

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sukses suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi itu untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan strategik yang mempengaruhi kehidupan organisasi. Organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akan dapat tumbuh dan berkembang. Sebaliknya organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan mengalami kemunduran. Oleh karena itu sangat perlu bagi organisasi untuk memahami perubahan lingkungan strategik karena perubahan tersebut menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi.

Sumberdaya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Implikasinya, organisasi perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumberdaya manusianya. Di sisi lain organisasi berusaha untuk mempertahankan sumberdaya yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (*employee movement*). Salah satu bentuk *employee movement* adalah *turnover*, 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, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Hasil penelitian Dalton dan Todor (1993, dalam Rivai, 2001) memberikan dukungan, bahwa dampak negatif *turnover*, adalah pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan (*replaceability*) individu yang meninggalkan atau keluar organisasi.

Dalam pembahasan sikap dan prediksi perilaku, Fieshbien (1967, dalam Rivai, 2001) menjelaskan bahwa aspek motivasional yang paling menentukan pilihan seseorang terhadap organisasi adalah intensi. Intensi ini nantinya akan berhubungan dengan *withdrawal behavior*, yaitu individu cenderung berperilaku untuk menarik diri dari organisasi. *Antecedent* yang juga memberikan kontribusi untuk memprediksi perilaku *withdrawal* adalah karakteristik lingkungan makro yang menggambarkan kondisi pasar tenaga kerja dan kesempatan kerja, serta karakteristik individual yang menggambarkan sikap, intensi perilaku, dan persepsi (Hulin, *et al.*, 1985, dalam Moynihan, 2000).

Menurut Mobley (1977, dalam Moynihan, 2000), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpenuhi dengan pekerjaannya

cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih bentuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang. Price (1977, dalam Busch *et al.*, 1998) mengemukakan model *organizational withdrawal*, yang menyatakan bahwa ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaannya akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari organisasi, tetapi kesempatan kerja juga akan mempengaruhi tingkat kepuasan atau keinginan untuk keluar. Penilaian individu terhadap posisi sekarang merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan lain.

Keinginan untuk keluar dapat mengarah langsung pada *turnover* nyata, orang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternatif pekerjaan lain tidak tersedia atau secara tidak langsung menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai. Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya *pay inequity* (gaji) terhadap gaji yang diterima

sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian yang dilakukan Meyer *et al.* (1993, dalam Busch *et al.*, 1998) mendukung, bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen organisasional memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel-variabel penting organisasi yang berhubungan dengan *outcome* (misalnya: intensi keluar), Variabel *outcome* yang diuji pada penelitian ini berhubungan dengan keinginan individu untuk keluar organisasi dan sampel yang digunakan adalah perawat (misalnya keinginan untuk berpindah ke rumah sakit lain).

Meyer *et al.*, (1993 dalam Riley, 1998) juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan intensi keluar jabatan dari aktivitas dalam organisasi. Pekerja-pekerja dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka merasakan bahwa mereka sebaiknya bekerja demikian.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan (a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi (Mehler, 1970 dalam Morrison, 2000)

Menurut Carrell *et al.* (1995, dalam Rivai, 2001), salah satu penyebab *turnover* karyawan adalah pekerja yang memiliki persepsi keamanan kerja (*job security*) rendah atas pekerjaan yang ada sekarang dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain. Sementara itu, penelitian oleh Arnold dan Fieldman (1982, dalam Hoonakker, 2002) pada penelitian sebelumnya, penguji model *turnover* yang berkaitan dengan variabel-variabel persepsi keamanan kerja, orientasi kognitif/afektif yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepuasan dari pengharapan, konflik yang dirasakan, masa kerja dan demografi dengan menggunakan analisis *multivariate*. Hasil penelitiannya menemukan bahwa masa kerja, kepuasan kerja, persepsi keamanan kerja dan keinginan seseorang untuk mencari posisi baru memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover*.

Menurut hasil penelitian Shore dan Martin (1989), dan Mueller dan Price (1990, dalam Moynihan *et al.*, 2000), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berhubungan dengan *turnover*, walaupun demikian komitmen organisasional lebih mempunyai hubungan yang kuat terhadap intensi keluar, berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional.

