

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Menurut pakar perubahan Kotter (1995) dalam bukunya *Leading Change*, globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul (dalam Singh and Vinicombe, 1998)

Dalam suasana bisnis seperti ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stoner (1998), bahwa para manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down-sizing*,

restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis (dalam Smithson and Lewis, 2000).

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif. Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya, perusahaan menjadikan karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari *profit* itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik.

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin. Perusahaan semacam ini, kurang menganggap penting akan arti komitmen, kepuasan kerja atau kualitas kerja. karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Perusahaan semacam ini umumnya memiliki pemikiran *cost* untuk meningkatkan kepuasan

akan lebih tinggi dibanding dengan *benefit* yang akan diperoleh. Pemikiran yang demikian merupakan pemikiran yang keliru dan sama sekali tidak benar. Jika hal ini terjadi sama artinya perusahaan meletakkan bom waktu sebab ketidakpuasan karyawan akan memunculkan reaksi-reaksi negatif yang akan merugikan perusahaan itu sendiri. Reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun, angka turnover yang tinggi, dan lain-lain.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (ZS Kuntjoro, 2002).

Konsep dari komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (1987) bahwasanya kebijakan HRM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja (dalam Armstrong, 1999). Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada

perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Ini, tentu saja, hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan yang bersangkutan (SWA, Maret 2008). Sebagaimana dikutip oleh majalah Swa edisi Maret 2008, untuk mendorong karyawan berkomitmen tinggi menurut konsultan manajemen dari Dunamis, Arvan Pardiansyah, ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan. Pertama, menumbuhkan *sense of ownership*. Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sayangnya, dalam banyak kasus, ia masih melihat manajemen masih memosisikan diri sebagai *thinkers*, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan semacam robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen karyawan. Aspek kedua adalah *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen. Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk melakukan mogok atau demo. Karyawan akan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Jika kondisi semacam ini bisa dicapai, maka tidak diperlukan pengawasan terus menerus terhadap kinerja karyawan bersangkutan.

Pada laporan utama majalah Swa 21/VIII/10-23 Oktober 2007 diungkapkan adanya temuan yang didasarkan dari hasil survey bertajuk *The Asian Employee Relationship Report 2001* (AERR), AMI meriset 1.679 orang di 9 negara Asia.

Rinciannya: 150 responden di lima negara (Indonesia, Korea Selatan, Singapura, Taiwan dan Thailand), 155 responden di Malaysia, 156 di Hong Kong, 169 di Filipina, dan terbanyak di Cina, 449. Riset yang dilakukan Mei 2006 atas responden dalam negeri di 150 perusahaan domestik. Mengajukan pertanyaan *will they stay or will they go?* (akankah mereka tinggal atau pergi) sebagai persoalan sentral komitmen, survei menunjukkan banyak karyawan nasional yang sebenarnya mengaku masih memiliki komitmen terhadap perusahaannya. Artinya, mereka masih ingin tinggal di tempatnya mengabdikan. Akan tetapi, ketika jatuh pertanyaan pada *sampai berapa lama mereka akan bertahan?* Jawabnya sangat memprihatinkan. Mereka semakin menjauh dari perusahaannya. Bahkan, data menunjukkan ketidakbetahan karena yang mau bertahan dalam dua tahun ke depan semakin sedikit. Karena makin tidak betah, tidak mengherankan efeknya menjalar pada penurunan persentase karyawan yang merekomendasikan perusahaannya sebagai tempat bekerja yang baik.

