

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dalam pelaksanaan misinya dikelola dan di urus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi (Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, 2011: 8). Perubahan yang terjadi dalam masyarakat dewasa ini sangat mempengaruhi persaingan antar perusahaan, baik perubahan demografi, sosial ekonomi, IPTEK , kompetisi pasar maupun sumber daya manusianya. Perusahaan juga perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan di masa depan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi.

Begitu juga untuk menghadapi persaingan sekarang ini perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian,

sampai mempertahankan sumber daya manusia. Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan lebih baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah intensi keluar yang dapat beujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperlukan pengendalian manajemen yang memberikan jaminan bahwa organisasi tersebut telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen berguna untuk mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan keinginan organisasi tersebut. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi kerja dan peningkatan sumber daya manusia, hal tersebut menyebabkan organisasi menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

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 alternatif pekerjaan lain diantaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Heneman dan Schwab sebagaimana dikutip Andini (2006 : 15) kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas

empat subdimensi: tingkat gaji (*pay level*), struktur/pengelolaan gaji (*pay structure/administration*), peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*). Semakin tinggi tingkat kepuasan gaji seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu.

Turnover intentions diartikan sebagai keinginan atau kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain Mobley, Abelson, Yuyetta sebagaimana dikutip oleh Andini (2006: 38). *Turnover intentions* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Berdasarkan pendataan BPS (Badan Pusat Statistik) Jawa Barat tahun 2014 tingkat kebahagiaan masyarakat provinsi Jawa Barat khususnya daerah Bandung, masyarakat lebih baik pada penduduk dipertanian dari pada pedesaan, yang secara demografi dan ekonomi sebesar 68,54%, sedang dipedesaan hanya 31,46%, Indeks kebahagiaan disusun oleh tingkat terhadap kepuasan pekerjaan dan pendapatan PT. Kahatex termasuk perusahaan yang berada dipedesaan hal ini menjadi salah satu penyebab tingkat kepuasan gaji karyawannya rendah karena perusahaan ini untuk penggajian karyawan menggunakan UMR Sumedang.

Di perusahaan ini juga mengalami masalah dengan kepuasan, diantaranya dengan kepuasan gaji dan kepuasan kerja, seperti dalam observasi yang peneliti

lakukan pada karyawan bagian operator produksi di perusahaan ini.

Tabel 1.1

Hasil Observasi Karyawan Bagian operator produksi

No	Pertanyaan	Hari dan tanggal	Hasil wawancara
1.	Apakah gaji yang anda terima sekarang memenuhi kebutuhan anda?	Senin, 29 desember 2014, pukul 12:30	Mereka mengakui gaji yang diterima sekarang masih kurang untuk memenuhi kebutuhan mereka, karena untuk perusahaan ini penggajian karyawan masih menggunakan UMR yaitu UMR Sumedang, sedangkan harga dan kebutuhan yang harus dipenuhi merupakan standar harga bandung.
2.	Bagaimana dengan sistem penggajian di perusahaan anda?	Senin, 29 desember 2014, pukul 12:30	Karyawan diperusahaan ini menyebutkan sistem penggajian masih manual, yaitu dengan cara memberi nik name ke tempat pengambilan gaji dan melakukan ketokan, ini dilakukan setelah mereka bekerja, hal ini jelas berbeda dengan

			perusahaan lain yang sudah menggunakan ATM dalam sistem penggajiannya.
3.	Apakah dengan gaji yang anda terima, bisa memenuhi keinginan/kebutuhan anda selain kebutuhan sehari-hari?	Selasa, 30 desember 2014, pukul 12.30	Para karyawan mengakui untuk memenuhi kebutuhan selain keutuhan sehari-hari, karyawan di perusahaan ini meminjam koperasi yang dibayar dicicil dipotong dari gaji yang mereka terima setiap bulannya.
4.	Apakah fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sudah memenuhi standar kerja?	Selasa, 30 desember 2014, pukul 12.30	Karyawan mengakui dalam pengadaan fasilitas perusahaan masih belum optimal, karena dalam pekerjaan yang mereka lakukan sering mengalami kendala seperti mesin yang macet saat bekerja, hal ini memaksa karyawan untuk mengeluarkan tenaga yang lebih kuat untuk mengatasi mesin yang macet tersebut.

