

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Organisasi pada dasarnya merupakan kerja sama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai suatu tujuan. Dalam mencapai tujuan, organisasi memerlukan berbagai macam sumber daya. Mulai dari sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Setiap sumber daya memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Sebagai suatu sistem sumber daya, sumber daya tersebut akan berinteraksi dan saling bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan bagian yang cukup penting dalam berjalannya roda organisasi, oleh karena itu diperlukan manajemen yang baik untuk bisa mengelola sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang mudah untuk dapat dilakukan, dibutuhkan strategi yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sumber daya manusia itu sendiri.

Pemberdayaan sebagai konsep manajemen dapat dilihat secara berbeda antara satu budaya dengan budaya yang lain (Robert, 2000) dan maka dari itu kesuksesan pemberdayaan sebagai praktek manajerial tergantung kepada sebuah pemahaman yang tepat tentang asumsi berbasis budaya, nilai dan keyakinan yang dianut oleh mereka. Pada dasarnya pemberdayaan melibatkan pemberian kepada karyawan otonomi untuk membuat keputusan-keputusan tentang bagaimana mereka melakukan kegiatan sehari-hari mereka. Ketika industri jasa menjadi lebih kompetitif, maka arti penting dari pemberdayaan dalam industri jasa semakin diakui sebagai sebuah kunci untuk melayani pelanggan dengan tuntutan yang semakin tinggi (Boshoff dan Allen, 2000).

Ketidaksebangunan yang terjadi antara pemberdayaan sebagai praktek manajemen dan nilai-nilai budaya dapat berpengaruh di negara-

negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi dimana para bawahan terbiasa mengambil pesanan (perintah) tanpa bertanya dari para pengawas mereka. Hasil dari beberapa penelitian pemberdayaan yang diadakan dalam konteks kebudayaan jarang kekuasaan tinggi tidak konsisten. Sebagai contoh, Robert (2000) gagal memperoleh temuan-temuan yang meyakinkan. Dalam penelitian mereka, hubungan antara pemberdayaan dengan kepuasan terungkap negatif pada sampel India, tetapi hubungan ini ditemukan sebaliknya pada beberapa sampel negara dengan jarak kekuasaan tinggi lainnya. Di lain pihak, Hui (2004) memberikan dukungan untuk pada pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dan niat untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Penting sekali untuk lebih lanjut meneliti ketidakpastian ini. Seperti kita ketahui bahwa salah satu faktor yang penting dan berhubungan langsung dalam organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Dengan ketidakpastian yang ada tentang pemberdayaan dalam budaya jarak kekuasaan tinggi, penelitian ini bertujuan untuk meneliti secara seksama tentang bagaimana persepsi praktek pemberdayaan terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan jasa di Indonesia, untuk memprediksikan upaya pelayanan dan niat mereka untuk berganti pekerjaan, hal ini penting bagi organisasi jasa karena mereka mencerminkan kualitas kinerja pelayanan.

Penelitian ini juga penting sebagai sebuah arah kebijakan yang jelas untuk Pemerintah Indonesia yang telah menetapkan industri jasa juga sebagai industri yang menjanjikan untuk dapat menambah pemasukan APBN negara. Di Cina industri jasa pariwisata menyumbangkan lebih dari 50 persen dari GDP dan hotel-hotel melayani lebih dari 22 juta pengunjung ke Maccau (Dec, 2009). Indonesia melalui program pemerintah mulai menaruh fokus perkembangan pada industri jasa untuk dapat semakin maju dan berkembang.

Kita ketahui bahwa industri jasa dapat berupa layanan transportasi, pendidikan, kesehatan, pariwisata, dan juga bidang–bidang lainnya yang mengandalkan praktek jasa. Penulis menilai penting untuk membuktikan jurnal ini selain sebagai acuan penelitian, namun juga untuk membuktikan jurnal ini dalam kondisi dan tempat yang berbeda. Oleh karena itu penulis mengacu pada jurnal “*Employee Empowerment, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment*” An in depth empirical investigation Humbersthood dan Perry (2011), dari penjelasan-penjelasan tersebut maka penulis mencoba menggali, menelaah dan mempelajari salah satu Perusahaan Swasta yang bergerak dibidang jasa perawatan gedung yaitu PT. Mitramas Jangkar Laksana. Penulis merasa bahwa industri jasa juga merupakan industri yang menjanjikan yang juga menjadi kebutuhan semua orang untuk dapat memperoleh pelayanan yang baik.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan gedung adalah PT. Mitramas Jangkar Laksana yang berdiri tahun 2006 dengan dasar pertimbangan untuk melakukan pengelolaan di apartemen-apartemen yang dibangun atau didirikan oleh Bahama Group. Keberadaan PT. Mitramas Jangkar Laksana adalah untuk melaksanakan fungsi manajemen operasional pengelolaan yang bertujuan memberikan pelayanan kepada penghuni apartemen sebagai upaya untuk memberikan rasa kenyamanan, rasa kemananan, rasa betah tinggal di apartemen tersebut dan memberikan kesan positif terhadap hunian apartemen. PT. Mitramas melayani 2.856 unit kamar apartemen yang tersebar di tiga apartemen yaitu apartemen Menara Cawang, Apartemen Menara Kebon Jeruk dan Apartemen Menteng Square.