Bagi perusahaan yang sadar pentingnya SDM, temuan ini nyata-nyata menunjukkan lampu merah menyala terang di depan wajah. Sebab, data ini berarti karyawan yang siap henggang kian banyak. Seperti tahun lalu yang dipaparkan dalam *SWA No. 16/2007*, loyalitas dalam pengertian riset AMI adalah komitmen. Artinya, bukan hanya kesetiaan fisik (keberadaan di perusahaan), tapi juga pikiran, perhatian serta dedikasi tercurah untuk perusahaan. Lalu, juga bukan sekadar mengerjakan tugasnya (*do the define jobs*), melainkan *go the extra miles beyond the call of duties* (melampaui tugas yang diberikan). Begitu juga di

Indonesia banyak terjadi pengangguran karena krisis ekonomi yang berkepanjangan

Berdasarkan riset tersebut dapat diambil kesimpulan tersebut bahwa perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen yang rendah akan cenderung ditinggalkan oleh karyawan, yang berarti bahwa tingkat turnover dalam perusahaan tersebut akan mengalami peningkatan. Selain faktor komitmen, terdapat faktor lain yang makin menggejala di dunia kerja atau industri yakni, makin meningkatnya *job insecurity* yang dialami karyawan. *Trend* peningkatan *job insecurity* muncul di saat perekonomian dunia mengalami depresi, yakni akhir tahun 70-an dan awal tahun 80-an. Namun perbaikan ekonomi ternyata tidak menurunkan tingkat *job insecurity*, namun makin melebar dari semula yang hanya terjadi pada karyawan *blue collar* ke karyawan *white collar*

Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam perusahaan, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari perusahaan. Karyawan mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan, akibatnya intensi *turnover* cenderung meningkat. (Burchell, Day & Hudson, 2000).

Penelitian ini dilakukan di Universitas Widyatama dengan alasan telah terjadi intensi *turn over* baik yang bersifat temporer atau permanent atau dalam pernyataan Hanisch dan Hulin (1990) dalam Mueller (2003), karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja dan melakukan beberapa kombinasi perilaku

seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi, seperti berikut :

1. Dalam 2 tahun terakhir telah sering terjadi para pejabat structural yang telah mengundurkan diri sebelum masa jabatan berakhir (data kepegawaian) dalam hal ini termasuk turn over yang sifatnya temporer
2. 3 orang dosen tetap yang baru saja keluar pada tahun ini untuk pindah ke universitas lain (data kepegawaian) dalam hal ini termasuk termasuk turn over yang sifatnya permanen
3. Banyak dosen tetap yang tidak mau menghadiri rapat karena yang sering hadir paling hanya 10% (data kepegawaian), yang merupakan indikasi intensi *turn over* (Hanisch dan Hulin, 1990 dalam Mueller, 2003) dalam hal ini termasuk *organizational withdrawal* (penarikan diri)
4. 6 dari 10 dosen luar biasa yang baru masuk mengajar tidak akan tahan lama mengajar di Universitas Widyatama, maka setiap tahun ajaran Universitas Widyatama sering merekrut dosen baru unuk memenuhi rasio dosen: mahasiswa (data dari Prodi FBM)

Hal ini terja, padahal staf pengajar yang mempunyai kompetensi dibidangnya akan menghasilkan sarjana yang mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah, agar mempunyai nilai jual dikalangan Industri pemakai jasa. Mutu Dosen sebagai bagian dari Sumber Daya Manusia akan menentukan keunggulan bersaing suatu Perguruan Tinggi. Oleh karenanya penanganan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka system

pengelolaan SDM yang bersifat strategis, *integrated*, *interrelated* dan *unity* (Assauri, 2000). Efektif tidaknya program SDM dapat dilihat dari tingkatan dukungan SDM pada tujuan bisnis secara keseluruhan. (Ulrich dalam Hagan, 1996; Schuler & Jacson, 1997; Chlavenato, 2001).