5.	Menurut anda apakah kebijakan yang diterapkan perusahaan sudah baik?	Rabu, 31 desember 2014, pukul 12.30	Para karyawan menyebutkan kebijakan yang diterapkan perusahaan masih belum baik, karena pada saat karyawan sakit dan tidak ada surat dari dokter, ketika mereka tidak masuk dalam 3 hari karyawan dianggap mangkir, dan ketika masuk kembali karyawan tidak mendapat gaji yang otomatis memaksa karyawan untuk mengundurkan diri.
----	--	-------------------------------------	---

Tingkat perpindahan kerja karyawan yang dihadapi PT Kahatex.Tbk cukup tinggi, hal tersebut ditunjukkan oleh data berikut:

Tabel 1.2 Turnover Karyawan operator produksi

September 2014			Oktober 2014			November 2014			Desember 2014		
Jumlah	In	Out	jumlah	In	Out	Jumlah	In	Out	Jumlah	In	out
300	56	100	310	60	100	300	67	97	315	57	58
Turnover : 33%			Turnover : 32%			Turnover :32%			Turnover : 18%		

Sumber: PT kahatex

Dari hasil wawancara dengan karyawan di perusahaan ini terdapat beberapa keluhan tentang kebijakan-kebijakan perusahaan dalam hal sistem penggajian yang dipandang belum memuaskan apabila dibandingkan dengan sistem pembayaran gaji pada perusahaan lain.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepuasan Gaji Terhadap Niat Untuk Keluar (*Turnover Intentions*) Dari Perusahaan di PT Kahatex”

B. Identifikasi Masalah

PT KAHATEX.Tbk adalah perusahaan pemasok utama untuk sektor tekstil Indonesia dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pasar ekspor dengan mengekspor lebih dari 35% dari produksinya langsung ke banyak negara di seluruh dunia. 45% adalah Ekspor tidak langsung

dengan perusahaan konsumen, tentang pasokan 20% untuk pasar domestik. Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Bentuk perilaku karyawan di PT Kahatex.Tbk yaitu:

1. Intensi keluar (*turnover intention*) yang tinggi

Hal ini terbukti dari intensi keluar karyawan yang mencapai 33%. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi.

2. Gaji di perusahaan ini masih UMK (Upah Minimum Kabupaten) Sumedang.

3. Sistem pembayaran gaji perusahaan ini masih melakukan pembayaran gaji secara manual, yaitu karyawan yang akan menerima gaji datang langsung ke kantor tempat pembayaran dan memberikan nick name, ketokan dan menandatangani lembar pembayaran gaji sebagai syarat untuk pengambilan gaji, dip perusahaan ini juga menerapkan sistem yang kurang baik yaitu ketika karyawan tidak masuk selama tiga kali berturut-turut ketika karyawan masuk kembali tidak mendapatkan gaji dan dalam absensinya di masukan karyawan tersebut mangkir kebijakan yang diterapkan perusahaan ini otomatis memaksa karyawan

untuk keluar dari perusahaan dan kebijakan tersebut juga memicu tingginya tingkat *turnnover* diperusahaan ini.

4. Diperusahaan ini juga dalam pengoperasian mesin produksi ketika karyawan mengalami kendala harus memperbaikinya masing-masing.

C. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*?
2. Seberapa besar pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intenstions*?
3. Seberapa besar kepuasan kerja dan kepuasan gaji secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mengetahui kepuasan gaji terhadap *turnover intention*.
3. Untuk mengetahui variabel mana yang berdampak besar terhadap *turnover intention*.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara kepuasan gaji terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*), sehingga para akademisi bisa membandingkan hasil penelitian yang akan mereka lakukan.
2. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian *turnover intention* karyawan di Indonesia.
3. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah *turnover intention* karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi, sehingga para praktisi bisa mengambil langkah untuk menangani permasalahan *turnover intention*

