

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Adanya persaingan dunia global yang semakin pesat akan mendorong perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk bersaing dengan negara-negara lain, khususnya di negara-negara kawasan ASEAN. Melihat begitu pesatnya perkembangan dalam dunia kerja khususnya bidang sosial ekonomi serta semakin kerasnya persaingan di dunia global menyebabkan semakin kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia. Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia, misalnya tuntutan akan perlunya karyawan yang terlatih dan konflik antara serikat kerja dengan manajemen, dibutuhkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Cascio (Novliadi, 2007) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, memerhatikan kualitas sumber daya manusia, dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memerhatikan kebijaksanaan yang diterapkan perusahaan terhadap pekerjaannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja

akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Pekerja yang memiliki sikap kerja positif akan menampakkan produktivitas yang lebih tinggi daripada pekerja yang mempunyai sikap kerja yang negatif. Pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan rendah tingkat absensi dan pengunduran dirinya dan begitu juga sebaliknya, pekerja yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya maka akan tinggi tingkat absensi dan pengunduran dirinya (Novliadi, 2007).

Keunggulan bersaing suatu perusahaan sangat bergantung pada perusahaan tersebut dalam mencapai kinerja yang optimal. Salah satu yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan yang sedang ia tekuni (Spector, 2000: 196). Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena dapat meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan para karyawan dalam bekerja akan membawa dampak yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan (misalnya kinerja karyawan menjadi turun) maupun bagi karyawan itu sendiri (misalnya karyawan tidak bisa mengembangkan ide kreatif yang dimilikinya).

Berbagai upaya dilakukan oleh kalangan dunia industri untuk menciptakan produk yang berkualitas dan mampu bersaing di pasaran. Daya saing suatu perusahaan erat kaitannya dengan kualitas sumber daya. Sumber daya yang dimaksud bukan hanya berupa materi namun juga manusia sebagai tenaga kerja yang mendorong terjadinya produktivitas dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, kesadaran perusahaan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia pun akhir-akhir ini semakin tinggi. Berbagai upaya dilakukan perusahaan misalnya

dengan melakukan diklat (pendidikan dan pelatihan) kepada karyawan agar lebih terampil dalam bekerja dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar para karyawan dapat menunjukkan kinerja optimal dan perusahaan dapat menciptakan produk yang mampu bersaing di pasaran.

PT Ultrajaya adalah salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia untuk produk-produk susu dan jus buah yang berawal dari sebuah perusahaan susu di tahun 1950-an. Pertumbuhan pesat PT Ultrajaya berhasil diraih karena adanya sebuah filosofi sederhana yaitu “Sebuah tekad untuk memproduksi produk dalam kemasan berkualitas tinggi memenuhi kebutuhan konsumen Indonesia yang terus meningkat”. Adanya filosofi tersebut telah membuat PT Ultrajaya sukses di masa lampau dan akan terus diterapkan di masa mendatang.

PT Ultrajaya termasuk salah satu perusahaan di Indonesia yang memiliki jaringan distribusi yang paling luas, mencakup seluruh daerah di Indonesia mulai dari Sumatera di ujung barat hingga Papua ujung timur. Hal ini dapat dicapai oleh adanya sistem distribusi yang terdiri dari 2500 grosir yang bersama-sama melayani lebih dari 25000 toko ritel (toko modern dan tradisional), hotel, dan pelanggan distribusi. Jaringan distribusi ini juga didukung oleh jaringan penjualan PT Ultrajaya yang terdiri dari lebih 300 tenaga penjual, lebih dari 100 kendaraan, 9 depo dan kantor cabang di kota-kota besar serta ditambah lagi oleh beberapa distributor lokal. Pasar utama PT Ultrajaya adalah Indonesia dengan populasi 200 juta orang yang memiliki tingkat daya beli yang meningkat. Pasar domestik mencapai 90% dari total produksi perusahaan ini dan sejak tahun 1988

PT Ultrajaya mulai aktif memasuki pasar ekspor ke negara-negara tertentu (Ultrajaya, 2008).

