

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Menurut pakar perubahan John P. Kotter (1995) dalam bukunya *Leading Change*, globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul.

Dalam suasana bisnis seperti ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stoner (1998), bahwa para manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down-sizing*, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang

bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis (dalam Smithson and Lewis, 2000).

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin. Perusahaan semacam ini, kurang menganggap penting akan arti komitmen, kepuasan kerja atau kualitas kerja, karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Konsekuensi dari pemikiran yang demikian akan memunculkan reaksi-reaksi negatif yang akan merugikan perusahaan itu sendiri. Reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi *agresif* yang *destruktif*, hasil kerja yang menurun, angka *turnover* yang tinggi, dan lain-lain.

PT. Samsung Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi berbagai produk elektronik. Fenomena yang terjadi sejak tahun 2000 sampai dengan sekarang adalah tingginya tingkat perputaran karyawan. Ditemukan kenyataan bahwa angka *turnover* dari perusahaan tersebut cukup tinggi, yakni berkisar 30-35 % pertahun meskipun upah yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut melebihi UMR yang berlaku. Karyawan mengundurkan diri umumnya pada tahun pertama bekerja, dengan demikian sebelum kontrak kerja berakhir. Angka *turnover* yang tinggi menyebabkan *cost* yang ditanggung oleh perusahaan untuk merekrut dan melatih karyawan baru menjadi tinggi. Situasi kerja yang ada juga menjadi kurang menyenangkan karena terlalu seringnya terjadi pergantian personel yang notabene menyebabkan penyesuaian

terus menerus. Diberlakukannya sistem insentif bagi karyawan divisi penjualan khususnya sales ternyata tidak mengurangi angka *turnover* karyawan setiap tahunnya, hal ini berarti faktor ini bukanlah faktor utama penyebab tingginya angka *turnover*. Jika masalah uang bukan merupakan penyebab utama terjadinya *turnover*, maka bisa dipastikan ada faktor lain yang mempengaruhi karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan tersebut.

Dengan melakukan wawancara dengan beberapa karyawan, penulis mendapatkan penyebab masalah tingginya angka perputaran karyawan ini, khususnya pada divisi penjualan. Beberapa karyawan menyatakan bahwa sebagian besar yang keluar/berhenti kerja karena ada pekerjaan yang menawarkan status kepegawaian yang lebih pasti, ada yang keluar karena tidak kuat memenuhi target penjualan bulanan, dan ada juga yang keluar karena konflik dengan sesama maupun atasan. Masalah-masalah ini kemudian menyebabkan banyak karyawan merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari perusahaan. Fenomena ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Burcel, dkk yang menyatakan bahwa karyawan mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan, akibatnya intensi *turnover* cenderung meningkat. (Burchell, Day & Hudson, 2000).

Berdasarkan kajian teori, penulis mencoba mencari penyebab lain dari *turnover*, faktor tersebut adalah komitmen. Komitmen organisasional sebagai

dinyatakan sebagai salah satu konsep yang turut menjelaskan proses turnover (Farkas & Tetrick, 1989; Michaels & Spectors, 1982; Porter Crampon, & Smith, 1976; Steers, 1977). Sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan (dalam Kurniasari, 2005).

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampaisampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (Kuntjoro, 2002).

Konsep dari komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (1987) bahwasanya kebijakan HRM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja (dalam Armstrong, 1999).

Untuk mendorong karyawan berkomitmen tinggi menurut Pardiansyah (dalam Swa Edisi Maret 2004), ada beberapa aspek penting yang perlu

diperhatikan. Pertama, menumbuhkan *sense of ownership*. Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sayang, dalam banyak kasus, ia masih melihat manajemen masih memposisikan diri sebagai *thinkers*, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan semacam robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen karyawan.

