

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi organisasi menghadapi berbagai tantangan yang makin kompleks dalam mencapai tujuannya. Tantangan tersebut di antaranya dapat berupa ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam suatu organisasi yang dapat mengendalikan elemen organisasi lain seperti modal, material, dan teknologi.

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan. Sukses atau tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu berprestasi maksimal.

Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia antara lain ketersediaan sumber daya manusia, adanya karyawan yang keluar, pensiun, meninggal dunia, peningkatan kepuasan kerja, motivasi kerja, semangat kerja, persaingan bisnis yang makin ketat, dan perubahan-perubahan teknologi. Supply sumber daya manusia yang rendah, baik internal maupun eksternal, dapat mengakibatkan perlunya diadakan pengaturan kembali tenaga kerja. Adanya pegawai yang keluar, pensiun, dan meninggal dunia mengakibatkan perlu dilakukan perekrutan dan seleksi pegawai baru yang selanjutnya harus ditempatkan pada posisi yang tepat.

Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, PT. PAM Lyonnaise Jaya (PALYJA) menyadari pentingnya sumberdaya manusia dalam menunjang keberhasilan perusahaan dan dalam mencapai sasaran perkembangan

perusahaan di masa yang akan datang. Pada tanggal 31 Desember 2004, PALYJA tercatat memiliki karyawan langsung sebanyak 395 orang karyawan langsung dengan komposisi menurut usia dibawah 25 tahun sebesar 25,32%; antara 26 sampai 30 tahun sebesar 18,73%; antara 31 sampai 35 sebanyak 25,32%; antara 36 sampai 40 tahun sebanyak 22,28%; dan di atas usia 40 tahun sebanyak 28,86% (Prospektus PT. PAM Lyonnaise Jaya, 2005:35). Pada akhir 31 Desember 2007, jumlah karyawan langsung adalah sebanyak 482 dengan komposisi karyawan dibawah 25 tahun sebesar 3,94%; antara 26 sampai 30 tahun sebesar 20,75%; antara 31 sampai 35 sebanyak 22,41%; antara 36 sampai 40 tahun sebanyak 38,17%; dan di atas usia 40 tahun

Sepanjang kurun waktu 2003 – 2006 PALYJA mempekerjakan 283 karyawan baru untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya, baik untuk mengantisipasi perkembangan kegiatan bisnisnya, maupun untuk mengganti karyawan yang pensiun atau berhenti dari pekerjaannya. Karyawan baru yang direkrut ditempatkan pada berbagai posisi, baik posisi manajerial, penyelia, maupun staff. Sayangnya, meskipun PALYJA merekrut karyawan dalam jumlah yang besar, jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan juga besar. Tingkat perputaran karyawan di PALYJA selama kurun waktu 2002 – 2006 relatif tinggi. Jumlah karyawan yang keluar dalam kurun waktu tersebut berturut-turut adalah sebesar 54; 60; 52; 54; dan 96 orang, yang berarti rata-rata berkisar antara 11 sampai 19 prosen pertahun. (Prospektus PT. PAM Lyonnaise Jaya, 2005:35)

Dahulu kebanyakan karyawan cenderung untuk bersikap loyal pada perusahaan tempatnya bekerja. Adanya penghasilan tetap yang meningkat seiring dengan masa kerja dan promosi menimbulkan rasa aman dan merupakan sesuatu yang dianggap penting oleh individu. Bila ada hal-hal yang menyebabkan karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka akan menyalahkan atasan atau perusahaan dan hanya merasa menjadi korban dari kondisi yang ada tanpa melakukan tindakan untuk merubah situasi tersebut. Saat ini pekerja umumnya berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang lebih penting dibandingkan dengan perasaan aman karena memiliki gaji yang besar dan

pekerjaan tetap. Karyawan dengan tipe seperti ini cenderung akan menganggap bahwa pekerjaan di masa lalu, bahkan pekerjaan saat ini merupakan batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan berikutnya yang lebih baik (Simonsen, 1993 dalam Laksmi, 2004:2)

George dan Jones (2003: 95) menyebutkan bahwa perputaran karyawan akan berdampak pada biaya. Mencari karyawan baru untuk menggantikan karyawan lama memang tampaknya mudah, namun patut dipertimbangkan juga biaya kehilangan karyawan yang potensial. Biaya tersebut antara lain adalah biaya untuk mencari penggantinya, biaya melatih penggantinya, biaya karena tidak memiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan itu sementara waktu, biaya atas kehilangan klien dan relasi yang telah dibina oleh orang tersebut, kehilangan moril sejawat kerjanya, kehilangan rahasia perusahaan yang mungkin akan dibocorkan oleh mantan karyawan tersebut kepada perusahaan lain, dan tentu saja, kehilangan reputasi perusahaan. Setiap orang yang meninggalkan sebuah korporasi akan menjadi dutanya, entah tentang kebaikan atau keburukan. Karyawan baru yang mengantikannya juga tidak dapat langsung bekerja dengan produktivitas tinggi karena memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungannya.

Tingkat perputaran karyawan yang tinggi pada dasarnya harus dikurangi, ada berbagai hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, Orang meninggalkan perusahaan untuk gaji yang lebih besar, karier yang lebih menjanjikan, lingkungan kerja yang lebih nyaman, atau sekedar alasan pribadi. Memang diakui gaji merupakan faktor yang jelas bisa memicu kepuasan karyawan, namun sekarang ini, perusahaan tidak cukup kalau hanya mengandalkan karyawan yang merasa puas. Karyawan juga harus merasa terikat kepada perusahaan. Jika kepuasan dipengaruhi oleh kondisi saat ini atau sebelumnya serta hal-hal yang kasat mata, seperti ketersediaan fasilitas-fasilitas kerja, gaji, maka keterikatan lebih dipengaruhi oleh faktor peluang masa depan, perkembangan karier, dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan sosial. Wherther dan Davis (1996: 272) mengemukakan salah satu cara mempertahankan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan

kepuasan kerja kepada karyawan melalui lingkungan kerjanya, pekerjaan yang menantang, supervisi berkualitas tinggi, dan kesempatan untuk pengembangan diri.

Tingkat perputaran karyawan tidak terlepas dari adanya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau *intention to leave*. Keinginan keluar karyawan yang tinggi dalam organisasi akan mempengaruhi citra dan produktivitas organisasi. Untuk itu penting sekali untuk mengetahui faktor yang menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar maupun untuk tetap bekerja di perusahaan untuk akhirnya dapat mengendalikannya dengan berbagai praktek SDM. Pemahaman mengenai apa yang mendorong terjadinya *actual turnover* atau tingkat perputaran karyawan akan membantu manajemen dalam memprediksi keinginan karyawannya untuk meninggalkan perusahaan dan membuat suatu perubahan sehingga karyawan tersebut mengukur kembali kondisi pada saat ini dan pada akhirnya memutuskan untuk tetap tinggal.

Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki keinginan besar untuk keluar dari perusahaan, dalam kesehariannya cenderung untuk bekerja sekadarnya dan tidak berusaha untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Adapula yang tetap berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan, namun mereka rasa memiliki terhadap perusahaan sudah jauh berkurang dibendikkann dengan karyawan yang tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Kondisi ini akan menjadi lebih buruk jika karyawan sudah mengarah pada pencarian pekerjaan baru, seperti menghubungi agen pencari kerja, mengirimkan surat lamaran kerja, ataupun mengikuti wawancara kerja di perusahaan lain.

Apabila pihak manajemen tidak dapat membuat perubahan, keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan memiliki konsekuensi penting dalam memprediksi perencanaan perekrutan karyawan dalam sebuah perusahaan. Penelitian lain memberikan penekanan bahwa pemahaman terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan harus lebih mendapatkan perhatian

dibandingkan perputaran karyawan, karena begitu seorang karyawan telah keluar dari perusahaan, sedikit sekali yang dapat dilakukan oleh perusahaan selain mengeluarkan dana untuk merekrut dan memberikan pelatihan kepada karyawan baru yang mengantikannya (Dalessio et al., 1986 dalam Edwards & Forbush, 2002: 3).

Berbagai penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Igbaria & Greenhaus (1992: 35); Murphy dan Gorchels (1996: 424); Lambert (2000: 61); Suntari (2004: 111); Slattery (2005: 10); Samad (2006: 113); Jahangir et al. (2006: 72); Dewi dan Hasanbasri (2006: 9).

Kreitner dan Kinichi (2002: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seorang individu menyukai pekerjaannya, secara formal kepuasan kerja didefinisikan sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai sisi dari pekerjaannya. George dan Jones (2003: 95) menjelaskan mengenai kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaannya saat ini. Tingkat kepuasan kerja berkisar dari sangat puas hingga sangat tidak puas. Selain memiliki sikap terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, orang juga memiliki sikap terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti jenis pekerjaan yang mereka lakukan, rekan kerja, penyelia maupun bawahannya, serta gaji yang mereka terima.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik atasan-bawahan, dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya kinerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya akan merasa senang

dengan pekerjaannya tersebut dan akan memiliki kecenderungan untuk tetap bekerja pada perusahaan yang sama.

