



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia kerja menjadi sebuah fase kehidupan manusia untuk bisa memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Ketika seseorang memilih sebuah pekerjaan, pasti ada beberapa faktor mengapa pekerjaan tersebut dipilih. Menguasai, menikmati, puas atau yakin dengan apa yang dikerjakan menjadi beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa seseorang memilih sebuah pekerjaan. Namun yang menjadi pertanyaan adalah, sampai kapankah orang tersebut melakukan pekerjaan yang telah dipilihnya?

Karyawan yang berkomitmen kepada perusahaan tentu mempunyai alasan tersendiri mengapa komitmen itu tertanam dalam dirinya. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan dan menanamkan nilai-nilai perusahaan dalam setiap perilakunya saat bekerja.

Fatima, Imran, dan Zaheer (2010) dalam Imam, Raza A, Tehseen, dan Raza H (2013) mengatakan *“it is a greatest and essential issue today’s Human Resources Managers of an organization, as it provides a “strategic links” between satisfaction of employee towards job and their productivity. It plays an important role in retaining employees.”* Sekarang ini ada suatu isu besar dan

esensial terkait dengan manajer sumber daya manusia dari sebuah perusahaan, yang lalu menghasilkan “hubungan yang strategis” antara kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan produktivitas mereka. Hal tersebut berperan penting dalam mempertahankan karyawan.

Dalam sebuah organisasi, salah satu isu yang sering ditemukan adalah keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan. Mahdi, Zin, Nor, Sakat dan Naim (2012) mengatakan “*in an organization, what makes an employee leave or intend to leave are always become the big question for any company*”. Dalam sebuah organisasi, apa yang membuat seorang karyawan meninggalkan atau ingin berpindah selalu menjadi pertanyaan yang besar bagi banyak perusahaan. Pertanyaan tersebut telah menjadi perhatian tersendiri bagi perusahaan karena ketika karyawan berpindah, maka akan mempengaruhi aspek-aspek yang lain. Menurut Salleh, Nair, dan Harun (2012) dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, tingkat *turnover* yang tinggi mempunyai konsekuensi finansial, karena ketika seorang meninggalkan perusahaan, rekrutmen, seleksi dan pelatihan bagi karyawan baru akan sangat diperlukan. Hal tersebut menunjukn bahwa organisasi memerlukan cara dan strategi yang tepat untuk membuat karyawan betah dan berkomitmen terhadap perusahaan.

Beberapa faktor yang bisa dilihat terkait dengan keinginan berpindah kerja oleh karyawan di sebuah perusahaan adalah kepuasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi untuk berpindah, dikatakan bahwa seiring dengan perkembangan dan perubahan

teknologi, perusahaan membutuhkan strategi untuk mampu memberikan kepuasan kepada karyawan, meningkatkan komitmen terhadap perusahaan, serta pekerjaan itu sendiri. Kesuksesan, kemampuan bertahan hidup dan kekuatan untuk bersaing sebuah perusahaan tergantung pada komitmen, mendukung pengembangan setiap individu dan memastikan setiap partisipasi para anggota di dalamnya. Begitu pula dengan Schore dan Martin (1989) dalam Yucel (2012) yang menemukan adanya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang signifikan terhadap intensitas untuk berpindah (*turnover*) karyawan.

Kerap kali yang menjadi alasan bagi karyawan untuk berpindah kerja adalah merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketidakpuasan ini merupakan dampak dari ketidakmampuan karyawan mencapai kebutuhannya saat melakukan pekerjaannya. Dessler (1978:37) dalam Mbah (2012) mengartikan kepuasan kerja "*as the degree of needs satisfaction that is derived from and or experienced on the job*". Kepuasan kerja sebagai tolak ukur kebutuhan kepuasan yang dihasilkan dari dan atau pengalaman pada sebuah pekerjaan. Bisa dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kemampuan seorang karyawan untuk menginspirasi perusahaan, merasa senang untuk melakukan pekerjaannya dengan harapan kebutuhannya akan terpenuhi.

Spector (1997) dalam Yucel (2012) berpendapat bahwa kepuasan karyawan bisa dilihat dari 2 perspektif, dari perspektif kemanusiaan dan utilitarian. Dari perspektif kemanusiaan, Spector mengatakan "*the humanitarian perspective suggest that people deserve to be treated fairly and appropriately, and the level of employee satisfaction and dissatisfaction may reflect the extent to*

which they experience good or bad treatment in an organization. It may also be indicative of the emotional and psychological wellbeing of the employees.”

Perspektif kemanusiaan menunjukkan bahwa orang berhak untuk diperlakukan secara adil dan tepat, dan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dapat mencerminkan sejauh mana mereka mengalami perlakuan yang baik atau buruk dalam sebuah organisasi. Hal ini juga dapat menjadi indikasi kesejahteraan emosional dan psikologis karyawan.

Sedangkan dari segi utilitarian, Spector (1997) dalam Yucel (2012) mengatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan karyawan bisa menuntun pada perilaku yang mempengaruhi tiap fungsi pada perusahaan. Sebagai contoh, peningkatan produktivitas dalam perusahaan menjadi cerminan salah satu dari sekian banyak dampak dari karyawan yang merasa puas, sementara ketidakhadiran dan sikap merusak merupakan hasil negatif dari ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan.

Saleh dkk. (2012) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi untuk berpindah karyawan, salah satu hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan negatif kepuasan kerja terhadap keinginan untuk berpindah karyawan (*turnover*). Artinya semakin tinggi kepuasan yang didapat oleh karyawan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk berpindah. Hasil penelitian seperti ini juga ditunjukkan oleh penelitian Mahdi, Zin, Nor, Sakat dan Naim (2012) yang berjudul “*The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention*”. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa dua komponen kepuasan kerja

yaitu kepuasan intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan dan negative terhadap *turnover* karyawan.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang krusial untuk mempengaruhi keinginan untuk berpindah karyawan adalah komitmen organisasional. Komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan dicerminkan dengan tidak adanya keinginan untuk berpindah dari perusahaan tersebut. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan Allen dan Meyer (1990), "*Common to all the conceptualizations of commitment found in the literature is a link with turnover; employee who are strongly committed are those who are least likely to leave the organization.*" Umumnya konsep komitmen yang ditemukan dalam literatur mempunyai hubungan dengan keluar-masuknya karyawan; karyawan yang mempunyai komitmen yang kuat adalah mereka yang sangat sedikit mempunyai kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan.

Mowday, Steers dan Porter (1979) dalam Yucel (2012) berpendapat bahwa komitmen organisasional dikonsepsikan sebagai sebuah perilaku yang tertanam di dalam perusahaan sebagai dampak dari nilai-nilai perusahaan terhadap individu di dalamnya, keinginannya untuk tetap tinggal di dalam perusahaan, dan kesediaan mereka untuk mengerahkan upaya atas nama perusahaan. Konsep tersebut mengarahkan komitmen organisasional pada perilaku karyawan di dalam perusahaan sebagai hasil dari nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan serta bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya. Hal tersebut juga akan menentukan keputusan karyawan untuk tetap bekerja bagi perusahaan atau meninggalkan perusahaan tersebut.

Dalam Yucel (2012), Meyer dan Allen (1987) menciptakan model komitmen dengan 3 komponen pengukuran berdasarkan konsep komitmen dari para peneliti sebelumnya. Tiga komponen tersebut adalah *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* mengacu pada emosi yang tertanam pada karyawan, dimana identifikasi ada di dalamnya, dan juga keterlibatannya dengan perusahaan. (Allen & Meyer, 1997). Lalu selanjutnya dinamakan *continuance commitment* karena karyawan merasa butuh untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut yang disebabkan akan berpotensi mengalami kerugian jika memilih untuk meninggalkan perusahaan dan tidak ada pilihan untuk bekerja di tempat lain serta mempertimbangkan biaya yang akan keluar untuk meninggalkan perusahaan tersebut. (Allen dan Meyer, 1990; Meyer et al., 1990). Sedangkan *normative commitment* mencerminkan sebuah perasaan berhutang dan tetap berada di dalam perusahaan. Karyawan juga memikirkan tentang bagaimana perusahaan menginginkan loyalitas karyawan tersebut. (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1990).

Aydogdu dan Asikgil (2011) dalam penelitiannya yang meneliti tentang hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berpindah, menghasilkan dampak negatif komitmen organisasional terhadap keinginan untuk berpindah. Ditunjukkan pula bahwa ada dampak yang negatif tiga komponen komitmen terhadap keinginan untuk berpindah karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen organisasional atau tiap komponen komitmen, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk berpindah. Namun, dari ketiga komponen komitmen organisasional, yang menunjukkan dampak paling kuat

terhadap keinginan untuk berpindah adalah *continuance commitment*. Sedangkan yang menunjukkan dampak paling lemah terhadap keinginan karyawan untuk berpindah adalah *normative commitment*.

Hussain dan Asif (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*Is Employees’ Turnover Intention Driven by Organizational Commitment and Perceived Organizational Support?*” menemukan adanya dampak negatif dari komitmen organisasional terhadap keinginan karyawan untuk berpindah.

Jika dikaitkan dengan temuan-temuan diatas, penulis melihat bahwa penelitian-penelitian tersebut cukup relevan dengan perkiraan atau ekspektasi tingkat *turnover* di Indonesia tahun 2014 yang menunjukkan adanya kenaikan. Dilansir careernews.web.id, menurut Hay Group yang bekerja sama dengan *Centre of Economics and Business Research* yang dimuat dalam *TopCareer Magazine*, memperkirakan jumlah karyawan yang akan berhenti pada tahun 2014 bisa mencapai 161,7 juta atau meningkat 12,9 persen bila dibandingkan dengan tahun 2012. Dalam cakupan yang lebih luas, Asia Pasifik juga menunjukkan kenaikan dalam hal *turnover* karyawan. Diperkirakan akan terjadi kenaikan sebesar 21,5-25,5 persen selama periode 2012-2018. Tentunya hal tersebut menjadi perhatian khusus bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan, khususnya karyawan yang berkualitas, mengingat karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan.

Telkom merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia (www.telkom.co.id). Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang

telekomunikasi, Telkom mempunyai banyak tantangan di dalam memberikan layanan yang berkualitas terhadap pelanggannya. Telekomunikasi yang menjadi salah satu kebutuhan yang penting bagi setiap orang tentu membutuhkan jaringan yang memadai. Apalagi, di era modern ini, semakin banyak perusahaan-perusahaan swasta yang juga memberikan layanan telekomunikasi yang kompetitif. Tidak mudah bagi Telkom untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan karena begitu banyak pilihan jaringan telekomunikasi yang tersedia.

Dalam menjawab kebutuhan dan keinginan pelanggan yang semakin dinamis, tentunya hal ini akan dilihat dari bagaimana melayani pelanggan. Semakin sedikit keluhan yang diterima, maka semakin baik kualitas telkom di mata pelanggan. Hal tersebut tergantung dari bagaimana lini depan Telkom berhubungan dengan pelanggan. Divisi Info Media yang bertanggung jawab untuk melayani konsumen melalui sistem komputer maupun telpon (*call centre*) menjadi perhatian tersendiri bagi perusahaan. Bagaimana *call centre* menghubungi dan menjawab setiap pertanyaan maupun keluhan pelanggan mencerminkan citra perusahaan. Ketika karyawan mampu melayani dengan baik, bisa disimpulkan bahwa karyawan tersebut mampu memberikan etos kerja yang baik pula untuk perusahaan. Perilaku dan kebiasaan baik, yang ditunjukkan oleh karyawan ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan bisa menikmati pekerjaannya tersebut, yang akan berdampak pada keputusan untuk tetap bertahan dan bekerja untuk perusahaan.

Menurut Holman (2002) dalam Malik dkk. (2013) dalam satu hari karyawan *call centre* menghabiskan 58% waktunya untuk berhubungan dengan konsumen, 3% waktunya untuk menulis *email*, 13% waktunya untuk panggilan yang berhubungan dengan pekerjaan, 10% waktunya untuk menunggu panggilan, 6% waktunya tidak mendapatkan telpon, dan 10% waktunya keluar dari sistem kerja. Ini menunjukkan bahwa waktu yang dihabiskan oleh karyawan *call centre* sebagian besar berhubungan dengan berbagai macam jenis pekerjaan terkait dengan pelanggan. Pekerjaan ini tidak mudah, mengingat apa yang dikatakan setiap pelanggan berbeda-beda dan karyawan harus mampu menyesuaikan bagaimana karakter setiap pelanggan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan *call centre* untuk tetap menjaga ritme kerja maupun emosi. Bila kondisi seperti ini tidak diperhatikan oleh perusahaan, bukan tidak mungkin karyawan akan berpikir untuk mencari pekerjaan yang lain. Fenomena tersebut membuat penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja dan hubungannya dengan komitmen organisasional serta dampaknya terhadap *turnover intentions* di divisi Info Media Telkom Wilayah Telekomunikasi Banten Timur.

Semakin berkembangnya dunia bisnis yang memunculkan perusahaan telekomunikasi swasta menjadi tantangan tersendiri bagi Telkom. Menurut hasil *in-depth interview* dengan Senior Officer Supervisor Infomedia, Pinto, hal ini berdampak pada intensitas kerja karyawan Infomedia. Semakin sedikitnya pengguna telepon kabel juga menurunkan kuantitas layanan dari Telkom kepada pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan banyak karyawan memilih tetap berada di kantor dan menunggu panggilan telepon, sedangkan dalam satu hari satu

karyawan belum tentu mendapatkan panggilan dari pelanggan. Ini menjadi perhatian tersendiri bagi perusahaan maupun bagi peneliti mengingat satu-satunya pekerjaan yang dilakukan *call center* adalah berhubungan dengan pelanggan. Maka penulis tertarik untuk meneliti apakah karyawan *call center* di Telkom tetap bisa bertahan dengan situasi dan kondisi seperti tersebut di atas.

Penelitian yang penulis lakukan ini bersumber dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ilhami Yucel pada tahun 2012 di Turki. Penelitian ini dipublikasikan oleh *International Journal of Business and Management* yang berjudul “*Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study*”.

Berdasarkan fakta dan penelitian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Analisis Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions* Pada Divisi Infomedia di TelkomWitel Banten Timur.**”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, penulis dapat merumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh positif dari *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*?
2. Apakah terdapat pengaruh negatif dari *job satisfaction* terhadap *turnover intentions*?
3. Apakah terdapat pengaruh negatif dari *organizational commitment* terhadap *turnover intention*.

1.3. Batasan Masalah

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih terarah, maka perlu adanya pembatasan pada pembahasan penelitian ini. Batasan masalah atau ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Konsep Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan penelitian survey kepada 112 responden yang terdiri dari Team Leader dan Tele Account Management Staff di Telkom. Penulis mengajukan pertanyaan tertulis yang telah tersusun dalam kuesioner.

2. Wilayah Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Telkom yang berada di wilayah Bumi Serpong Damai (BSD), Tangerang.

3. Responden

Responden dari penelitian ini adalah karyawan di Divisi Infomedia.

4. Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 20 untuk melakukan analisis pada tahap Pretest. Sedangkan LISREL versi 8.7 digunakan sebagai alat bantu menganalisis hipotesis.

1.4.Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mencari data dan informasi yang jelas tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan untuk berpindah pekerjaan, yang diperlukan dalam penyusunan skripsi guna memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen di Universitas Multimedia Nusantara.

Tujuan Penelitian:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif *job satisfaction* terhadap *turnover intentions*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif *organizational commitment* terhadap *turnover intentions*.

1.5.Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan sekaligus tambahan informasi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk tetap bisa bersaing, menjaga talent dan mengurangi turnover intentions terutama untuk para talent atau karyawan dengan keahlian khusus.

2. Bagi Akademik

Sebagai salah satu dasar dalam melakukan penelitian selanjutnya terhadap permasalahan serta perkembangan di bidang Sumber Daya Manusia dalam praktik perusahaan.

1.6.Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini meliputi :

BAB I. PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penulisan dan alasan pemilihan judul, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian ini. Penjelasan secara umum mengenai berbagai bentuk hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional serta *turnover intention* yang ditekankan menjadi perhatian besar dalam strategi peningkatan kinerja perusahaan.

BAB II. LANDASAN TEORI

Pada bab ini, penulis menguraikan tentang teori-teori yang mampu mendukung penyusunan penelitian ini, yang mampu menjadi pedoman dalam melaksanakan penelitian ini secara detail dan terperinci. Teori-teori yang disertakan dalam bab ini adalah teori manajemen, sumber daya manusia, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intentions* serta teori lanjutan yang mendukung teori-teori yang diuraikan tersebut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, penulis memaparkan gambaran secara umum objek dalam penelitian ini. Gambaran umum perusahaan, sejarah dan perkembangan perusahaan, serta struktur perusahaan. Dalam bab ini juga diuraikan mengenai variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sample, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan semua hasil penelitian dari hasil kuesioner yang digunakan dari tahap analisis input maupun output. Berdasarkan indikator-indikator dalam kuesioner, penulis menguraikan analisis mengenai pelatihan yang terdiri dari materi pelatihan, pelatih, lokasi dan penyelenggaraan terhadap produktivitas karyawan. Uraian tersebut lalu dihubungkan dengan teori-teori yang terkait serta hasil penelitian sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah serta tujuan penelitian yang dikemukakan pada bab pendahuluan. Penulis juga memaparkan keterbatasan penelitian serta saran yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian ini.