Sebagai langkah awal penulis sudah mencoba menemukan fenomena-fenomena nyata yang terjadi dalam lingkungan penelitian. PT. Mitramas Jangkar Laksana (MJL) dalam berjalannya operasional perusahaan mengalami beberapa kendala terkait kepegawaian. *Turnover* yang tinggi merupakan salah satu masalah yang dapat dilihat dengan

mudah. Ada beberapa hal yang terjadi pada organisasi ini. Upaya pelayanan karyawan kepada konsumen pun tidak terlalu maksimal. Tingkat kepuasan konsumen yang rendah terhadap pelayanan yang diberikan merupakan bukti kondisi nyata yang terjadi.

Kedua hal diatas dapat dibuktikan dari wawancara yang sudah dilakukan penulis terhadap karyawan dan konsumen. *Turnover Intention* yang tinggi menurut data dari bagian kepegawaian memang tepat, dengan tingkat *turnover* karyawan yang mencapai rata-rata 18% per tahun merupakan angka yang cukup tinggi. Selain mewawancarai manajemen, penulis juga mewawancarai beberapa konsumen untuk mendapatkan data perihal kualitas pelayanan yang diberikan. Beberapa konsumen menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan tidak begitu baik, hal ini ditandai dengan lambatnya informasi yang mereka dapatkan.

Hal-hal lain yang juga dikemukakan adalah pengaduan atau masukan yang diberikan tidak ditanggapi serius oleh pihak perusahaan. Hasil wawancara ini juga ternyata juga disepakati oleh pihak MJL bahwa memang ada beberapa hal yang harus diperbaiki terkait kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen untuk dapat membuat konsumen menjadi puas.

Jajaran manajemen dinilai masih belum bisa mendelegasikan wewenang kepada setiap kepala departemen yang ada untuk bisa melakukan pengelolaan secara profesional. Salah satu bukti kongkrit yang dikemukakan adalah untuk perekrutan karyawan tingkatan Administrasi saja memerlukan wawancara yang panjang, padahal sebenarnya hal tersebut sangat mungkin untuk bisa diputuskan oleh HRD dan *user* tingkatan Manajer. Hal ini yang juga sebenarnya menjadi hambatan dalam operasional kegiatan. Hal lainnya adalah untuk cuti karyawan, jika karyawan mengajukan cuti bahkan tingkatan staf operasional saja formulir yang harus diisi harus mendapat persetujuan sampai HO, yang

sebenarnya bisa dipermudah sampai tatanan langsung dan tidak langsung yang karyawan saja.

Hal ini menyebabkan upaya pelayanan menjadi terhambat karena adanya ketergantungan dalam pengambilan keputusan. Selain itu membuat karyawan yang juga berada di tingkatan manajer ke atas merasa tidak memiliki kewenangan dan juga terhambat dalam mengeluarkan ide-ide yang dimiliki untuk dapat berkontribusi positif kepada kemajuan organisasi. Hal ini yang juga membuat para pemimpin Departemen menjadi tidak nyaman dan akhirnya memilih untuk mengundurkan diri.

Hal-hal diatas pada akhirnya berefek kepada upaya pelayanan karyawan menjadi tidak maksimal sehingga dalam bekerja untuk bisa memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen juga menjadi terhambat. Tidak berhenti kepada upaya pelayanan yang diberikan karyawan kepada konsumen, namun juga berefek kepada tingginya tingkat *turnover intention* dan akhirnya menjadi *turnover* karyawan. Karena karyawan yang merasa tidak cocok dengan sistem yang ada memilih untuk keluar dan mencari organisasi lainnya yang dapat mengakomodir aspirasi atau ide-ide positif yang mereka miliki.

Hal ini merupakan gambaran nyata terkait fenomena yang terjadi pada PT. MJL. *Turnover Intention* menjadi hal yang menarik bagi penulis untuk bisa melaksanakan penelitian. Dari permasalahan diatas Penulis menyimpulkan hal ini sangat mungkin disebabkan oleh Pemberdayaan karyawan yang kurang. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan sangat diperlukan sebagai bentuk pengelolaan karyawan yang baik. Pemberdayaan yang dilakukan

perusahaan akan berkorelasi dengan *turnover intention* karyawan, dengan sikap kerja yang positif maka akan menghasilkan output yang maksimal.