Sejak awal sampai berdirinya sekarang, PT Ultrajaya telah berkembang dengan pesat. Perkembangan yang pesat ini dapat dilihat dari perubahan perusahaan yang telah menjadi terbuka pada tahun 1990. Perusahaan terbuka atau dikenal dengan “*go public*” adalah suatu bentuk perusahaan di mana masyarakat memiliki kesempatan untuk membeli saham dari perusahaan dan memiliki hak kepemilikan atas perusahaan tersebut. Adanya bentuk perusahaan terbuka ini menuntut PT Ultrajaya untuk dapat berkembang lebih profesional. Perkembangan perusahaan ini juga turut menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Saat ini PT Ultrajaya memiliki 1612 orang karyawan yang terbagi ke dalam 9 divisi yaitu *sales and distribution, marketing, manufacturing, personnel and general affairs, finance and accounting, information and technology, engineering, internal audit, dan management* (Ultrajaya, 2009). Adapun jumlah karyawan dari tiap divisi adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1
Sumber Daya Manusia Per-30 November 2008

No	Division	No.of Personnel
1.	<i>Sales and Distribution</i>	816
2.	<i>Marketing</i>	16
3.	<i>Manufacturing</i>	576
4.	<i>Personnel and General Affairs</i>	91
5.	<i>Finance and Accounting</i>	23
6.	<i>Information and Technology</i>	16
7.	<i>Engineering</i>	32
8.	<i>Internal Audit</i>	13
9.	<i>Management</i>	29
TOTAL		1612

Sumber: Ultrajaya, 2009

PT Ultrajaya mempekerjakan karyawan untuk tetap mendukung berjalannya perusahaan tersebut. Seperti yang diketahui bahwa tenaga kerja atau karyawan adalah sebagai satu kesatuan terkecil dari suatu perusahaan yang memegang peranan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Setiap perusahaan, termasuk PT Ultrajaya pasti mengharapkan karyawannya dapat memberikan sumbangan semaksimal mungkin bagi perusahaan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Akan tetapi, di saat perusahaan berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya biasanya tidak sedikit perusahaan yang tidak peduli akan kepuasan kerja dari karyawannya.

Sampai saat ini PT Ultrajaya masih mengalami berbagai kendala dalam perkembangannya (Karmeliana, 2007). Salah satunya adalah penerapan *Human Resource Management* yang masih belum sempurna. Menurut Noe et al (2008: 4) *Human Resource Management* mengacu pada kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan performa karyawan. Adapun masalah lain yang dihadapi oleh PT Ultrajaya adalah masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Salah satu masalah sumber daya manusia yang dihadapi adalah angka *turnover* di perusahaan ini yang cukup tinggi yaitu 15% setiap tahunnya. *Turnover* juga terjadi di semua divisi yang ada di PT Ultrajaya. Divisi yang memiliki tingkat *turnover* yang paling tinggi adalah divisi *manufacture*, khususnya karyawan staf dari divisi ini. Pada divisi *manufacture* (produksi) PT Ultrajaya, para karyawannya mempunyai tugas menyiapkan bahan baku material dan *processing* sampai dengan penggodangan. Jumlah karyawan pada divisi *manufacture* (produksi) adalah 576 orang yang

terbagi kedalam tiga *shift* yaitu *shift* pagi (mulai pukul 07.00 sampai dengan 15.00), *shift* sore (mulai pukul 15.00 sampai dengan 23.00), dan *shift* malam (mulai pukul 23.00 sampai dengan 07.00).

Bagi setiap perusahaan termasuk PT Ultrajaya, karyawan bagian *manufacture* (produksi) merupakan sumber daya yang tidak kalah pentingnya dengan sumber daya perusahaan yang lainnya. Karyawan bagian produksi memegang kendali dalam proses produksi. Dengan kata lain, lancar atau tidaknya sebuah proses produksi akan sangat bergantung pada karyawan pelaksana produksi tersebut. Di bawah ini adalah *resume* karyawan masuk dan keluar pada divisi *manufacture* PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk.

