

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan salah satu negara asia tenggara dan merupakan bagian dari *pasar* bebas asia tenggara atau yang lebih dikenal dengan nama MEA (Masyarakat Asia Tenggara). MEA akan mengakibatkan persaingan antar organisasi (perusahaan) semakin ketat sebab organisasi tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada di Indonesia saja tetapi akan bersaing dengan organisasi dari seluruh Negara di asia tenggara (ASEAN). Salah satu usaha organisasi agar selalu memiliki produktivitas tinggi adalah mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM memiliki peran yang penting terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga organisasi harus meningkatkan perhatian terhadap SDM. Kekeliruan yang dilakukan organisasi dalam mengatur SDM akan menimbulkan berbagai masalah, salah satunya adalah tingginya perputaran SDM. (Tamalero, 2012)

Upaya untuk mempertahankan SDM menjadi persoalan utama di dalam organisasi. *Perputaran* dapat dilakukan oleh organisasi dan SDM sendiri. Perputaran yang berdasarkan kemauan SDM sendiri (*turnover intention*) lebih sering terjadi dikarenakan anggapan masyarakat terhadap SDM yang berpindah-pindah sudah menjadi hal yang biasa. Menurut Shield dan Price (dalam Gill, 2011) SDM yang memiliki niat atau mengindikasikan untuk keluar akan mengakibatkan SDM tersebut benar-benar keluar. SDM

yang keluar akan membawa keahlian, kemampuan, dan produktivitasnya yang mengakibatkan berkurangnya kinerja organisasi (Vance, 2015). Organisasi lebih baik mempertahankan SDM daripada merekrut SDM baru. Hal ini dikarenakan merekrut SDM baru membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Selain itu, mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sangat sulit ditemukan di pasar tenaga kerja sehingga organisasi harus bersaing dengan organisasi lain untuk memperebutkan orang-orang berbakat.

Ada banyak faktor yang dapat menyebabkan keinginan SDM untuk keluar (*turnover intention*), diantaranya yaitu : Komitmen afektif, Kepuasan Kerja, dan Employee empowerment . Komitmen afektif memiliki peran penting dalam keputusan keluar SDM (Vance, 2015). SDM yang memiliki komitmen afektif yang rendah akan mempengaruhi produktivitas organisasi yang diakibatkan sikap tidak peduli terhadap pekerjaannya dan semakin lama akan timbul keinginan untuk keluar (Indrayanti, 2016). Sebaliknya jika SDM memiliki komitmen afektif yang tinggi akan menjadikan organisasi menjadi bagian yang penting dalam dirinya sehingga akan mendukung strategi dan tujuan organisasi. Selain itu SDM tidak akan meninggalkan organisasi bila mendapat tawaran dari organisasi lain yang lebih menjanjikan (Tamalero, 2012).

Selain komitmen afektif, kepuasan kerja SDM dapat mempengaruhi *turnover intention* SDM itu sendiri. Kepuasan kerja memiliki peran yang penting untuk organisasi maupun SDM. SDM yang merasa puas akan

melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan akan lebih sedikit melakukan sikap yang bersifat *counter productive* atau tidak produktif (Yucel, 2012). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari SDM terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama dengan pimpinan, dan rekan kerjanya (Tiffin dalam Sari, 2015). Kepribadian seorang SDM memiliki peran yang penting dalam menentukan kepuasan kerja. SDM memiliki *core self-evaluations* positif (kepercayaan terhadap kemampuan dan kompetensi yang terdapat dalam dirinya) akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya bila yang di bandingkan dengan yang memiliki *core self-evaluations* negatif (tidak memiliki kepercayaan). SDM dengan *self-evaluations* positif akan melihat sebuah tantangan dan akan selalu mencari tantangan-tantangan baru (Robbins, 2013). Kepuasan kerja SDM harus selalu diperhatikan oleh departemen personalia, karena kepuasan kerja akan sangat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat dalam bekerja dan masalah-masalah personalia lainnya.

Elanain (dalam Tamalero, 2012) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif serta untuk mengurangi *turnover intention*, maka organisasi perlu memperhatikan faktor employee empowerment . Employee empowerment dianggap sebagai praktik Manajemen yang efektif yang menggambarkan hasil pekerjaan, karena individu yang diberdayakan lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka dan berkinerja baik di suatu organisasi. Employee empowerment dianggap sebagai perasaan kekuatan dan kontrol pribadi dan dianggap sebagai

komponen penting dari praktik kinerja tinggi. Aspek psikologis dari konsep *employee empowerment* termasuk pengalaman pribadi dan batin individu. Karyawan yang diberdayakan memilih prosedur mereka sendiri dan tetap setia pada mereka.

