

# **BAB I**

## **PENGANTAR**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan dari bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya. 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, 2012). Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting di sebuah organisasi. Untuk mencapai tujuannya secara efektif organisasi perlu mengatur sumber daya manusianya dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki potensi agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan.

Salah satu cara untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori dari Mangkunegara (2002) yang menyatakan bahwa pegawai akan merasa puas apabila pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, semakin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya semakin sedikit kebutuhan pegawai yang tidak terpenuhi, pegawai tersebut akan merasa tidak puas. Oleh sebab itu organisasi perlu mengetahui kondisi yang bagaimana yang dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawannya. Hal ini bertujuan agar organisasi tersebut dapat

melakukan prioritas dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Handoko (2008) mengemukakan kepuasan kerja itu adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dapat dilihat dari bagaimana karyawan memandang pekerjaannya kemudian akan timbul sikap komitmen pada diri karyawan terhadap organisasinya.

Perkembangan organisasi saat ini menemukan permasalahan dalam hal *turnover* karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan permasalahan dalam organisasi yang pada kenyataannya terdapat banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover* karyawan tinggi (Randhawa, 2007). Perpindahan karyawan (*turnover*) adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam sebuah bisnis, yang dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dan masuk di sebuah organisasi (Witasari, 2009). Intensi *turnover* ini dapat disebabkan oleh ketidakpuasan kerja karyawan. Hal ini merupakan sebuah bukti menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja karyawan dari perusahaan memiliki hubungan yang kuat terhadap perilaku *turnover* (Etnaningtyas, 2011).

*Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. Hal ini berarti *turnover* adalah perpindahan karyawan atau jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu dan karyawan tersebut tidak akan kembali bekerja pada organisasi tersebut setidaknya dalam jangka waktu yang cukup lama, sedangkan intensi *turnover* adalah keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Intensi *turnover* atau keluarnya karyawan diartikan sebagai sikap yang

dimiliki karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low dkk, 2001). *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi, keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk meningkatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011).

Kendala dalam menghadapi intensi *turnover* juga dihadapi oleh salah satu perusahaan penyedia jasa konstruksi dan konsultan konstruksi yang berada di Bandung, Jawa Barat. Perusahaan ini didirikan di Bandung pada Tanggal 30 Juli 2007. Terbentuknya perusahaan ini merupakan wujud atas keinginan para pendirinya dalam rangka turut berperan aktif dalam pembangunan nasional dengan menyumbangkan tenaga dan pikiran berupa pelayanan jasa konsultan sebagai rekanan bagi pihak pemerintah maupun swasta.

Sejak awal didirikan hingga kini, perusahaan ini telah melaksanakan pekerjaan di lebih dari 20 provinsi, dan luar negeri. Dengan sekitar 100 klien meliputi pemerintah kota dan pemerintah provinsi, serta perusahaan swasta lokal dan swasta multinasional. Selain itu kerjasama yang erat dengan pusat penelitian di beberapa perguruan tinggi terkemuka dan konsultan nasional maupun internasional menambah potensi perusahaan dalam memberikan layanan jasa konsultasi secara maksimum.

Menghadapi persaingan dalam industri jasa konsultan perencana konstruksi ini, di sisi internal usaha untuk mempertahankan keterikatan karyawan bukan merupakan hal yang tidak mudah. Sifat *turnover* pada perusahaan konstruksi seakan-akan terasa alamiah, hal tersebut dikarenakan proses konstruksi terdapat masa mulainya kerja pada suatu kontrak proyek konstruksi dan masa berakhirnya kerja pada suatu kontrak proyek konstruksi. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian pekerja, dimana hal ini seringkali mengakibatkan kerugian sebuah perusahaan (Labib & Utomo, 2015). Penjelasan lebih lanjut dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006) yang menyatakan bahwa *turnover* merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera digantikan. Hal ini merupakan salah satu kerugian terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawannya yang meninggalkan perusahaannya, apalagi karyawan yang keluar adalah karyawan yang berpotensi. Mempertahankan keterikatan karyawan saat ini bukan merupakan hal yang mudah bagi sebuah perusahaan.

Berdasarkan data sejak didirikannya, tingkat *turnover* karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
*Jumlah dan Rasio Turnover Karyawan di Perusahaan*

Tahun	Jumlah Karyawan			
	Awal Tahun	Masuk	Keluar	Akhir Tahun
2011	25	16	9	32
2012	32	22	10	44
2013	44	41	18	67
2014	67	15	28	54
2015	54	5	10	49

Berdasarkan data Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa perusahaan sempat mengalami tingkat *turnover* terbesar pada tahun 2014 dimana jumlah karyawan yang melakukan *turnover* (keluar) sebanyak 28 orang. Angka ini terbilang cukup besar dan dapat merugikan perusahaan karena dari data tersebut dalam 2 tahun terakhir jumlah karyawan masuk sebanyak 15 orang dari jumlah awalnya sebanyak 67 orang menjadi 82 orang, sehingga di akhir tahun 2014 jumlah karyawan yang tersisa sebanyak 54 orang yang berarti tingkat *turnover* (keluar) terbesar pada tahun 2014 sebanyak 28 orang. Kemudian pada tahun 2015 jumlah karyawan masuk sebanyak 5 orang dari jumlah awalnya sebanyak 54 orang menjadi 59 orang, sehingga di akhir tahun 2014 jumlah karyawan yang tersisa sebanyak 49 orang. Berarti tingkat *turnover* (keluar) pada tahun 2015 sebanyak 10 orang.

Dinamika *turnover* karyawan banyak terjadi pada bisnis proyek konstruksi. Dalam proyek konstruksi terdapat masa awal dan masa akhir proyek. Pada masa awal perusahaan merekrut banyak karyawan, sedangkan pada masa akhir banyak juga karyawan yang melakukan *turnover*. Akan tetapi perusahaan berskala nasional dan multinasional ini memiliki banyak proyek, sehingga ketika masa akhir proyek pada proyek tertentu, maka akan berlanjut pada proyek berikutnya. Pada saat proyek tertentu selesai, maka sejumlah karyawan dapat keluar sejenak untuk beristirahat di rumah, setelah itu karyawan tersebut akan masuk lagi pada proyek berikutnya. Hal ini bukan disebut sebagai *turnover*, karena karyawan tersebut tidak keluar, melainkan hanya berhenti sejenak dan masuk lagi pada proyek berikutnya (Jimad, 2011). *Turnover* terjadi, jika karyawan tersebut keluar dalam jangka waktu yang cukup lama atau tidak kembali lagi pada

perusahaan tersebut yang juga disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, gaji yang tidak sesuai, komitmen organisasi yang sudah menurun, dll. (Booth dan Hamer, 2007).

Berdasarkan data yang diperoleh pada kenyataannya perusahaan ini tidak dapat menjamin para karyawannya untuk tetap bertahan. Karyawan ada yang puas dan ada yang tidak puas, sehingga ada yang tetap bekerja dan ada pula yang keluar (*resign*). Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya suatu faktor penyebab kenapa karyawan tersebut memutuskan untuk keluar. Diduga bahwa adanya faktor ketidakpuasan kerja memiliki peran yang cukup signifikan dalam kaitannya dengan keinginan keluar karyawan (*intensi turnover*). Ketidakpuasan kerja karyawan ini disebabkan oleh karyawan sudah merasa tidak nyaman dengan lingkungan perusahaan. Selain itu, karena beberapa karyawan merasa tidak puas dengan pemberian upah atau *reward* pada perusahaan tempat dia bekerja (Hasil Wawancara dengan salah satu karyawan perusahaan, Tanggal 11 April 2016).

Beberapa karyawan di perusahaan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja (*turnover*), terlihat atau ditandai dengan absensinya dalam setiap bulan yang semakin meningkat mencapai 30%. Indikasi dari absensi meningkat tersebut adalah banyaknya karyawan yang ijin tidak masuk kerja karena sakit, tidak masuk kerja karena alasan-alasan yang dibuat-buat, padahal karyawan yang bersangkutan sedang wawancara tes di perusahaan lain. Indikasi lain yaitu perilaku malas bekerja, pelanggaran tata tertib, protes terhadap atasan, dan perilaku positif atau berlebihan yang berbeda dari yang biasanya. Perilaku-perilaku karyawan tersebut dapat juga berupa memperlihatkan perilaku negatif atau dapat juga perilaku provoktif terhadap karyawan lain yang rajin (Hasil

Wawancara dengan salah satu karyawan perusahaan, Tanggal 10 September 2016).

Akibatnya *turnover* di perusahaan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari cukup banyaknya permohonan surat referensi pernah bekerja di perusahaan konstruksi ini. Banyaknya permohonan surat referensi ini juga disebabkan oleh beberapa karyawan mencari tawaran gaji yang lebih tinggi dan suasana kerja yang lebih baik terutama banyak dilakukan oleh karyawan kontrak (Divisi Operasional: *Office Boy, Driver, Resepsionis, Divisi Engineering* : khususnya pada *Level Junior Engineer, Junior Surveyor* dan *Junior Drafter*) (Hasil Wawancara dengan salah satu karyawan perusahaan, Tanggal 11 April 2016).

Permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan sesuai dengan aspek-aspek dari intensi *turnover* dari Mobley (1978) bahwa dasar untuk memprediksikan intensi *turnover* karyawan pada sebuah organisasi yaitu; 1) Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thinking of quitting*), karyawan sering memikirkan dirinya untuk berhenti dari pekerjaan yang dilakukannya saat ini. Hal ini terjadi karena karyawan merasa tidak cocok atau kurang tertantang dengan pekerjaannya saat ini. 2) Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*), karyawan terpikirkan untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja saat ini. Pemikiran seperti ini muncul apabila karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungan atau perusahaan tempat dia bekerja. 3). Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), karyawan mulai memikirkan untuk mencari pekerjaan lain yang dirasa lebih menjanjikan dari pekerjaannya saat ini. Salah satu penyebab munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena karyawan

merasa tidak puas dengan pemberian upah atau *reward* pada perusahaan tempat dia bekerja.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai hubungan kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan salah satu perusahaan konstruksi ini.

### **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan perusahaan konstruksi.

### **C. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan manfaat pada kemajuan dan memperkaya khazanah ilmu psikologi, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pencarian pemecahan masalah mengenai intensi *turnover* yang sudah menjadi masalah perusahaan-perusahaan di Indonesia. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi penyusunan program pemecahan masalah terkait intensi *turnover*.



## D. Keaslian Penelitian

### 1. Keaslian Topik

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel tergantung penelitian ini adalah intensi *turnover*. Penelitian yang akan dilakukan peneliti ini memiliki kesamaan topik dari penelitian yang telah dilakukan oleh Safitri dan Nursalim (2013) yang berjudul “Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Intensi *Turnover* pada Pegawai” yang menggunakan variabel bebas kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta variabel tergantung intensi *turnover*.

Penelitian lain oleh Simanjuntak dan Edy (2013) mengenai intensi *turnover* berjudul “Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan” yang menggunakan variabel bebas kepuasan kerja dan keterlibatan kerja serta variabel tergantung intensi *turnover*. Penelitian lain oleh Waspodo, dkk., (2013) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Unitex di Bogor” yang menggunakan variabel bebas kepuasan kerja dan stress kerja serta variabel tergantung intensi *turnover*.

### 2. Keaslian Teori

Teori yang digunakan pada variabel tergantung intensi *turnover* dalam penelitian ini mengacu pada teori Low (2001) dan Mobley (1978). Lalu untuk aspek-aspek menggunakan teori dari Mobley (1978). Sedangkan variabel bebas kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada teori Locke (Luthans, 2005). Kemudian untuk aspek-aspek variabel bebas menggunakan aspek dari *Job*

*Descriptive Index* (JDI) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (Luthans, 2005).

Penelitian sebelumnya yaitu “Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Intensi *Turnover* pada Pegawai” menggunakan teori Mobley (2000), Mathis dan Jackson (2003), serta Jewell dan Siegall (Rivai, 2001) untuk variabel tergantungnya. Sedangkan untuk teori variabel bebas, penelitian tersebut menggunakan teori Spector (1996) dan Lance & Vanderberg (1992). Penelitian lain yang terkait dengan variabel bebas kepuasan kerja adalah “Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan” yang menggunakan teori Zeffane (Witasari, 2009) serta Abelson (Andini, 2006) untuk variabel variabel tergantungnya. Sedangkan variabel bebasnya menggunakan teori yang dikemukakan oleh Fathoni (2006) dan Simamora (1997).

### 3. Keaslian Alat Ukur

Alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini berasal dari aspek-aspek teori mengenai intensi *turnover* yang dikemukakan oleh Mobley (1978). Alat ukur ini juga digunakan pada penelitian lain berjudul “Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan” yang dilakukan oleh Simanjuntak dan Edy (2013). Sedangkan untuk pengukuran variabel bebas, yaitu kepuasan kerja yang disusun berdasarkan aspek-aspek kepuasan aspek dari *Job Descriptive Index* (JDI) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (Luthans, 2005), yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan teman kerja.

#### 4. Keaslian Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan dari salah satu perusahaan konstruksi yang berada di Bandung, Jawa Barat. Sedangkan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Safitri dan Nursalim (2013) tentang “Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Intensi *Turnover* pada Pegawai” yang menjadi subjek penelitian adalah pegawai. Kemudian penelitian lainnya oleh Pratiwi (2013) mengenai “Hubungan antara Tipe Kepribadian dengan *Turnover Intention* pada Karyawan Bagian *Sales Consumer Loan* di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk., Bandung” dengan subjeknya adalah karyawan bagian *Sales Consumer Loan* di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk., di Kota Bandung, Jawa Barat.