

BAB I PEDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keluar masuknya karyawan (*turnover*) sebagai kecenderungan individu (pegawai) untuk menarik diri secara permanen dari organisasi tempat bekerja merupakan fenomena yang kerap terjadi di berbagai organisasi. Tingkat *turnover* berubah-ubah dari tahun ke tahun, namun diperkirakan 1,4% dari pegawai setiap bulan meninggalkan tempat kerja atau 16,8% per tahun. Fenomena *turnover* yang tidak diharapkan ini terkait dengan biaya. Diperkirakan biaya kehilangan seorang pegawai diperkirakan 1,5 kali gaji pegawai, yang mencakup biaya periklanan, upah, bonus, biaya perekrutan tenaga, gaji dan keuntungan yang berkaitan dengan waktu kerja yang hilang untuk mengolah lamaran dan wawancara calon, biaya relokasi dengan kepergian pegawai, serta turunnya produktivitas yang berkaitan dengan pegawai baru yang dilatih, dan juga biaya yang mencakup waktu lembur pegawai yang meliputi tugas-tugas dari posisi yang kosong dan biaya pelatihan ketika tenaga pengganti disewa (Aamodt, 2007: 363).

Fenomena *turnover* seperti itu juga terjadi di PT Inti Karya Persada Teknik yang beralamat di Jalan M.T. Haryono Kav. 4-5 Jakarta – yang menjadi obyek penelitian ini. Sejak tahun 2007 sampai dengan bulan Mei tahun 2008 ini, setidaknya sudah 118 karyawan mengundurkan diri. Kondisi ini berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2003, sampai tahun 2006, misalnya, hanya 30 karyawan yang mengundurkan diri (Divisi SDM PT Inti Karya Persada, 2008).

Yang paling menyedihkan, bahkan terjadi dalam waktu bersamaan di tahun 2007, sumber Divisi SDM perusahaan menyebutkan bahwa lebih kurang 26 orang karyawan senior (*key personnel*) yang memiliki reputasi dikenal baik dari hampir semua bidang disiplin (kompetensi ilmu), justru mengundurkan diri karena ajakan salah satu manajemen senior yang baru pensiun untuk bergabung di perusahaan yang baru dibentuk di bawah pimpinannya. Selain perusahaan

Deleted: Turnover

Deleted: dan

Deleted: dan

Deleted:

Deleted: rendah

Deleted: Dalam ..

Deleted: terakhir,

Deleted:

Deleted:

Deleted: saja,

Deleted: ...

Deleted: , dengan tingkat turnover rata-rata tidak lebih dari 2% pertahun..

tersebut menjanjikan kompensasi dan jabatan yang lebih baik untuk mengisi posisi-posisi strategis sebagai modal perusahaannya dalam memperoleh peluang kerja (proyek), juga menjanjikan peluang pengembangan dan pengelolaan (manajemen) usaha yang lebih agresif di industri yang masih sejenis. Tentu saja, pengunduran diri yang dilakukan secara bersamaan dan tiba-tiba tersebut menambah persoalan tersendiri bagi perusahaan di saat kebutuhan akan sumber daya manusia yang berpengalaman dan memiliki kompetensi di bidangnya sedang tinggi, justru harus dinodai dengan ulah salah satu mantan manajemen senior yang mengesankan sudah tidak ada rasa memiliki lagi setelah sekian lama ikut andil mewarnai kinerja perusahaan.

Fenomena tersebut secara nyata menunjukkan rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi, terutama apabila komitmen organisasi dimaknai sebagai hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk menunjukkan usaha optimal untuk kepentingan organisasi, dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi (Luthans, 2008: 236).

Deleted: maksimal tingkat tinggi

Peristiwa pengunduran diri jelas merefleksikan ketidaksetiaan terhadap organisasi, bahkan lebih dari itu: mencampakkan organisasi. Kondisi ini jelas dapat membahayakan kelangsungan hidup organisasi, terlebih apabila terus berlangsung dalam waktu yang jama. Namun, peristiwa turnover yang merefleksikan krisis komitmen organisasi itu bukan tanpa sebab. Paling kurang ada dua faktor atau variabel yang potensial berhubungan atau mempengaruhi peristiwa tersebut, yakni: kepuasan kerja (Slattery & Selvarajan, 2005: 4) dan kompensasi (Feinstein, 2005: 2). Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya dalam tingkatan serius berpotensi untuk meninggalkan organisasi yang menyediakan pekerjaan untuknya. Demikian pula karyawan yang tidak memperoleh kompensasi kerja secara memadai bisa meninggalkan organisasi, terutama apabila organisasi-organisasi lain menjanjikan kompensasi yang lebih besar.