Tabel 2.2
Resume Karyawan Masuk dan Keluar pada Divisi *Manufacture*
PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk

Tahun	Karyawan Masuk	Total	Tahun	Karyawan Keluar	Total
2005	Employee Subgroup		2005	Employee Subgroup	
	a. UJ Associate	11		a. UJ Associate	10
	b. UJ Manager	1		b. UJ Manager	2
	c. UJ Officer	0		c. UJ Officer	1
	d. UJ Operative	16		d. UJ Operative	5
	e. UJ Supervisor	1		e. UJ Supervisor	3
Total		29	Total		21
2006	a. UJ Associate	5	2006	a. UJ Associate	7
	b. UJ Officer	0		b. UJ Officer	1
	c. UJ Operative	21		c. UJ Operative	5
	d. UJ Supervisor	4		d. UJ Supervisor	4
Total		30	Total		17
2007	a. UJ Associate	3	2007	a. UJ Associate	4
	b. UJ Officer	11		b. UJ Officer	2
	c. UJ Supervisor	0		c. UJ Supervisor	2
Total		14	Total		8
Grand Total		73	Grand Total		46

Sumber: Karmeliana, 2007

Angka *turnover* yang tinggi akan merugikan perusahaan karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan pengganti dan mengadakan pelatihan bagi karyawan tersebut. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* karyawan merupakan masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melampaui batas, dan tidak adanya jaminan sosial merupakan penyebab timbulnya *turnover* pada waktu itu.

Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah atau tidak puas bekerja di perusahaan. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan menyebabkan karyawan tersebut menunjukkan perilaku kecewa yang pada akhirnya akan berdampak pada perilaku kerja mereka seperti datang terlambat ke kantor, tidak masuk kerja, mencuri barang milik perusahaan, menghindari sebagian dari tanggung jawab kerja mereka, bahkan keluar dari perusahaan. Namun, jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan akan tetap bekerja (*stay*) di perusahaan tersebut dan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya sehingga pada akhirnya akan memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan. Hal itu juga dapat terjadi pada karyawan PT Ultrajaya. Bila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, akan menyebabkan karyawan merasa senang sehingga mereka akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Begitu pun sebaliknya, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya,

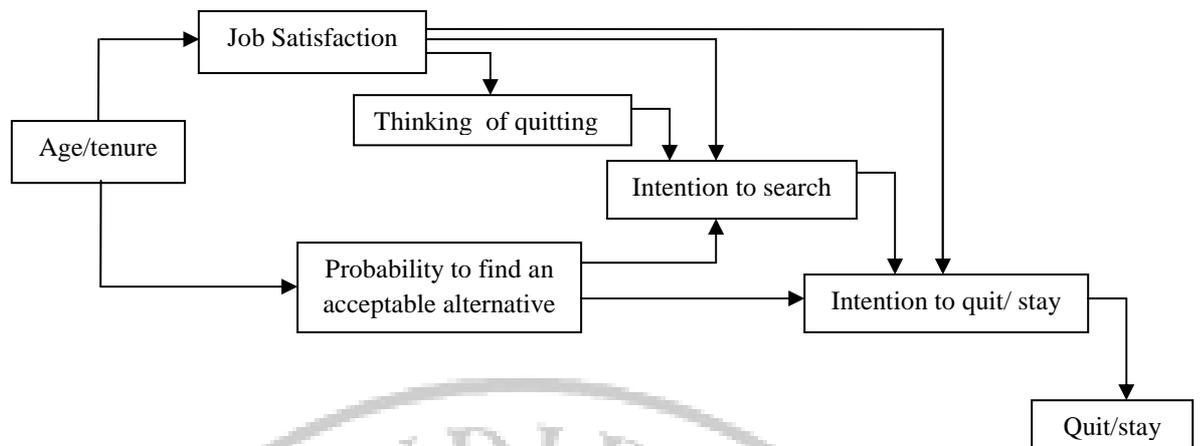
karyawan tersebut akan menampilkan perilaku kecewa sebagai manifestasi dari rasa ketidakpuasannya.

Pada tingkat individual, kepuasan kerja merupakan variabel yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover* (Kurniasari, 2004). Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yang meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas supervisi yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan serta isi pekerjaan. Menurut Smith, Kendall, dan Hullin (Luthans, 1995) terdapat lima dimensi kepuasan kerja yang dapat mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan yaitu pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji (*pay*), kesempatan untuk promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*). Dimensi-dimensi inilah yang nantinya akan mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya.

Adapun alasan sebagian besar karyawan PT Ultrajaya pindah kerja adalah karena mereka mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain dan mereka merasa gaji yang diterimanya saat ini belum mencukupi (Karmeliana, 2007). Selain itu, berdasarkan hasil *interview* yang dilakukan pada tanggal 17 Maret 2009, diketahui alasan yang menyebabkan karyawan dikeluarkan dari pekerjaannya adalah lebih disebabkan karena masalah intern yang berasal dari dalam diri karyawan, misalnya karyawan meminum barang produksi (susu) pada saat bekerja, absensi (di perusahaan terdapat aturan bahwa izin sakit hanya 1 hari akan tetapi ada saja karyawan yang memalsukan surat izin sakit dari dokter misalnya menjadi 3 hari), dan membawa barang produksi (susu) pulang.

Kepuasan kerja yang rendah dari individu mengarahkan individu tersebut untuk mempertimbangkan pekerjaan alternatif untuk mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi. Setelah dilakukan berbagai macam pertimbangan terhadap pekerjaan alternatif, akan timbul kemungkinan pada individu untuk meninggalkan pekerjaannya atau mungkin saja tidak (Santoso, 2006).

Keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya ternyata tidak terjadi begitu saja. Keluar masuknya karyawan adalah pengukuran yang paling objektif dari kepuasan atau ketidakpuasan karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan (Wardani, 2003). Mobley dkk (Adenis, 2005) menjelaskan konsep perilaku penarikan diri (*withdrawal*) melalui suatu model *turnover* yang diajukan pada tahun 1978. Mobley membuat suatu model yang menggambarkan tahapan-tahapan kognitif seseorang ketika ia hendak memutuskan apakah ia akan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja atau tetap bertahan di perusahaan tersebut. Adapun tahapan-tahapan kognitif yang dialami sebelum individu berhenti dari pekerjaannya adalah pikiran-pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya (*thinking of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search for another job*), dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*). Untuk lebih jelasnya, perhatikan gambar di 1.1 di bawah ini.



Sumber: Munandar, 2001

Gambar 1.1

Model Pengambilan Keputusan *Turnover* Mobley, Horner, dan Hollingsworth

Model ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan secara tidak langsung terhadap keluarnya tenaga kerja. Kepuasan kerja hanya berperan di tahap-tahap awal pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dapat dikatakan puas atau tidak puasnya seorang pekerja terhadap pekerjaannya yang akan mempengaruhi seseorang berpikir untuk meninggalkan pekerjaan (*thinking of quitting*) atau tetap pada pekerjaannya. Hal inilah yang disebut *withdrawal cognitions*. Jika diteruskan ke tahap berikutnya, *withdrawal cognitions* inilah yang akan berkembang menjadi intensi untuk meninggalkan pekerjaannya atau bertahan di pekerjaannya tersebut (*intent to quit or stay*). Intensi untuk berhenti atau meninggalkan pekerjaan inilah yang akan membuat seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya (*turnover*).