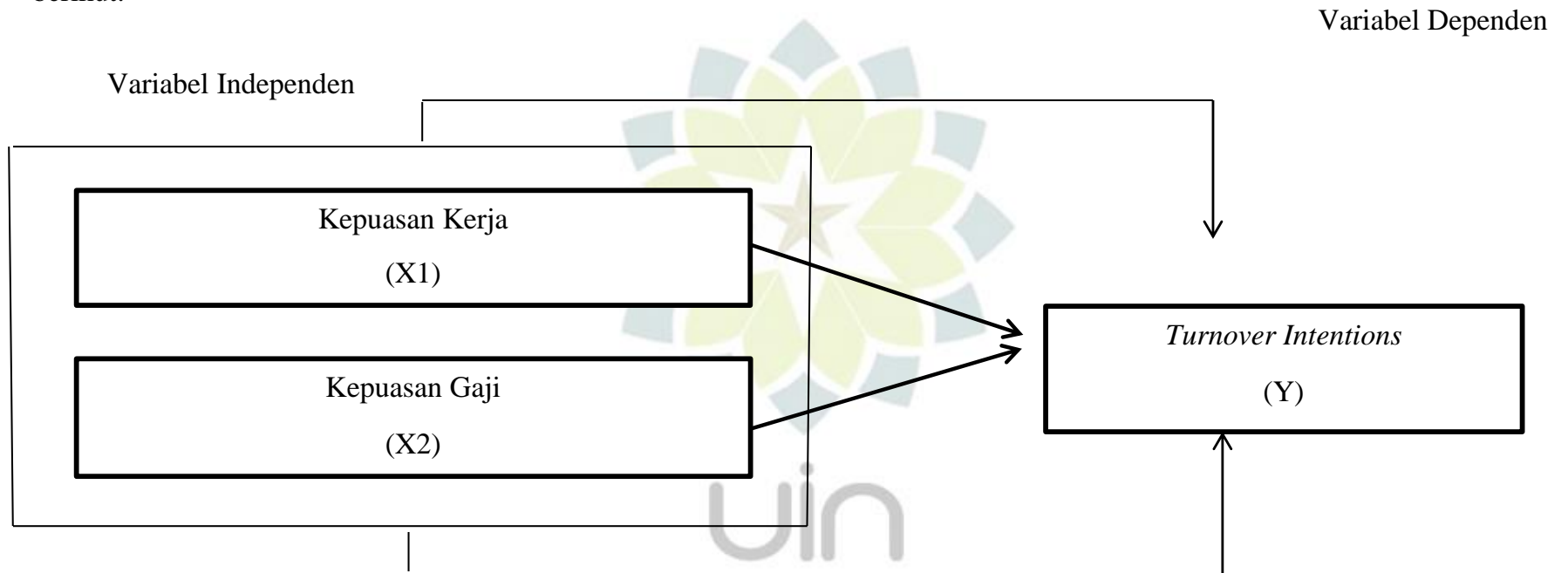
F. Kerangka Pemikiran

Dengan demikian dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pada umumnya kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kepuasan gaji (*pay satisfaction*) mempunyai hubungan erat dengan niat untuk keluar (*turnover intention*), dimana apabila kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kepuasan gaji (*pay satisfaction*) tinggi tidak akan menyebabkan karyawan mempunyai niat untuk keluar (*turnover intention*)/niat karyawan untuk keluar akan rendah, begitupun sebaliknya apabila kepuasan kerja (*job satisfaction*)

dan kepuasan gaji (*pay satisfaction*) rendah maka niat karyawan untuk keluar akan tinggi.



Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka penelitian dibuat oleh peneliti