William dan Hazer (1986, dalam Smith and Langfield, 2004), dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan sampel karyawan rumah sakit dan perusahaan asuransi, menunjukkan hasil yang mendukung bahwa kepuasan kerja merupakan

*antecedent* komitmen organisasional. Sedangkan menurut *longitudinal study* yang dilakukan Bateman dan Strasser (1994, dalam Rivai, 2001) kepuasan kerja bukanlah *antecedent* komitmen organisasional tetapi merupakan *consequence*, dengan kata lain komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja.

Komitmen organisasional merupakan prediktor bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen (*commitment propensity*) sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal pada organisasi. Komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover* (Lee *et al.*, 1992, dalam Rivai, 2001), sehingga kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh komitmen pada tahap awal memasuki organisasi (Lance & Vandenberg, 1992 dalam Rivai, 2001).

Penelitian ini menguji pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan gaji terhadap intensi keluar dengan menggunakan analisis regresi. Dalam model yang diusulkan, komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan variabel yang mempengaruhi intensi keluar. Penelitian ini mengadopsi model yang dikembangkan oleh Lum *et al.* (1998, dalam Rivai, 2001), yang mencoba menjelaskan hubungan kausal intensi keluar dengan kepuasan kerja, kepuasan gaji dan komitmen organisasional, dan menentukan model yang tepat tentang hubungan variabel dependen dan

Ada dua alasan penggunaan variabel intensi keluar, dan bukan *turnover* sebagai variabel dependen dalam studi ini. Pertama, untuk menilai maksud atau intensi perilaku spesifik individu yang diamati. Kedua, intensi keluar merupakan prediktor yang kuat terhadap *turnover* nyata (Mobley *et al.*, 1979, dalam Moynihan, 2000).

Alasan-alasan tersebut di atas yang mendasari keinginan penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan BLPT Yogyakarta mengingat sebagian staf merupakan karyawan-karyawan yang berasal dari luar instansi BLPT dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda. Sebagaimana diketahui bahwa para karyawan BLPT baik yang menjabat sebagai pimpinan maupun karyawan biasa (staf) sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan maupun tingkat pendidikan yang berbeda-beda dan menduduki posisi yang belum tentu sesuai dengan keahlian maupun keterampilan yang sesuai dengan yang dimilikinya.

## **B. Rumusan Masalah**

Penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara komitmen, kepuasan kerja dan intensi keluar mendukung bahwa komitmen lebih memiliki pengaruh penting terhadap keinginan untuk keluar organisasi daripada kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja dipandang sebagai *antecedent* komitmen organisasional. Model yang ditawarkan mendukung bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel yang mendidat

hubungan antara variabel *eksogen* (misalnya: umur, ekspektasi, keadilan dan karakteristik tugas) dari intensi keluar (William & Hazer, 1986, dalam Smith and Langfield, 2004).

Model lain yang dikemukakan Bateman dan Strasser (1984, dalam Rivai, 2001) menyatakan bahwa, kepuasan kerja bukan penyebab komitmen organisasional, tetapi merupakan akibat. Tingkat komitmen organisasional yang semakin tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi karena komitmen organisasional akan mengawali proses rasionalisasi sikap yang konsisten dengan perilaku. Dengan kata lain, komitmen merupakan *antecedent* kepuasan kerja. Sedangkan Arnold dan Fieldman (1982, dalam Hoonakker, 2002) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Oleh karena itu penelitian ini memiliki rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap intensi keluar, baik secara individual maupun secara bersama-sama ?
2. Manakah variabel yang dominan berpengaruh terhadap variabel intensi keluar di kantor BLPT Yogyakarta ?



### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap intensi keluar baik secara individual maupun secara bersama-sama.
2. Untuk mengetahui variabel yang dominan berpengaruh terhadap variabel intensi keluar di kantor BLPT Yogyakarta.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini :

1. Bagi para akademisi, dapat menyajikan informasi dan hasil pengujian empiris hubungan kausal kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar.
2. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur intensi keluar karyawan di Indonesia dengan menguji variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan intensi keluar.
3. Bagi para praktisi, mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan organisasi dalam memahami keinginan individu untuk keluar organisasi yang dapat mempengaruhi keefektifan organisasi