Intensi merupakan suatu prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu, intensi *turnover* merupakan prediktor terbaik terhadap gejala atau perilaku *turnover*. Intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara

sukarela menurut pilihannya sendiri (Kurniasari, 2004). Intensi *turnover* ada di bawah kontrol individu sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibandingkan dengan perilaku *turnover*-nya. Keinginan berpindah kerja mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Adanya intensi *turnover* merupakan ciri yang menunjukkan adanya ketidakpuasan kerja dalam diri karyawan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya, mereka akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, bila karyawan merasa tidak puas dalam pekerjaannya maka mereka cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan. Adanya ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Hal ini tentu akan merugikan perusahaan karena dengan adanya ketidakpuasan karyawan maka perusahaan tidak dapat berkembang dengan baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai “Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Intensi *Turnover*”.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan menjadi pusat dari penelitian adalah:

1. Seperti apa gambaran umum tingkat kepuasan kerja karyawan divisi *manufacture* PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk?
2. Seperti apa gambaran umum tingkat intensi *turnover* pada karyawan divisi *manufacture* PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk?
3. Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui gambaran umum tingkat kepuasan kerja pada karyawan divisi *manufacture* PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk Di Bandung
2. Mengetahui gambaran umum tingkat intensi *turnover* pada karyawan divisi *manufacture* PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk
3. Mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif sehingga berguna :

1. Bagi Bidang Ilmu Psikologi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahasan atau referensi di bidang psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Bagi Karyawan

Adapun manfaat penelitian ini bagi karyawan adalah:

- a. Dapat digunakan untuk memperbaiki kepuasan kerja karyawan PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk sehingga pekerja akan merasa puas dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan
- b. Dengan adanya kepuasan kerja, diharapkan akan membantu mengurangi intensi *turnover* karyawan

3. Bagi Perusahaan

Adapun manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah:

- a. Hasil penelitian kepuasan kerja dapat dimanfaatkan untuk mengantisipasi apa yang diinginkan oleh karyawan sehingga mampu menjembatani perbedaan persepsi dan pendapat antara perusahaan dan karyawan mengenai kepuasan kerja sehingga perusahaan akan lebih peduli terhadap kesejahteraan pekerjanya
- b. Pihak manajemen dapat mengetahui dan memonitor reaksi pekerja terhadap perubahan-perubahan dalam program dan kebijakan perusahaan
- c. Dengan mengetahui intensi *turnover* karyawan maka bisa dijadikan prediktor tunggal untuk mengetahui perilaku *turnover* karyawan sehingga para *manager* dapat menekan atau mengurangi perilaku *turnover* karyawan pada divisi *manufacture* PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk

1.5 Hipotesis

Dari rumusan masalah “Apakah Ada Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Intensi *Turnover*” maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*

$H_0 : \rho \geq 0$

H_a : Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*

$H_a : \rho < 0$

Kedua hipotesis diatas yaitu Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_a) diuji pada taraf α 0.05.

1.6 Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sementara itu, metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan teknik studi korelasional (*correlation study*). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik kuesioner adalah cara pengumpulan data yang berbentuk pengajuan pertanyaan tertulis melalui sebuah daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya (Soemantri, 2006: 32). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua kuesioner yaitu kuesioner kepuasan kerja dan kuesioner *withdrawal cognitions*. Untuk kuesioner kepuasan kerja, dikonstruksikan sendiri oleh peneliti dengan menggunakan lima dimensi kepuasan

kerja yang diungkapkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (Luthans, 1995). Sedangkan untuk intensi *turnover* peneliti menggunakan kuesioner mengenai *withdrawal cognitions* yang disusun oleh Tang, Kim, dan Tang pada tahun 2000 (Wardani, 2003).

1.7 Lokasi Dan Sampel Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Padalarang Bandung yaitu di Jalan Raya Cimareme 131. Adapun *sampel* dalam penelitian ini adalah 30 orang karyawan divisi *manufacture* PT Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk.