Deleted: terus menerus

Formatted: Not Strikethrough

Sejak tahun 2007 kondisi sumber daya manusia pada PT Inti Karya Persada Tehnik menunjukkan gejala yang makin tidak kondusif. Selain tingginya

karyawan yang keluar yang dapat mengganggu moral (tingkat kepercayaan terhadap manajemen perusahaan) karyawan lain yang masih bertahan, beberapa karyawan mulai menunjukkan penolakan tugas ke luar negeri (di negara Libya) dengan alasan isu keamanan, kenyamanan kerja (mulai dari ketidakpastian penyelesaian visa ijin kerja sampai birokrasi dan budaya lokal yang berbeda, mitra kerja yang tidak sebanding/mendukung), insentif (gaji) dan fasilitas akomodasi yang relatif tidak sebanding dengan tempat tugas yang cukup jauh dengan kondisi cuaca yang tidak bersahabat (iklim panas-dingin), sifat pekerjaan (uraian kerja) yang tidak terspesialisasi dan terlalu luas (serabutan) dikarenakan terbatasnya ketersediaan tenaga kerja dengan kompetensi yang sesuai serta berbagai alasan lainnya (Divisi SDM PT Inti Karya Persada, 2008).

Di samping penolakan karena alasan kondisi tempat kerja di atas, juga keengganan karyawan bekerja di bawah supervisi pimpinan dari suku bangsa tertentu. Hal ini dirasakan pada saat perusahaan harus bekerjasama dengan perusahaan asing yang sebagian besar staff-nya berkebangsaan/keturunan India. Benturan cara (gaya), budaya kerja yang berbeda dan perasaan (persepsi) lebih baik (*superior*) dibanding tenaga kerja berkebangsaan asing tersebut, termasuk tekanan dalam pemenuhan target penyelesaian pekerjaan dibanding insentif (gaji) yang diterima menjadi pelengkap persoalan yang menimbulkan keengganan para karyawan untuk mendukung strategi perusahaan.

Hal ini jelas merupakan ironi di era globalisasi, ketika tingkat persaingan antar perusahaan makin ketat, baik di tingkat lokal, regional maupun internasional. Perusahaan seharusnya lebih meningkatkan daya saing antara lain dengan cara meningkatkan kepercayaan (*trust*) baik di internal perusahaan melalui keterbukaan, membangun komunikasi, kesempatan karir dan lain-lain maupun membangun *trust* eksternal perusahaan dengan membangun citra (*image*) perusahaan lebih positif terhadap pihak *stakeholder* lainnya. namun yang terjadi justru sebaliknya. Lebih ironis lagi, ketika peluang usaha yang sudah di depan mata dan nyaris dalam genggamannya perusahaan justru tidak mendapat dukungan komitmen yang kuat dari karyawan.

Deleted: Juga

Dari ilustrasi di atas terlihat bahwa perusahaan sedang menghadapi masalah serius dalam hubungan kerja dengan karyawan. Walaupun masalah-masalah tersebut mungkin hanya terbatas pada sebagian kecil karyawan, namun cepat atau lambat dapat mempengaruhi sikap dan perilaku sebagian besar karyawan lainnya. Apalagi masalah-masalah yang timbul justru menyangkut masalah moral karyawan yang sangat mendasar, seperti: penolakan tugas, tidak kooperatif, kinerja rendah (kualitas dan kuantitas), tingginya tingkat absensi, proses kerja yang tidak efisien, dan tingginya tingkat *turnover*.

Bertolak dari urgensi di atas kiranya penting untuk dikaji secara ilmiah ikhwal komitmen organisasi karyawan PT Inti Karya Persada Tehnik terutama dilihat dari perspektif kepuasan kerja dan kompensasi. Adapun judul yang diangkat adalah: Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kompensasi dengan Komitmen Karyawan pada Organisasi, Studi Kasus pada PT Inti Karya Persada Tehnik.

B. Perumusan Masalah

Ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, antara lain kepuasan kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan, penilaian kinerja, lingkungan kerja, kecerdasan emosional, komunikasi organisasi, dan pengembangan karir. Mengingat luasnya area persoalan tersebut, maka tidak semua persoalan tersebut dapat diteliti, sehingga penelitian hanya dibatasi pada upaya mengungkap hubungan kepuasan kerja dan kompensasi terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik.

Sesuai latar belakang dan batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik?
2. Bagaimanakah hubungan antara kompensasi dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Teknik.
- b. Untuk menjelaskan hubungan antara kompensasi dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Teknik.

2. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau signifikansi akademis dan praktis sebagai berikut:

- a. Secara akademis diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan dan memperkaya kasanah ilmu pengetahuan, khususnya mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kompensasi dengan komitmen karyawan pada organisasi.
- b. Secara praktis diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT Inti Karya Persada Teknik dalam meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi khususnya melalui kepuasan kerja dan kompensasi.

D. Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini disusun dalam bentuk tesis dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, model analisis serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan berbagai teori yang relevan dan sesuai dengan variabel penelitian. Teori yang dibahas yaitu kepuasan kerja, kompensasi dan komitmen organisasi. Selain itu, juga disajikan metode

penelitian yang mencakup: pendekatan penelitian, tipe penelitian, populasi dan pengambilan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian yang antara lain mencakup: gambaran umum PT Inti Karya Persada Tehnik, visi dan misi, struktur organisasi dan sumber daya manusia.

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini antara lain diuraikan profil responden, deskripsi data penelitian, dan analisis data penelitian lengkap dengan pembahasannya.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan atas materi yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan saran-saran sesuai hasil penelitian.