Kim dan Kumar, (2012) menetapkan bahwa karyawan yang diberdayakan sangat efisien dan efektif dalam pekerjaan mereka, lebih termotivasi untuk mengalami hal-hal baru, mampu mengatasi keragaman, dan siap untuk membuat perubahan besar ketika diminta untuk melakukannya. *Employee empowerment* memberikan otonomi untuk membuat keputusan dan memungkinkan individu untuk berpartisipasi dalam keputusan organisasi mengenai Kegiatan sehari-hari mereka. Oleh karena itu, *employee empowerment* digambarkan sebagai transfer kekuatan pengambilan keputusan atau desentralisasi. Ini bukan hanya transfer kekuasaan, tetapi juga mendukung transfer kekuasaan dengan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi yang efektif. Velthouse dan Thomas (1990) berpendapat bahwa karyawan yang diberdayakan merasa mereka memiliki kendali atas bagian utama pekerjaan mereka; dengan demikian, mereka lebih berkomitmen, optimis, dan peduli, dan mungkin lebih kecil kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaan mereka daripada tenaga kerja yang tidak diberdayakan. Ini karena staf menyukai atau menikmati otonomi yang lebih besar di tempat kerja dan memiliki sedikit peluang untuk ditarik atau diasingkan.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PT Starindo Jaya Packaging. PT Starindo Jaya Packaging merupakan sebuah perusahaan (*organisasi*) swasta yang bergerak di bidang percetakan kemasan (*packaging*) yang bekerja untuk menyampaikan dan mengembangkan produk yang handal kepada pelanggan dan berlokasi di Jalan Raya Pati-Kudus KM 9 Wagunrejo, Kecamatan Margorejo Pati. PT Starindo Jaya Packaging memiliki SDM berjumlah 227 orang. PT Starindo Jaya Packaging sendiri didirikan pada tanggal 28 Mei 2003 dan memulai produksi di Bulan November 2003. Perusahaan ini memiliki varian produk pilihan produk cup yang cukup lengkap. Sebagian besar produknya adalah printed cup dan cup transparan beraneka warna. Pengemasan merupakan salah satu elemen yang penting dalam pembuatan produk. Kemasan yang ada pada sebuah produk akan menjadi identitas sebuah produk, media promosi, dan media penyuluhan penggunaan dan manfaat produk, serta untuk menjaga kualitas produk tersebut terlebih jika produk tersebut merupakan produk makanan atau minuman.

Organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap semua aspek praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat menimbulkan meningkatnya *turnover* yang dilakukan oleh SDM. Sehingga organisasi dapat melakukan perbaikan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia dan dapat mengurangi/mencegah terjadi *turnover* yang berlebihan. Besarnya potensi

SDM yang akan melakukan *Turnover intention* dapat dilihat melalui tingkat absensi yang dilakukan oleh SDM (Mardiana, 2014).

Tabel 1. 1
DAFTAR SDM KELUAR PT STARINDO JAYA PACKAGING
PADA BULAN SEPTEMBER-DESEMBER 2018

Bulan	Jumlah Awal Karyawan	Jumlah Karyawan		Jumlah Akhir Karyawan	Jumlah Rata-rata Karyawan	Tingkat LTO (%)
		Masuk	Keluar			
September	227	5	9	223	225	1,78%
Oktober	223	3	5	221	222	0,90%
Nopember	221	3	7	217	219	1,83%
Desember	217	5	10	212	214,5	2,33%

Sumber : PT Starindo Jaya Packaging, 2018

Pada Tabel 1.1 dijelaskan bahwa banyak SDM melakukan *turnover* dalam satu tahun terakhir. Jumlah yang cukup banyak tersebut menunjukkan adanya kesalahan/tidak maksimalnya praktik manajemen sumber daya manusia yang dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mikhael Sony selaku staff HRD PT Starindo Jaya Packaging menyatakan bahwa fenomena mengenai *turnover* karyawan di Bulan Desember 2,33% dimana jumlah tersebut melebihi target yang ditentukan perusahaan. Selain itu, personalia juga menjelaskan bahwa *turnover* cukup tinggi berada di bulan Desember. Keseluruhan hasil prosentase dari rumus labour turnover di PT Starindo Jaya Packaging termasuk kategori sedang di mana didasarkan oleh target KPI (*key performance Indicator*) yang ditentukan perusahaan yaitu sebesar 2 % dan dapat dilihat prosentase LTO sedikit meningkat pada setiap tahunnya.

Studi yang dilakukan oleh Tamalero *et. Al.*, 2012, mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen afektif

memiliki hubungan yang signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Hasil studi yang sama bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap komitmen afektif (Vance, 2015; Devi, 2015) selain itu hasil studi lain mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan terhadap *turnover intention* (Setiyanto dan Hidayati, 2017). Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka judul dari penelitian ini adalah “DAMPAK *EMPLOYEE EMPOWERMENT* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN *TURNOVER INTENTION*.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang diambil dalam penelitian ini, maka rumusan masalahnya adalah “*Bagaimana model pencegahan turnover intention dan komitmen afektif melalui kepuasan kerja dan employee empowerment pada PT Starindo Jaya Packaging* ”. Pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh antara *employee empowerment* terhadap komitmen afektif pada PT Starindo Jaya Packaging ?
2. Bagaimana pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pada PT Starindo Jaya Packaging?
3. Bagaimana pengaruh antara *employee empowerment* terhadap *turnover intention* pada PT Starindo Jaya Packaging?

4. Bagaimana pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT Starindo Jaya Packaging?
5. Bagaimana pengaruh antara komitmen afektif terhadap *turnover intention* pada PT Starindo Jaya Packaging?

1.3. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan pasti memiliki tujuan tertentu. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis adanya pengaruh antara employee empowerment terhadap komitmen afektif pada PT Starindo Jaya Packaging.
2. Untuk menganalisis adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pada PT Starindo Jaya Packaging.
3. Untuk menganalisis adanya pengaruh antara *employee empowerment* terhadap *turnover intention* pada PT Starindo Jaya Packaging.
4. Untuk menganalisis adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT Starindo Jaya Packaging.
5. Untuk menganalisis adanya pengaruh antara komitmen afektif terhadap *turnover intention* pada PT Starindo Jaya Packaging.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Untuk mempraktekan teori-teori perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia seperti kepuasan kerja, employee empowerment , komitmen afektif dan *turnover intention* dengan kenyataan yang terjadi dalam sebuah perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan atau referensi pada PT Starindo Jaya Packaging yang dapat dipergunakan dalam pencegahan *turnover intention*.

3. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi pembelajaran dan pengembangan ilmu MSDM serta dapat menjadi rujukan bahan penelitian selanjutnya terutama dalam bidang pencegahan *turnover intention*.