

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dipandang sebagai asset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang dan jasa. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijaksanaan yang diterapkan perusahaan terhadap pekerjanya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan menampakkan produktifitas yang lebih tinggi daripada yang sikap kerjanya negatif. Pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan akan lebih rendah absensi dan pengunduran dirinya.

Di antara berbagai sikap dan perilaku karyawan adalah Intensi keluar (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan

dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan padakaryawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Turnover intentions harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan. Saat ini tingginya tingkat *turnover intentions* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan tak terkecuali pada perusahaan yang bergerak dalam distribusi penjualan.

PT Jayamandiri Gemasejati merupakan merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam distribusi penjualan khususnya sebagai dealer resmi sepeda motor Yamaha. Dari data dan informasi dari PT Jayamandiri Gemasejati fenomena *turnover* yang cukup tinggi terjadi pada karyawan divisi penjualan sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Turnover Karyawan PT Jayamandiri Gemasejati Motor
Februari – Juni 2012

Bulan	Jumlah Karyawan	Masuk	Keluar	Turn Over
Februari	312	27	44	14,10
Maret	295	37	46	15,59
April	286	23	34	11,89
Mei	275	24	39	14,18
Juni	260	22	42	16,15

Sumber : PT Jasindo Motor, 2012

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa angka *turnover* karyawan bagian penjualan di PT Jayamandiri Gemasejati tergolong tinggi dalam lima bulan

terakhir. Pada bulan Februari 2012 angka *turnover* karyawan sampai dengan 14,10% dan Juni 2012 meningkat menjadi 16,15% dari keseluruhan karyawan. Tingginya angka *turnover* karyawan bagian penjualan tentunya dapat merugikan perusahaan, karena karyawan bagian penjualan merupakan ujung tombak dalam pencapaian target penjualan yang harus diraih perusahaan.

Sebagai upaya untuk menekan terjadinya *turnover* karyawan, perusahaan dapat menerapkan kebijakan-kebijakan yang dapat menarik minat seorang karyawan untuk tetap bekerja dan berkarya dengan sumber daya yang dimilikinya. Usaha untuk menekan *turnover* ini harus dimulai dari upaya untuk menekan keinginan untuk keluar kerja (*turnover intention*). Purbaningrum (2004:24) berpendapat bahwa dengan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan pengalaman kerja seorang karyawan, akan membuat seorang karyawan lebih memiliki intensitas untuk serius bekerja pada perusahaan yang merekrutnya dan mampu menekan perasaan untuk keluar kerja dari perusahaan.

Berdasarkan fenomena di lapangan yang sangat transparan mengenai keterkaitan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* ini, maka kepuasan kerja bukan lagi sebuah rujukan namun lebih merupakan suatu keharusan untuk diwujudkan guna menekan terjadinya *turnover* karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, dapat terjadi pada semua tingkatan pekerjaan dalam suatu perusahaan, misalnya di tingkat manajer terendah hingga ke tingkat karyawan paling rendah.

Salah satu indikator yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan adalah ganjaran yang pantas terutama menyangkut kesempatan untuk berkembang dan

tingkat upah atau gaji. Penelitian yang dilakukan Diah Dumasari Siregar dari Lembaga Manajemen PPM (Majalah Eksekutif, Juli 2006), gaji merupakan salah satu faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja tentunya dapat menimbulkan berbagai dampak kurang baik bagi pengembangan perusahaan dalam jangka panjang, padahal bagi perusahaan dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada perusahaan dengan karyawan yang tak terpuaskan, oleh karena itu perusahaan penting untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan karyawan. Hal ini perlu dilakukan mengingat rendahnya kepuasan kerja karyawan mengindikasikan keinginan mereka untuk tetap bertahan pada perusahaan rendah yang berarti pula gejala munculnya keinginan untuk berpindah dari karyawan ke tempat lain cenderung tinggi.

Berdasarkan paparan-paparan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan Bagian Penjualan Pada PT Jayamandiri Gemasejati”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepuasan kerja karyawan bagian penjualan pada PT. Jayamandiri Gemasejati Bandung

2. Bagaimana intensi turn over karyawan pada PT. Jayamandiri Gemasejati Bandung
3. Bagaimanan pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turn over karyawan pada PT. Jayamandiri Gemasejati Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan bagian penjualan pada PT. Jayamandiri Gemasejati Bandung
2. Untuk mengetahui bagaimana intensi turn over karyawan pada PT. Jayamandiri Gemasejati Bandung
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turn over karyawan pada PT. Jayamandiri Gemasejati Bandung

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan sehubungan dengan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Penelitian dapat memberi sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan mengenai pentingnya kepuasan kerja dan keinginan berpindah karyawan

2. Bagi Karyawan

Sebagai informasi yang diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan tentang kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah karyawan

3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang khususnya ingin meneliti Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Berpindah

1.5 Kerangka Pemikiran

Keinginan berpindah di kalangan karyawan telah menarik perhatian banyak kalangan, dan menempati posisi yang sangat penting dalam struktur kebijakan-kebijakan MSDM, baik dalam perspektif teoritis maupun praktis. Memahami hal-hal yang menjadi pendorong timbulnya keinginan berpindah dan bagaimana cara mengendalikannya, menghasilkan perdebatan panjang dari perspektif teoritis. Sementara pada sisi praktis, keterampilan dan keahlian serta kebijakan-kebijakan yang dapat diterapkan untuk menekan keinginan berpindah di kalangan karyawan menjadi sangat dibutuhkan. Keinginan berpindah adalah kecenderungan atau keinginan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi.

Keinginan berpindah kerja mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Menurut Pasewark dan Strawser (1996:104) dalam Umi Narimawati (2006:14), menyatakan bahwa : “Keinginan

berpindah mengacu pada niat seorang pekerja di tempat lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata”.

Keinginan berpindah kerja mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*involuntary*). Pada umumnya sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, pembisik kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan pindah kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Keinginan untuk keluar organisasi yang dibahas pada penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* dan dilihat sebagai suatu fungsi kepuasan kerja.

- a) Daya tarik pekerjaan yang saat ini
 - Kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain
 - Tingkat variasi dan beban pekerjaan saat ini
- b) Tersedianya alternatif pekerjaan lain dalam waktu dekat
 - Tersedianya alternatif pekerjaan selain menjadi karyawan
 - Usaha serius untuk menemukan pekerjaan baru
- c) Tersedianya alternatif pekerjaan di tempat lain di masa mendatang
 - Mencari informasi pekerjaan di tempat lain
 - Keinginan yang besar untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain

Menurut Suwandi dan Indriantoro (2005:40), ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah dan salah satunya adalah

kepuasan kerja. Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover*. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:856) menyatakan : “Kepuasan Kerja adalah kebutuhan yang selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut”.

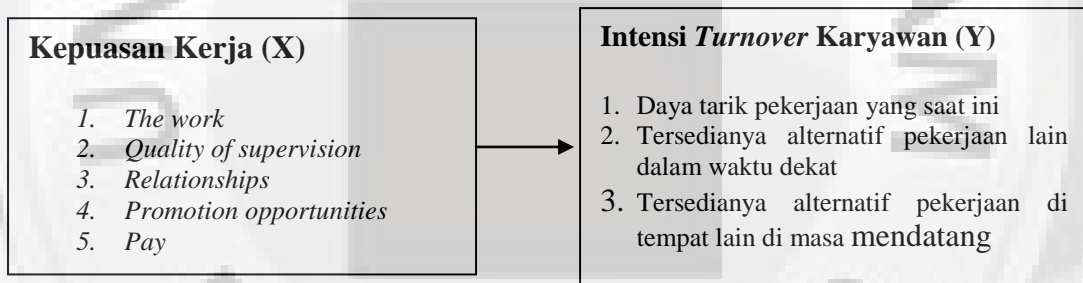
Wood, *et al* (1998: 113), yang dikutip oleh Wendi Amsuri Nasution (2009:6) menyebutkan bahwa indikator kepuasan kerja didasarkan pada lima (5) perspektif, yaitu :

1. *The work – responsibility, interest and growth*, dimana tiap karyawan dimungkinkan mempunyai pendapat yang subjektif atas tingkat tanggung jawab, kepentingan, dan pertumbuhan dari pekerjaan yang dimiliki.
2. *Quality of supervision – technical help and social support*, merupakan bentuk penilaian karyawan atas manfaat dan aktivitas supervisi.
3. *Relationships with co-worker – social harmony and respect*, dimana keberadaan karyawan dalam lingkungan kerja tidak terlepas dari lingkungan karyawan yaitu sesama karyawan.
4. *Promotion opportunities – chance for further advancement*, ingin mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu hal yang dianggap wajar oleh setiap karyawan.
5. *Pay – adequacy of pay and perceived equity compared with the pay that others receive*, imbalan atas pekerjaan pada dasarnya merupakan suatu bentuk ganti rugi atas kontribusi yang telah diberikan karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja.

Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja adalah : “Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu”. Hal senada diungkapkan oleh Handoko (2003:49), bahwa : “Kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan, kepuasan kerja yang rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka yang kepuasan kerjanya rendah lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain”.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis dapat menggambarkan bagan kerangka pemikiran seperti di bawah ini :



Gambar 1.1
Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu : “Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap intense *turn over* karyawan”.