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.3
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	variabel	Hasil	Analisis perbandingan
1.	Lum L. Kervin, J. Clark, K. Reid F dan Sirola W. (1998)	<i>Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction Pay Satisfaction or Organizational Commitment</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar	Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengetahuan saat ini mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intentions.
2.	Thomas M begley dan joseph M Czajka (1993)	<i>Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa organizational commitment secara signifikan berpengaruh terhadap kombinasi mengenai kenyamanan bekerja yaitu : kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>), keinginan untuk keluar (<i>turnover intentions</i>)	Hal ini memberikan kontribusi bahwa kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi turnover intentions.
3.	Charlie G .T dan kawan-kawan (1997)	<i>Voluntary turnover and job performance : carvelinnerity and the moderating influencey of salary growth and peomotions</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>turnover</i> karyawan yang tinggi disebabkan oleh adanya sistem penggajian yang kurang memadai.	Penelitian ini mendukung tentang kepuasan gaji dan siatem penggajian yang kurang memadai dapt menyebabkan karywan berniat untuk keluar.
4.	Grant et al., (2001)	<i>The role of satisfaction with territory design on the moivation, attitudes and work outcomes of salespeople</i>	hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan negatif terhadap tingkat <i>turnover intentions</i> dari perusahaan.	Penelitian ini juga mendukung bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi niat karyawan untuk keluar.
5.	Meyer et al., (1993)	<i>Commitment to organizations and occupation : Extention and test of a three</i>	Hasil penelitian ini bahwa baik komitmen <i>affective</i> maupun komitmen <i>continuance</i> berhubungan negatif dengan	Penelitian ini menggunakan variabel tiga komponen komitmen organisasional (komitmen <i>affective</i> ,

		<i>component conceptualization</i>	maksud <i>turnover</i> .	komitmen <i>continuance</i> dan komitmen normatif), kepuasan kerja dan keinginan berpindah karyawan (<i>turnover intentions</i>), penelitian ini juga mendukung tentang kepuasan kerja dapat mempengaruhi <i>urnover intenion</i> .
6.	Meyer and Tett (1993)	<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analytic Findings</i>	hasil yang kurang lebih sama dengan yang dilakukan sebelumnya. Variabel yang digunakan kepuasan kerja, komitmen organisasional, <i>turnover intentions</i> karyawan dan <i>turnover</i>	kepuasan kerja secara independen mempunyai kontribusi besar terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan dan akhirnya membuat karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan
7.	Chen et al., (2004)	<i>A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and The Turnover Intentions of R&D Personnel</i>	Penelitian ini menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan salah satu penyebab terjadinya <i>turnover intentions</i> .	Dalam penelitian ini jelas <i>turnover intention</i> dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawannya.
8.	Indriantoro dan Suwndhi (1992)– uji penelitian Pasewark and Strawser (1996)	<i>Turnover intentions</i> karyawan, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepercayaan organisasi, <i>job insecurity</i> , konflik peran, ketidakjelasan peran, perubahan organisasi, dan <i>locus of control</i>	Penelitian menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan	Dalam penelitian ini kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
9.	Suwandi dan Kawan – kawan	Pengujian Model <i>Turnover</i>	Penelitian ini dilakukan untuk menguji konsistensi model pasewark dan	Dalam penelitian ini kepuasan kerja juga

		<p><i>Pasework</i> dan <i>Strawser</i> : studi empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik</p>	<p>Strawser, 1996), Model ini menyertakan variabel <i>Job Satisfaction</i> (kepuasan kerja) dan <i>Organizational Commitment</i> (komitmen organisasional) sebagai variabel pendahuluan (anta cedent) dari niat berpindah (<i>Turnover Intention</i>).</p> <p>Hasilnya menyimpulkan bahwa <i>Job Satisfaction</i> (Snead dan Harrel, 1991) dan <i>Organizational Commitment</i> (Harrel, 1990, Noris dan Niebuhr, 1984) berhubungan secara negatif dan signifikan dengan <i>Turnover Intentions</i> (niat berpindah) para akuntan</p>	<p>mempengaruhi turnover intention karyawan.</p>
10.	<p>Bidisha Lahkar Das, Dr. Mukulesh Baruah(2013</p>	<p><i>Employee Retention: A Review of Literature</i></p>	<p>Dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk jalannya sebuah organisasi/perusahaan agar mencapai tujuan yang efektif dan efisien.</p>	<p>Dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan untuk meminimalisir turnover.</p>

H. Hipotesis

1. Ho: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*)
Ha: Kepuasan kerja tidak berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*)
2. Ho: Kepuasan atas gaji berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*)
Ha: Kepuasan atas gaji tidak berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*).
3. Ho: Kepuasan kerja dan kepuasan atas gaji secara simultann berpengaruh terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*).
Ha: Kepuasan kerja dan kepuasan atas gaji secara simultann berpengaruh terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*).



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG