

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi yang menggerakkan sumber daya lainnya dalam organisasi atau perusahaan. Peran sumber daya manusia ini baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan dari segi efektivitas dan efisiensi. Hal tersebut membuat perusahaan atau organisasi menyadari peran penting sumber daya manusia yang dikenal sebagai karyawan atau pegawai dalam perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan dalam mencari, menemukan, mempekerjakan memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan serta mempertahankan karyawan yang berkualitas membutuhkan investasi baik dari segi waktu, tenaga, dan biaya yang tidak sedikit.

Sumber daya manusia adalah manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu rancangan untuk mengatur bagaimana peran tenaga kerja yang dimiliki oleh tiap individu secara efektif dan efisien agar dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia menurut fungsi manajerial adalah perencanaan, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan menurut fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (Maharsi, 2011: 1).

Perusahaan atau organisasi dituntut untuk memahami dan mengelola para tenaga kerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan atau organisasi harus terus melakukan manajemen karyawan yang

berpotensi secara berkelanjutan mulai dari penerimaan, seleksi, serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten bagi organisasi agar tidak berdampak pada pemutusan hubungan kerja karyawan.

Menurut Sofyandi (2008: 181), keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh keberadaan karyawan, sehingga perlu selalu diupayakan untuk menjaga dan memelihara karyawan agar merasa betah, bertahan, dan melaksanakan tugas dengan baik. Untuk mempertahankan karyawan agar tidak melakukan pemutusan hubungan kerja dan loyal kepada perusahaan, maka perlu diperhatikan hal-hal lain yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan berupa tunjangan kesejahteraan dan pelayanan di luar gaji dan upah. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengaturnya dengan sebaik mungkin guna mencapai tujuannya secara efektif, dengan cara melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan berpotensi agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan.

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) merupakan salah satu fenomena yang sering terjadi dalam sebuah perusahaan/organisasi, yang dapat juga diartikan sebagai pergerakan karyawan keluar dan masuk di sebuah perusahaan (Witasari, 2009). *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi oleh suatu perusahaan/organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi atau perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi pada umumnya didahului oleh niat

karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidak puasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan pada suatu perusahaan (Jimad, 2011).

Menurut Lee dan Mowday dalam Susetyo (2016), penyebab terjadinya keinginan berpindah adalah pikiran untuk keluar dari organisasi, kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru serta keaktifan dalam mencari pekerjaan baru. Terjadinya keinginan berpindah (*turnover intention*) merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Hal tersebut merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi oleh setiap perusahaan. Seperti halnya *replacement* (pergantian) yang terus berjalan, baik *replacement* karena faktor produktivitas karyawan yang menurun. Akan tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh produktivitas (secara umum karena faktor usia), maka perusahaan dapat mengantisipasinya dengan mempersiapkan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan atau organisasi karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan. Fenomena keinginan keluar dari suatu perusahaan mulai di pahami dan disadari oleh para manajer dan juga akademisi. Dimana Setiap tahunnya ada sekitar 10-12 persen karyawan yang keluar dari perusahaan. 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 pindah kerja di suatu perusahaan (Andiristiawan dalam Etnaningtiyas, 2011).

Masalah kepuasan kerja merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempatnya bekerja dan mencoba untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya. Jadi, semakin rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga memunculkan pemikiran mereka untuk meninggalkan pekerjaannya (Agung *et al.*, 2013). Kepuasan kerja itu pun dapat mempengaruhi karyawan dalam intensitas pindah kerja di PT. Indotruck Utama Surabaya. Mengingat pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individual akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam setiap individu.

Kepuasan kerja bagi karyawan sangatlah diperlukan, karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Dengan tidak adanya kepuasan pada karyawan dalam bekerja, maka akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit, sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang paling menginginkan banyak dan mendapatkannya, hal ini yang dapat mempengaruhi intensi pindah kerja pada karyawan. Fathoni (2006), juga mengemukakan bahwa karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja, kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Selain kepuasan kerja, hal yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah karyawan adalah komitmen organisasi, dan Kepuasan kerja karyawan.

Menurut Robbins (2006), komitmen pada organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan tujuannya. Sedangkan menurut Hatmoko dalam Amilin *et al.* (2008), mengatakan komitmen organisasional adalah loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya, melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan didalam organisasi tersebut. Kemudian Yuwalliatin (2006), menyatakan komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja baik untuk kepentingan organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, karena komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk sebuah perusahaan (Jafri, 2010). Kemudian Choonga *et al.* (2012) juga mengemukakan pendapat bahwa karyawan yang berkomitmen untuk perusahaan, maka mereka akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, karyawan juga akan bersedia untuk menempatkan upaya besar dalam pekerjaan mereka atas nama organisasi.

PT. Indotruck Utama Surabaya adalah perusahaan penyedia solusi alat berat yang tergabung di dalam kelompok usaha kendaraan komersil, alat berat, dan pertambangan. Memasuki usia ke-25 tahun, perusahaan selalu menawarkan berbagai macam produk alat berat dan truk berkualitas yang didukung oleh pelayanan servis dan penyediaan suku cadang terbaik. Produk yang ditawarkan meliputi *brand Volvo Construction Equipment* dan *Volvo Truck and Bus (Sweden)*, serta beberapa *brand* terkenal lainnya seperti *Kalmar (France)*, *Manitou (France)* dan *Gehl (USA)*.

Perusahaan ini tersebar di beberapa wilayah yaitu di Sumatra, Jawa, Bali, Nusa Tenggara dan Papua. Meskipun tersebar diberbagai wilayah, akan tetapi perusahaan ini tergolong sangat langka atau jarang, tidak semua kota di wilayah tersebut ada, karena perusahaan sebelum membangun di berbagai kota, terlebih dahulu melihat potensi yang ada pada wilayah yang hendak dibangun seperti potensi pertambangan dan industri alat berat. Tidak seperti perusahaan perusahaan penyedia otomotif lainnya yang di tiap kota-kota besar bahkan kota kecil yang sering di jumpai. Seperti halnya di wilayah Pulau Jawa, PT. Indotruck hanya berdiri di daerah Surabaya, Semarang, dan Jakarta (Admin PT. Indotruck, 2014). kota-kota tersebut merupakan kota yang padat penduduknya dan juga terdapat banyak industri dan perusahaan besar disana, sehingga PT. Indotruck memilih untuk mendirikan perusahaannya di wilayah tersebut. Produk yang dihasilkan oleh PT. Indotruck sangat unggul pemakaian di segmen bisnis kontruksi berat, pertambangan, perhutanan, perkebunan dan indutri. Sehingga PT. Indotruck sangat cocok untuk mendirikan pabriknya di wilayah-wilayah tersebut. Selain itu, perusahaan ingin menghasilkan produk yang sangat menunjang profitabilitas dan efisiensi produksi melalui *engine* yang bertenaga, inovatif dan sangat efisien bahan bakar. Efisiensi bahan bakar merupakan faktor keunggulan yang utama, mengingat bahan bakar adalah komponen biaya yang terbesar dan juga sangat berpengaruh terhadap komitmen ramah lingkungan.

Seluruh karyawan mendapatkan fasilitas yang sangat mendukung mereka dalam bekerja, diantaranya terdapat pos keamanan/*security*, mushollah, ruang makan/kantin, ruangan ber-AC, dan terdapat parkir yang luas. Selain itu, terdapat juga tunjangan dari perusahaan untuk masing-masing karyawan berupa tunjangan kesehatan/BPJS kesehatan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan

transportasi, jaminan pensiun, dana pensiun, dan plavon perawatan, sehingga para karyawan merasakan kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja. Meskipun para karyawan mendapatkan fasilitas dan kenyamanan dalam bekerja, tetapi masih ada karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah, seperti masih terdapatnya karyawan yang datang terlambat dan terdapat juga karyawan yang sering absen berulang-ulang. Hal ini dapat berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan data yang didapat dari pihak *Human Resources Development* (HRD) perusahaan, bahwa terdapat *turnover* pada karyawan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Data Turnover Karyawan PT. Indotruck Utama Surabaya Tahun 2014-2017

Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Persentase Turnover
2014	8	5	101	4,95%
2015	0	12	89	13,48%
2016	3	0	92	0
2017	8	6	94	6,38%

Sumber: HRD PT. Indotruck Utama Surabaya, 2018

Tabel 1. 1 menunjukkan bahwa sejak tahun 2014 sampai tahun 2017, terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan. Pada tahun 2014 terjadi *turnover* karyawan sebesar 4,95%. Pada periode tahun 2014-2015 terjadi peningkatan yang signifikan, yaitu puncaknya pada tahun 2015 sebesar 13,48% karyawan yang keluar dari perusahaan, hal ini disebabkan karena pada tahun 2015 terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan penjualan produknya menurun, sehingga berpengaruh terhadap gaji karyawan yang ikut menurun. Pada tahun selanjutnya, yaitu tahun 2016 tidak terjadi karyawan yang meninggalkan perusahaan, pada tahun 2017 karyawan yang keluarsebesar 6,38%. Selama 4 tahun terakhir, *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2015, dimana dua belas orang karyawan

keluar dari perusahaan. PT. Indotruck Utama Surabaya menetapkan standar keinginan berpindahkaryawan sebesar 5%, yang berarti jika tingkat karyawan keluar melebihi standar 5% yang telah ditetapkan perusahaan maka terdapat persoalan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mempertahankan karyawan terbaiknya di perusahaan, sehingga mengakibatkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *Human Resources Department* perusahaan, keseluruhan karyawan yang keluar dari perusahaan terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak, hal ini terjadi karena kebanyakan dari mereka merasa kurang puas atas gaji yang diterima dan tidak tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan serta alasan faktor keluarga untuk melakukan *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah, sehingga berdampak pada tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan.

Perusahaan berusaha untuk mengurangi keinginan karyawan keluar, karena dari sebuah perilaku tersebut akan berdampak pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*employee movement*). Di sisi lainnya masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah sulitnya untuk mempertahankan Sumber Daya Manusia yang potensial dan berkualitas dan perusahaan akan mengeluarkan anggaran lebih untuk merekrut karyawan baru. Keinginan untuk melakukan *turnover intention* disikapi sebagai fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan perusahaan baik dari sudut pandang individu maupun sosial. Mengingat bahwa tingkat keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* akan berdampak cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui adanya pengaruh antara kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT. Indotruck Utama Surabaya)”**.

1. 2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini, adalah:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan pada PT. Indotruck Utama Surabaya?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Indotruck Utama Surabaya?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan pada PT. Indotruck Utama Surabaya?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan melalui mediasi komitmen organisasi pada PT. Indotruck Utama Surabaya?

1. 3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, adalah:

1. Mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan pada PT. Indotruck Utama Surabaya.
2. Mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Indotruck Utama Surabaya.
3. Mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan pada PT. Indotruck Utama Surabaya.

4. Mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan PT. Indotruck Utama Surabaya.

1. 4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. 4. 1 Manfaat secara praktis

- a. Bagi Pihak *Human Resource Department* Perusahaan

Penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah *turnover intention* karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas perusahaan.

- b. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan peneliti tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan keinginan berpindah karyawan pada suatu perusahaan. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan berfikir dalam hal penyelesaian masalah sehingga dapat bermanfaat di masa mendatang.

- c. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi pembaca. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

1. 4. 2 Manfaat Secara Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti, memperkuat penelitian terdahulu, dan diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan terhadapt

literatur-literatur maupun penelitian di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti yang akan datang.