

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang sangat pesat, salah satunya adalah di bidang transportasi. Seiring dengan perkembangan tingkat peradaban manusia dan peningkatan kebutuhan akan sarana transportasi, secara berangsur-angsur transportasi pun mengalami banyak perkembangan. Kemajuan dalam bidang transportasi ini memudahkan orang-orang untuk sampai ke tempat tujuannya dengan lebih cepat dan aman. Jalur transportasi yang dapat digunakan tidak hanya jalur darat dan air, namun juga melalui jalur udara dengan menggunakan pesawat.

Teknologi pesawat terbang ditemukan pada awal abad ke-20. Sejak saat itu perkembangan bentuk dan kecepatannya pun terus berkembang hingga saat ini. Perkembangan pesawat tersebut mulai masuk ke Indonesia dengan adanya penerbangan perdana di tahun 1949 oleh maskapai penerbangan Garuda Indonesia yang sebelumnya bernama *Indonesian Airways*. Lalu pada tahun 1950 Garuda Indonesia resmi terdaftar sebagai perusahaan negara ([http://id.wikipedia.org/wiki/Garuda\\_Indonesia](http://id.wikipedia.org/wiki/Garuda_Indonesia)) .

Hingga saat ini perusahaan maskapai penerbangan makin bertambah jumlahnya, teknologi dan fasilitas yang disajikan setiap maskapai menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen. Variasi ini juga bisa dilihat dari keunggulan yang ditawarkan, mulai dari maskapai yang menawarkan *budget* dengan *low cost* sampai maskapai yang menawarkan fasilitas dan pelayanan eksklusif bagi pelanggannya. Hal ini menambah ketatnya persaingan antar maskapai penerbangan.

Persaingan tersebut membuat banyak produsen terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga setiap perusahaan akan menjadikan pemenuhan kepuasan pelanggan sebagai orientasi utama. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang penting dalam **Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**

mengembangkan suatu sistem penyediaan pelayanan yang tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Menurut Schnaan (Aliyah, 2012), pada dasarnya semua perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu mendapatkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan dan menciptakan kepuasan kepada para pelanggan dalam bentuk pemberian pelayanan yang berkualitas sesuai dengan harapan konsumen atau pelanggan.

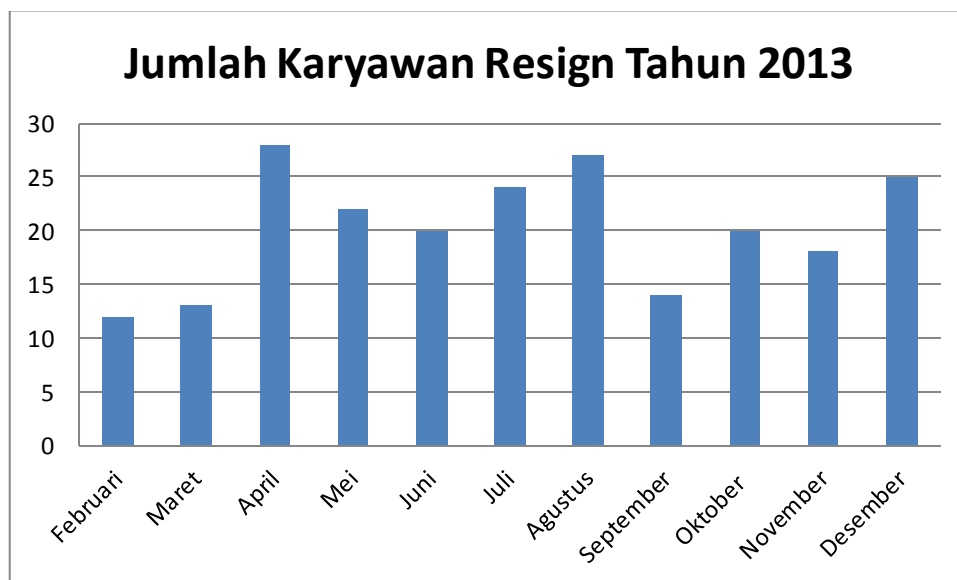
Sebagai perusahaan maskapai penerbangan negara yang pertama dan terbesar di Indonesia, Garuda Indonesia senantiasa terus meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan sesuai dengan konsepnya yaitu *full service airlines* (maskapai dengan pelayanan penuh). Sebagai *full service airlines* Garuda Indonesia tentunya dituntut untuk melakukan pelayanan terbaik dengan akurasi, kecepatan, dan kemudahan untuk para pelanggan dalam mengakses informasi. Untuk itu pada tanggal 15 Januari 2009 secara resmi Garuda Indonesia bekerja sama dengan Telkom dalam upaya meningkatkan kualitas komunikasi dengan pelanggan melalui penyelenggaraan layanan *contact center*. Layanan *contact center* Garuda Indonesia dikelola dan dijalankan oleh PT. Infomedia Nusantara yang merupakan salah satu perusahaan dari Telkom Group. Layanan ini pertama kali dikelola oleh PT. Infomedia Nusantara Area Jakarta. Namun adanya tuntutan pelanggan yang sangat tinggi maka pada bulan Januari 2013 Layanan *Contact Center* Garuda Indonesia menambah area pelayanan pada PT. Infomedia Nusantara Area Bandung yang bertempat di Jl. Malabar No. 37 Bandung. Garuda Indonesia menaruh harapan besar dengan adanya layanan *contact center* tersebut, berbagai layanan seperti permintaan informasi, proses reservasi, layanan GFF (*Garuda Frequent Flier*) dan layanan lainnya akan dapat dilakukan secara lebih terintegrasi atau secara *one stop service* (<http://www.telkomsolution.com/news/it-solution/telkom-dukung-layanan-global-contact-center-garuda>).

Dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan melalui layanan *contact center*, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk mengelola dan menjalankannya. Sumber daya manusia sebagai motor penggerak untuk sebuah perusahaan yang menjual pelayanan atau jasa modal utamanya adalah  
**Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**

kualitas dari tenaga kerja atau karyawannya. Untuk itu, perusahaan harus mampu mencari dan mengembangkan potensi karyawannya sehingga perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas dan mampu memberikan hasil kerja yang optimal sesuai dengan target kerjanya.

Karyawan yang berkualitas harus memiliki kemampuan yang memadai agar mampu menyelesaikan semua tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan akan menaruh harapan yang besar pada karyawan apabila karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan setiap pekerjaannya dengan baik. Kualitas kerja yang baik dari karyawan saja tidak cukup, jumlah karyawan harus mencukupi agar semua pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Jumlah karyawan layanan *contact center* Garuda Indonesia terus mengalami penurunan, terutama di area Bandung. Jumlah karyawan yang terus menerus menurun membuat perusahaan harus melakukan proses rekrutmen secara terus menerus untuk melakukan pemenuhan jumlah SDM. Dari penelitian awal yang telah dilakukan oleh penulis mengenai jumlah karyawan yang telah berhenti bekerja, maka diperoleh data sebagai berikut:



(Sumber: Layanan *Contact Center* Garuda Indonesia, 2014)

### Grafik 1.1

#### Jumlah karyawan yang berhenti bekerja selama tahun 2013

Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014

*Hubungan Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja  
Dengan Intensi Berhenti Bekerja*

*Karyawan Contact Center Garuda Indonesia*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jika dilihat dari grafik di atas, jumlah karyawan yang berhenti bekerja setiap bulannya rata-rata sekitar 20 orang hal ini mengakibatkan terus menurunnya jumlah karyawan. Jumlah karyawan yang terus menurun berdampak buruk bagi perusahaan karena pelayanan yang diberikan menjadi tidak maksimal. Adanya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja disebut juga dengan intensi berhenti bekerja.

Suwandi dan Indrianto (Riyanto, 2008) menyatakan jika karyawan inti (*functional*) berhenti bekerja maka dapat menyebabkan timbulnya potensi biaya bagi perusahaan seperti biaya pelatihan yang telah terinvestasikan dan biaya rekrutmen. Selain menimbulkan potensi biaya, tingkat berhenti bekerja yang tinggi dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas perusahaan.

Menurut Harnoto (2002:2) intensi berhenti bekerja merupakan kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari tempat individu tersebut bekerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya intensi berhenti bekerja di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Handoko (2002:322) menyatakan bahwa karyawan yang berhenti bekerja merupakan suatu tantangan bagi pengembangan sumber daya manusia, karena hal tersebut sulit untuk dapat diperkirakan.

Hasil dari penelitian Nasution (2009) terhadap karyawan *Call Center* Telkomsel di Medan menyebutkan bahwa intensi berhenti bekerja secara signifikan dipengaruhi oleh seluruh variabel kepuasan kerja (pekerjaan, kualitas pengawasan, imbalan, dan promosi jabatan). Menurut Robinson (Riyanto, 2008) ketidakpuasan dalam pekerjaan sering diindikasikan sebagai alasan utama bagi para karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Passewark dan Strwes (Riyanto, 2008) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan keinginan berpindah mempunyai pengaruh langsung dan memiliki hubungan negatif.

Mobley (1986) membuat sebuah rumusan proses psikologis yang mendasari seseorang mengundurkan diri dari pekerjaannya, rumusan psikologi tersebut digunakan oleh Kim dan Tang (2000 dalam Desniah, 2013) untuk membuat

sebuah instrumen berupa kuesioner dari teori intensi berhenti bekerja Mobley. Menurut Mobley (1986) ketidakpuasan mengarahkan seseorang berpikir untuk keluar. Ada sejumlah tahapan yang menjadi penghubung antara ketidakpuasan dan tindakan keluar dari pekerjaan yang sesungguhnya. Pertama, salah satu konsekuensi ketidakpuasan kerja adalah berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya. Setelah karyawan berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya kemudian ia akan mempertimbangkan manfaat yang diharapkan dari pencarian kerja dan kerugian bila berhenti bekerja. Langkah selanjutnya adalah mencari alternatif, jika alternatif tersedia maka karyawan akan mengevaluasi alternatif tersebut dan akan membandingkannya dengan pekerjaan karyawan tersebut saat ini. Jika perbandingan tersebut mendukung pilihan alternatif maka akan mengalami keinginan untuk berhenti yang diikuti dengan pengunduran diri yang sesungguhnya.

Nayaputera (2011) mengungkapkan bahwa berhenti bekerja sendiri sangat dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja. Penelitiannya menggunakan model tes dari Mobley di mana kepuasan kerja dapat mempengaruhi karyawan untuk berhenti bekerja ketika semua komponen dari teorinya telah dimasukkan ke dalam analisis.

Kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan *contact center* Garuda Indonesia disebabkan oleh adanya sistem pengupahan dan promosi jabatan yang kurang adil jika dibandingkan dengan banyaknya tugas yang harus dikerjakan. Selain itu, karyawan juga merasa sistem kerja *shifting* cukup membahayakan kesehatan karena membuat siklus tidur yang tidak teratur sehingga karyawan merasa kurang aman dalam bekerja. (Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa karyawan *contact center* Garuda Indonesia tanggal 07/30/2013 S2W1L192).

Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya imbalan yang diterima dengan imbalan yang dirasakan oleh karyawan seharusnya diterima. Robbins (2006) juga mengungkapkan ada beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu *mentality challenging, equitable rewards, supportive*  
**Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**

*working condition*, dan *supportive colleagues*. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung penilaian individu terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti, bayaran, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu tersebut (As'ad, 2002:103-104).

Dalam penelitian Haryono (2009) mengenai hubungan antara beban kerja, stres kerja, dan tingkat konflik, beban kerja memiliki hubungan yang searah dengan tingkat stres kerja. Stres kerja tersebut disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan oleh karyawan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah iklim kerja yang tidak sehat, dan konflik kerja. Namun Menurut hasil penelitian dari Ikhsan, Zakso, dan Wahyudi (2012) pada Guru di SMA Kota Sambas menunjukkan bahwa beban kerja tidak secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, karena beban kerja termasuk kondisi kerja (*working condition*). Kondisi kerja sendiri tidak bersifat meningkatkan kepuasan namun bersifat menjaga atau mengamankan. Walaupun beban kerja sendiri tidak secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun beban kerja memiliki hubungan dengan intensi berhenti bekerja karyawan.

Menurut data yang diperoleh peneliti dari pihak perusahaan (1/1/14) mengenai banyaknya karyawan yang *resign*, mayoritas alasan *resign* karyawan adalah mencari kompensasi yang lebih *competitive*, mencari *benefit* (asuransi kesehatan, tunjangan, dll) yang lebih baik, mencari tantangan karir yang baru, faktor kesehatan dan tekanan kerja yang tinggi seperti pembagian jadwal kerja, lembur yang terus-menerus, dan alat kerja yang kurang memadai. Menurut karyawan, menurunnya kesehatan dan jadwal kerja yang berubah-ubah menjadi suatu beban bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Beban kerja merupakan suatu pemberian tugas yang harus dikerjakan oleh setiap karyawan, persepsi mengenai beban kerja yang diberikan oleh perusahaan pada setiap karyawan akan berbeda-beda. Beban kerja bukanlah suatu hal yang melekat, namun muncul dari interaksi antara kebutuhan pekerjaan, keadaan yang

**Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**

ditunjukkan, dan keterampilan, perilaku, dan persepsi karyawan. Menurut Dhania (2010) beban kerja adalah sekumpulan tugas yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan baik tugas yang berupa fisik ataupun psikis dalam jangka waktu tertentu. Pada layanan *contact center* Garuda Indonesia ini sendiri terdapat beberapa karyawan bekerja dengan menggunakan sistem pembagian waktu kerja (*shifting*). Sistem *shifting* dibagi menjadi tiga yaitu *shift* pagi, *shift* sore, dan *shift* malam. Adelina (2010) mengukur beban kerja dengan metode SWAT memperoleh hasil bahwa sistem *shifting* kerja mempengaruhi beban kerja karyawan, dan menunjukkan kondisi beban kerja antara ketiga shift mempunyai perbedaan yang nyata.

Selain sistem kerjanya yang menggunakan *shifting*, beban kerja yang dirasakan oleh karyawan juga dipengaruhi oleh resiko kerja yang cukup tinggi seperti kesalahan harga pembelian, kesalahan memasukan nominal angka, salah kode booking, jam penerbangan, bahkan kesalahan jalur penerbangan. Menurut hasil wawancara awal pada beberapa karyawan Layanan *Contact Center* Garuda Indonesia bahwa resiko kerja dapat mengurangi perasaan aman dalam bekerja karena karyawan merasa bahwa resiko kerja tersebut merupakan suatu ancaman bagi mereka. Status karyawan yang masih sebagai pekerja kontrak juga merupakan penyebab karyawan merasa tidak aman. Perasaan aman tersebut merupakan salah satu indikator dari metode pengukuran beban kerja NASA-TLX yang dapat mempengaruhi persepsi beban kerja yang dirasakan oleh karyawan . (berdasarkan hasil wawancara pada beberapa karyawan *contact center* Garuda Indonesia tanggal 7/30/2013 S1W2L38 ).

Menurut Caesary (2012) dari hasil penelitiannya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan untuk berhenti bekerja adalah persepsi mereka mengenai karakteristik pekerjaan itu sendiri, apakah pekerjaan tersebut mudah atau sulit, kompleks atau sederhana, aman atau beresiko tinggi, dan ketat atau longgarnya peraturan bekerja. Sebelumnya Dhania (2010) melakukan penelitian mengenai beban kerja, hasilnya beban kerja yang berlebihan secara langsung dapat meningkatkan stress kerja karyawan. hal tersebut sesuai dengan penelitian **Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**

*Hubungan Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja  
Dengan Intensi Berhenti Bekerja*

*Karyawan Contact Center Garuda Indonesia*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dari Prihatini (2007) yang menyebutkan bahwa beban kerja memiliki hubungan searah dan signifikan dengan stress kerja dan stress kerja sendiri merupakan salah satu pemicu adanya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja.

Dari pemaparan tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Hubungan Beban kerja dan Kepuasan kerja dengan Intensi Berhenti Bekerja Karyawan *Contact Center* Garuda Indonesia Area Bandung”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Menurunnya jumlah karyawan akibat *turnover* yang cukup tinggi dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan seperti berkurangnya jumlah *customer* yang melakukan reservasi melalui layanan *contact center* Garuda Indonesia. Selain itu perusahaan juga harus mencari pengganti dengan melakukan rekrutmen untuk mengisi kekosongan posisi *contact center* yang cukup banyak.

Banyaknya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan juga berdampak buruk bagi karyawan lainnya. Sebelum posisi karyawan yang *resign* diganti oleh karyawan baru, karyawan *existing* memikul beban kerja yang lebih berat karena jumlah karyawan yang sedikit harus menyelesaikan pekerjaan dengan beban yang sama saat ketika karyawan berjumlah banyak.

Penyebab keluarnya karyawan dari perusahaan salah satunya adalah terlalu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan sehingga karyawan merasa adanya beban kerja yang berlebihan. Karyawan yang merasa memiliki beban kerja yang berlebihan akan mudah mengalami kelelahan. Kelelahan tersebut dapat berupa gejala fisik seperti sakit kepala karena terlalu lama menggunakan *headset* yang menekan kepala, sakit pinggang, sakit punggung, dan sakit pundak karena duduk terlalu lama (Sumamur, 1996).

Selain beban kerja, kurangnya kepuasan kerja pada karyawan juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk berhenti bekerja. Menurut hasil penelitian Nayaputera (2011) pada *customer service*, persepsi mengenai kepuasan

**Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**



kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap berhentinya karyawan dari perusahaan.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi masalah penelitian ini pada persepsi beban kerja, persepsi mengenai kepuasan kerja dan keinginan karyawan layanan *contact center* Garuda Indonesia untuk berhenti bekerja atau pindah dari pekerjaannya saat ini.

### **C. Rumusan Masalah**

Masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah hubungan beban kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam kaitannya nanti, akan dilihat hubungan dari masing-masing variabel terhadap motivasi kerja karyawan dan akan dilihat secara bersamaan juga. Dengan demikian pertanyaan yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran beban kerja, kepuasan kerja, dan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia?
2. Bagaimana hubungan beban kerja dengan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia?
3. Bagaimana hubungan kepuasan kerja dengan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia?
4. Bagaimana hubungan beban kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia?

### **D. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperoleh data empirik mengenai gambaran beban kerja, kepuasan kerja, dan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia.
2. Untuk memperoleh data empirik mengenai hubungan beban kerja dengan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia.
3. Untuk memperoleh data empirik mengenai hubungan kepuasan kerja dengan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia.

**Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**

*Hubungan Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja  
Dengan Intensi Berhenti Bekerja*

*Karyawan Contact Center Garuda Indonesia*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4. Untuk memperoleh data empirik mengenai hubungan beban kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan intensi berhenti bekerja karyawan *contact center* Garuda Indonesia.

## **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi sehingga dapat memberikan manfaat sebagai sumbangan karya ilmiah terhadap mahasiswa psikologi, dosen psikologi dan praktisi serta pemerhati kajian psikologi
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat merangsang munculnya penelitian-penelitian baru dalam bidang psikologi khususnya bidang psikologi industri dan organisasi sehingga selalu dapat menyesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan.
2. Manfaat praktis
  - a. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam mengantisipasi hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan terutama dalam hal intensi berhenti bekerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan beban kerja karyawan.
  - b. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi mereka yang bergerak di bidang psikologi industri dan organisasi dan sebagai tambahan pengetahuan bagi penulis dan diharapkan bagi mahasiswa yang lain.

**Gina Awalia Zulfi Rosadi, 2014**

*Hubungan Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja  
Dengan Intensi Berhenti Bekerja*

*Karyawan Contact Center Garuda Indonesia*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)