I.2. Perumusan Masalah

1. Bagaimana komitmen dosen dan karyawan terhadap Universitas Widyatama
2. Bagaimana *job insecurity* dosen dan karyawan mempengaruhi intensi *turnover* di Universitas Widyatama
3. Bagaimana intensi *turnover dosen dan karyawan* di Universitas Widyatama
4. Sejauh mana pengaruh komitmen organisasi dan *job insecurity* dosen dan karyawan terhadap intensi *turnover*.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui komitmen dosen dan karyawan terhadap Universitas Widyatama
2. Untuk mengetahui *job insecurity* dosen dan karyawan mempengaruhi intensi *turnover* di Universitas Widyatama
3. Untuk mengetahui intensi *turnover dosen dan karyawan* di Universitas Widyatama

4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan *job insecurity* dosen dan karyawan terhadap intensi *turnover*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperoleh pengetahuan mengenai faktor-faktor utama yang mendasari terjadinya intensi *turnover* yang tinggi di suatu perusahaan.
2. Memberikan sumbangan yang berarti dalam menjelaskan peranan *job insecurity* dan komitmen organisasi terhadap terjadinya *turnover*.
3. Menjadi dasar penelitian selanjutnya, terutama dalam peningkatan kualitas perlakuan terhadap karyawan untuk meminimalisir terjadinya *turnover*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Organisasi menghadapi kompetisi yang makin meningkat dan perlu usaha kuat untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan turbulensi. Kondisi ini menyebabkan organisasi lebih menghadapi hal-hal yang dapat menimbulkan kecemasan dibanding masa-masa sebelumnya, serta lebih sulit dalam mengidentifikasi lebih dekat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Armstrong,2000).

Di sisi lain, organisasi terdiri atas individu-individu yang merupakan penggerak dan mengarahkan organisasi, yang harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan dan dikembangkan oleh organisasi tersebut. Menurut Santamaria (1991) saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang

diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif serta kompensasi yang adil. Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi, akan menentukan bagaimana komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya, atau memilih tempat kerja lain yang lebih bisa memberi harapan (dalam Ali Nina, 2001).

Menurut Green (2003), elemen utama dari kualitas kerja adalah rasa percaya diri terhadap kontinuitas dan progresivitas dari pekerjaan yang sedang dilakukan. Bagi kebanyakan orang yang digaji untuk bekerja, pekerjaan bukan hanya semata komoditas yang bisa dijual-belikan atau kontrak kerja semata, namun lebih pada adanya hubungan timbal balik berdasar variabel dan jangka waktu yang telah ditentukan. Oleh karena sifatnya ini, pekerjaan yang berjangka pendek (kontrak) akan mengakibatkan ketidakpastian. Ketidakpastian lain yang menyertai suatu pekerjaan diantaranya adalah rasa takut terhadap konsekuensi pekerjaan, ketidakpastian penempatan atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan promosi atau pelatihan. Menurut Standing dalam Green (2003) semua masalah ketidakpastian ini dapat mengurangi *welfare* (rasa aman/sejahtera) karyawan. Jika masalah rasa tidak aman dalam bekerja ini terus menerus dihadapi karyawan, maka akan menstimulasi munculnya keinginan untuk berpindah kerja atau intensi untuk *turnover*. Hal ini sejalan dengan apa yang

dikemukakan oleh Mobley dalam Muchinsky (1993), yang menyatakan bahwa rasa tidak puas dalam bekerja akan memicu rencana untuk mencari pekerjaan yang lain.

Salah satu cara untuk menghindari *cost* yang tinggi akibat *turnover* yang tinggi pula, maka sebenarnya ada beberapa cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan untuk menekan angka *turnover*, diantaranya adalah memahami aspek-aspek yang mendasari komitmen organisasi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dan aspek-aspek yang mendasari karyawan tidak betah bekerja di tempat itu (Feinstein & Harrah, 2002).

Aspek lain yang perlu menjadi perhatian selain komitmen, sebagaimana yang diungkapkan oleh Feinstein dan Harrah, adalah mengetahui apa yang menjadi penyebab karyawan menjadi tidak betah dengan bekerja. Dalam studi yang dilakukan oleh Pasewark dan Strawser (1996), salah satu faktor yang menyebabkan ketidakbetahan dalam bekerja adalah *job insecurity*. Menurut *job insecurity* adalah variabel penting yang menimbulkan keinginan berpindah (*turnover intentions*) (dalam Suwandi & Indriartoro, 1999).

Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi. (dalam Suwandi & Andriartoro, 2001).

Selain faktor kepuasan kerja ada faktor lain yang membuat karyawan memutuskan untuk bertahan atau berpindah kerja, jika ia merasa tidak aman (*insecure*) dengan pekerjaannya. Faktor tersebut adalah komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Armstrong (1999:hal 98-100) komitmen yang kuat terhadap organisasi adalah hasil dari kesadaran dan aplikasi yang diarahkan oleh diri sendiri terhadap pekerjaan yang ditekuni, kehadiran secara rutin, supervisi dan usaha yang kuat dan konsisten. Komitmen terhadap organisasi berkaitan erat dengan niat atau intensi untuk tetap bertahan, atau dengan kata lain bersikap loyal terhadap organisasi.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kondisi keserbatidakpastian yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, juga dihadapi oleh individu-individu yang menjadi anggota organisasi atau karyawan. Akibat rasa tidak aman atau tidak pasti yang berkepanjangan akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang bersangkutan. Jika dalam jangka panjang rasa tidak aman dalam bekerja itu tetap ada dan tidak ada solusinya, maka keputusan untuk melakukan tindakan *turnover* hanya menunggu waktu yang tepat. Faktor lain yang juga mempengaruhi cepat tidaknya melakukan *turnover* adalah sejauh mana komitmen yang dimiliki karyawan tersebut terhadap organisasinya.

Peranan *job insecurity* dalam hal ini adalah memunculkan rasa tidak tenang dalam bekerja (*insecure*), mengancam keberadaan individu atau karyawan yang bersangkutan dan jika berlangsung terus menerus dapat menimbulkan gangguan psikologis. Karena *job insecurity* mencerminkan serangkaian pandangan individu mengenai kemungkinan terjadinya peristiwa negatif pada

pekerjaan, maka sangat mungkin perasaan ini akan membawa akibat negatif pada kepuasan kerja sebagai respon emosional utama pada pekerjaan. Timbulnya *job insecurity* mencerminkan pandangan individu bahwa organisasi sudah melalaikan kontrak tersebut dalam hubungannya dengan aspek kerja tertentu, akibatnya loyalitas akan terpengaruh secara negatif. Loyalitas yang menurun memudahkan individu atau karyawan mencari alternatif-alternatif pekerjaan di luar organisasi dimana ia berada saat ini. Komponen yang diasumsikan mendasari munculnya *job insecurity* diantaranya adalah ancaman terhadap hilangnya pekerjaan (*the threat of job loss itself*) dan ancaman terhadap hilangnya dimensi-dimensi yang menyertai suatu pekerjaan (*the threat of losing certain dimensions of the job*).

Sedangkan peranan komitmen terhadap organisasi berkaitan erat dengan niat atau intensi untuk tetap bertahan, atau dengan kata lain bersikap loyal terhadap organisasi. Komponen komitmen yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah adanya rasa menjadi bagian dari organisasi, adanya rasa antusias (*excitement*) terhadap pekerjaan yang dilakukan dan adanya rasa percaya terhadap manajemen. Jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah, maka kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin tinggi, karena perasaan menjadi anggota organisasinya juga rendah, antusiasme dalam bekerja juga makin menipis dan kemungkinan muncul rasa tidak percaya kepada pihak manajemen.

Intensi *turnover* dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Keinginan berpindah mengacu pada

hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi

Dalam bentuk kerangka konseptual dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi dan *job insecurity* pada karyawan diidentifikasi memiliki unsur yang mempengaruhi intensi *turnover*.

1.6 Hipotesis Penelitian

Komitmen organisasi dan *job insecurity* karyawan mempengaruhi intensi *turnover*