Aspek kedua adalah *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen. Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk melakukan mogok atau demo. Karyawan akan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan.. Jika kondisi semacam ini bisa dicapai, maka tidak diperlukan pengawasan terus menerus terhadap kinerja karyawan bersangkutan. Fenomena yang terjadi di lapangan terkait dengan kepercayaan terhadap manajemen ini adalah sebagian besar menyatakan tidak terlalu percaya dengan manajemen terkait dengan pembayaran insentif yang diberikan dalam periode tiga bulanan. Beberapa menganggap jumlah insentif yang mereka terima dari hasil kerja mereka menjual barang sering kali mengalami selisih atau kekurangan yang signifikan. Tidak adanya slip atau bukti pembayaran insentif, dan transparansi perincian pembayaran semakin membuat karyawan kurang percaya dengan pihak manajemen.

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam berbagai studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Dari penelitian Barling dan Kelloway (1996) menunjukkan adanya kaitan antara *job insecurity* dan *turnover intention* (dalam Probst 2001), pendapat ini juga menyatakan bahwa individu akan melakukan perhitungan untung rugi terlebih dahulu sebelum sampai pada keputusan berpindah. Nilai untung rugi tidak hanya didasarkan pada nilai individual namun juga melihat nilai-nilai yang ada di luar individu seperti alternatif kesempatan yang ada yang memungkinkan individu tersebut mendapatkan hasil yang lebih baik dari yang sebelumnya.

Banyak faktor yang membuat individu sampai pada keputusan untuk berpindah, diantaranya adalah faktor kepuasan kerja (Mobley, 1979; Muchinsky & Tuttle, 1979; Porter & Steers, 1973; Price, 1977; dalam Suwandi dan Indriartoro, 1999), komitmen organisasi (Farkas & Tetrick, 1989; Michaels & Spector, 1982; Porter Crampon, & Smith, 1976; Steers, 1977, dalam Kurniasari, 2005), kepercayaan terhadap organisasi dan rasa tidak aman dalam bekerja (Barling dan Kelloway, 1996, dalam Probst, 2001).

Faktor yang berperan penting dalam intensi *turnover* yang terjadi di PT. Samsung Indonesia menurut asumsi penulis adalah ketidakamanan kerja (*job insecurity*) dan komitmen karyawan. Hal ini dikarenakan berdasar pendapat Mobley (dalam Kurniasari, 2005), yang menyatakan bahwa faktor kepercayaan

terhadap organisasi ditemukan hanya mempengaruhi keinginan berpindah secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Sedangkan kepuasan kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai variabel penjelas (Mobley, 1979, dalam Kurniasari, 2005)

I.2. Perumusan Masalah

Dari berbagai uraian di atas timbul pertanyaan :

- a. Apakah terdapat hubungan secara parsial, komitmen organisasi dan *job insecurity* dengan intensi *turnover* karyawan di PT. Samsung Indonesia?
- b. Dari dua variabel ini, variabel mana yang paling kuat hubungannya dengan intensi *turnover* karyawan di PT. Samsung Indonesia ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan

Tujuan penelitian berikut didasarkan pada permasalahan sebagaimana telah disampaikan tersebut di atas yaitu :

- a. Untuk mengetahui hubungan parsial antara *job insecurity* dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan PT. Samsung Indonesia.
- b. Untuk mengidentifikasi penyebab yang paling kuat dalam mempengaruhi keinginan berpindah (intensi *turnover*) karyawan di PT. Samsung Indonesia

1.3.2. Manfaat

a. Bagi Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1) Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperoleh pengetahuan mengenai faktor-faktor utama yang mendasari terjadinya intensi *turnover* yang tinggi di suatu perusahaan.
- 2) Memberikan sumbangan yang berarti dalam menjelaskan peranan *job insecurity* dan komitmen organisasi terhadap terjadinya *turnover*.
- 3) Menjadi dasar penelitian selanjutnya, terutama dalam peningkatan kualitas perlakuan terhadap karyawan untuk meminimalisir terjadinya *turnover*.

b. Bagi PT Samsung Indonesia

Berdasar penelitian ini diharapkan adanya acuan untuk melakukan penyesuaian kebijakan di pihak manajemen PT Samsung Indonesia untuk menekan angka *turnover*.