George dan Jones (2003: 95) menjelaskan komitmen terhadap organisasi sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang terhadap organisasi secara keseluruhan. Tingkat komitmen dapat berkisar antara amat sangat tinggi sampai amat sangat rendah, dan setiap orang dapat memiliki sikap yang berbeda terhadap berbagai aspek seperti praktek promosi, kualitas produk yang dihasilkan, dan sikap mental perusahaan terhadap isu-isu etis.

Lambert et al (1999: 61) mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi merepresentasikan ikatan antara pekerja dan organisasi yang mempekerjakannya. Becker, Randal, dan Riegel (1995) dalam Adeyinka et al. (1995: 115) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi dalam tiga dimensi, yaitu (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tertentu; (2) kemauan untuk berusaha keras demi perusahaan; dan (3) suatu bentuk kepercayaan dan penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi.

Ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas (Herscovitch, 1988 dalam Laksmi, 2004: 5). Komitmen afektif berkaitan erat dengan keterikatan emosional pada organisasi. Komitmen kontinuitas terjadi bila seorang karyawan tetap bekerja di suatu perusahaan karena khawatir akan mengalami kerugian jika dirinya keluar. Komitmen normatif mengacu pada kewajiban moral yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini dapat terjadi karena karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan memperlakukannya dengan baik, sehingga ia merasa memiliki hutang untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi juga ditengarai dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Eisenbenger et al. (1986) dalam Laksmi (2004: 111). Persepsi mengenai dukungan organisasi ini merefleksikan keyakinan bahwa organisasi akan memberikan penghargaan terhadap usaha yang dilakukan karyawan,

menghargai kontribusi karyawan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Apabila karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan yang cukup, maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan juga akan menurun.

Selain kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi mengenai dukungan organisasi, berbagai penelitian juga menemukan faktor-faktor lain sebagai penyebab keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural (Khatri, 2001: 54; Fahrudin et al, 2003: 11 ; Jahangir et al, 2006: 72; Owen, 2006: 163); dan faktor demografis seperti umur, jenis kelamin, dan masa kerja (Lynn et al, 1996: 135; Moore, 2000: 141; Ghiseli et al, 2001: 28). Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, peneliti mencoba meneliti bagaimana hubungan faktor kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi mengenai dukungan organisasi, dalam mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari PALYJA.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, masalah utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, dalam mempengaruhi Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan. Pengaruh dari faktor-faktor ini sangat penting untuk diketahui untuk membantu pihak manajemen perusahaan dalam upayanya untuk menyusun program-program untuk menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

C.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Mengenai Dukungan

Organisasi, dalam mempengaruhi Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan (*intention to leave*) di PALYJA.

C.2. Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi Penelitian Bagi Peneliti

Penelitian ini dilaksanakan untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai gelar Magister Sains (M. Si) dalam ilmu administrasi di Program Pasca Sarjana dengan kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumberdaya Manusia, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Penelitian ini akan memperluas wawasan dan pemahaman peneliti mengenai bidang yang dikaji, yaitu salah satu perilaku kerja karyawan berupa keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*intention to leave*)

2. Signifikansi Penelitian Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap bekerja di perusahaan.

3. Signifikansi Penelitian Bagi Keilmuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dan bagaimana hubungan antara faktor-faktor tersebut terutama untuk kondisi di Indonesia.

D. Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab yaitu pendahuluan, tinjauan literatur dan metodologi penelitian, gambaran umum perusahaan, hasil penelitian dan pembahasan, serta simpulan dan saran.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan terdiri dari latar belakang penelitian, identifikasi permasalahan, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan yang dipergunakan

BAB II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai dasar teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan. Selain itu dijelaskan juga mengenai model analisis, hipotesis, operasionalisasi konsep, serta metoda penelitian yang digunakan.

BAB III: GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Dalam bagian ini akan diuraikan tentang karakteristik dari objek penelitian yang terkait dengan penelitian.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan dan dibahas mengenai analisa yang dilakukan terhadap data hasil penelitian, mengapa demikian dalam kaitannya dengan tujuan penelitian, serta alternatif pemecahan masalah berdasarkan teori yang dikemukakan sebelumnya

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diberikan kesimpulan berdasarkan sintesa dari seluruh aspek pembahasan bab sebelumnya dan saran-saran yang merupakan implikasi dari kesimpulan baik secara sosial, ekonomi maupun ilmiah yang dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen PALYJA untuk menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan

