan, dan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan jauh lebih besar lagi.

Selain itu, Sari dkk (2015) menyebutkan jika karyawan memiliki *turnover intention*, sikap yang muncul dalam individu adalah berupa keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain dan mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Apabila kesempatan untuk

pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental akan menyebabkan karyawan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik. Holzer (dalam Asmara, 2017) menyatakan karyawan merefleksikan *turnover intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Dennis (dalam Toly, 2001) menyebutkan terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain.

Menurut Mobley (2011) faktor faktor yang mempengaruhi munculnya *turnover intention* adalah: Faktor individual yang termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan. Kemudian faktor kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya. Berdasarkan faktor-faktor yang di atas, kepuasan kerja berperan terhadap *turnover intention* di mana seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan *turnover intention*, maka dari itu peneliti memilih kepuasan kerja sebagai variabel bebas dalam penelitian ini.

Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khikmawati (2015), Sukron (2015) dan juga Mufidah (2016) yang menyimpulkan

bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu berdasarkan wawancara dengan beberapa subjek, ketidakpuasan terhadap pekerjaannya saat ini menjadi salah satu alasan munculnya niat untuk keluar dari perusahaan atau *turnover intention*. Seperti yang dijelaskan oleh subjek J di mana subjek mengatakan tidak lagi bersemangat untuk berangkat kerja seperti biasa dan juga mulai sering datang terlambat kerja.

Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Wexley dan Yukl (dalam As'ad 2008) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kemudian menurut Wood (dalam Sutanto 2013), kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan, yang merupakan respon emosional terhadap tugas seseorang serta kondisi fisik dan sosial di tempat kerja. Hasibuan (2014) menyebutkan beberapa aspek dari kepuasan kerja yaitu kedisiplinan, moral kerja, dan prestasi kerja. Kedisiplinan menurut Hasibuan (2014) merupakan suatu keharusan dan perlu dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja yang mencakup disiplin tepat waktu, tidak melakukan hal-hal diluar pekerjaan pada jam bekerja dan lain-lain. Kemudian moral kerja merupakan suatu perasaan bertanggung jawab karyawan atas pekerjaannya sehingga akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan dari karyawan tersebut (Muwafik, 2013). Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Hasibuan, 2014).

Menurut Pasewark dan Strawser (dalam Setyanto, 2013) kepuasan kerja secara langsung dan negatif berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Kepuasan kerja karyawan mempengaruhi *turnover intention* dengan korelasi di mana bila kepuasan kerja meningkat diharapkan *turnover intention* akan menurun. Busch (dalam Suhanto, 2009) menyebutkan kepuasan kerja memiliki efek untuk menentukan akan meninggalkan atau tetap tinggal di perusahaan tersebut. Seseorang yang relatif puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal dalam perusahaan lebih lama, dan dapat menurunkan angka keluar masuk karyawan dan mengurangi keabsenan. Pada umumnya, ketidakpuasan kerja akan membawa pada tingkat *turnover* atau perpindahan karyawan yang tinggi (Busch dalam Suhanto, 2009).

Mathis dan Jackson (dalam Andini, 2010) mengidentifikasi bahwa *turnover* karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Lebih lanjut Mathis dan Jackson (dalam Andini, 2010) menambahkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan masalah apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan PT POS Indonesia (persero) cabang Pontianak?

## **B. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan. Adapun manfaat dari penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu psikologi pada umumnya dan khususnya untuk psikologi industri dan organisasi, serta untuk mengetahui gambaran mengenai pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

2. Manfaat praktis

Apabila hipotesis diterima, penelitian ini ditujukan kepada manajemen SDM PT POS Indonesia (Persero) cabang Pontianak agar dapat merancang strategi untuk mencegah *turnover intention* ditinjau dari sisi kepuasan kerja karyawannya.