Sikap kerja karyawan juga menjadi perhatian penulis, sikap kerja dapat diukur dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. Dari fenomena–fenomena yang terjadi diatas dapat dilihat dari segi pemberdayaan karyawan, yaitu karyawan diberikan kepercayaan dan wewenang untuk dipercaya dan juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan masih sangat rendah, adapun efek *turnover* karyawan dapat dilihat dari komitmen organisasi yang dimiliki karyawan untuk mau bertahan dalam organisasi tempatnya bergabung, dan upaya pelayanan dapat dilihat dari kepuasan kerja yang dimiliki karyawan apakah tinggi ataupun sebaliknya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa latar belakang masalah tersebut adalah bagaimana kita mengelolah sumber daya manusia dalam perspektif Pemberdayaan, *Turnover Intention* dan Sikap Kerja untuk kemajuan perusahaan. Untuk itu maka penelitian ini berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Terhadap *Turnover Intention* dengan Mediasi Sikap Kerja” (Studi Pada PT. Mitramas Jangkar Laksana).

## 1.2 Identifikasi Masalah

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa terutama pendidikan selalu berusaha memberikan pelayanan yang maksimal terhadap siswanya, akan tetapi masalah yang berhubungan dengan pemberdayaan, dan sikap kerja perlu diperhatikan. sehingga kepuasan konsumen dapat tercapai dengan maksimal.

Persoalan terkait tingginya *turnover* merupakan masalah yang cukup penting dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dapat diindikasikan dari kepuasan kerja yang tidak terlalu tinggi dan komitmen organisasi yang rendah. Pada akhirnya permasalahan tersebut berujung kepada

seberapa besar peran pemberdayaan yang telah dilakukan organisasi kepada anggotanya.

Adapun beberapa masalah dalam penelitian menurut penulis. Beberapa masalah tersebut diantaranya, bahwa pemberdayaan berpengaruh untuk menurunkan *turnover intention*, pemberdayaan berpengaruh meningkatkan sikap kerja, dan yang terakhir adalah sikap kerja berpengaruh menurunkan *turnover intention*.

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan Masalah penelitian ini terkait pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Adapun khususnya pembatasan masalah terletak pada faktor pemberdayaan, sebagai variabel bebas. *Turnover Intention* variabel terikat, dan Sikap Kerja sebagai variabel mediasi.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Setelah melakukan pembatasan dalam semua masalah-masalah yang ada, maka peneliti membuat rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah terletak kepada pengaruh pemberdayaan menurunkan *turnover intention*, pengaruh pemberdayaan meningkatkan sikap kerja, pengaruh sikap kerja menurunkan *turnover intention*.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Setelah melakukan pembatasan dalam semua masalah-masalah yang ada, maka peneliti membuat tujuan penelitian. Adapun tujuan penelitian berkaitan dengan hal yang menjadi fokus penulis. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk melihat pengaruh pemberdayaan menurunkan *turnover intention*, pengaruh pemberdayaan meningkatkan sikap kerja, pengaruh sikap kerja menurunkan *turnover intention*. Dari tujuan penelitian ini menjadi jelas hal yang menjadi target penulis dalam melakukan penelitian.

## 1.6 Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi positif kepada berbagai pihak. Manfaat penelitian yang dilakukan bagi perusahaan yaitu, diharapkan makalah ini dapat menjadi salah satu bahan masukan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan pemberdayaan, sikap kerja, dan *turnover intention*. Bagi pembaca, diharapkan makalah ini memberi manfaat sebagai penambah pengetahuan serta dapat menjadi referensi untuk penulisan selanjutnya. Bagi penulis, diharapkan makalah ini dapat menjadi sarana penulis dalam berlatih menerapkan ilmu pengetahuan yang didapat khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Tesis ini tersusun dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut;

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, identifikasi, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini dibahas mengenai tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, kerangka penelitian, hipotesis, metode pengumpulan data, metode pengolahan dan analisis data serta definisi operasional variabel.

#### **BAB IV : HASIL dan PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan diuraikan gambaran umum obyek penelitian mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, demografi responden. Bab ini juga akan membahas mengenai hasil hubungan dimensi setiap variabel yang diteliti.

#### **BAB V : KESIMPULAN dan SARAN**

Bab ini adalah bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran - saran berdasarkan hasil pembahasan.

### **1.8 Penelitian Terdahulu**

Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu:

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama &amp; Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
1	Jurnal Internasional Chen, dkk (2010)	<i>Are Educational Background dan Gender Moderator Variables for Leadership, Satisfaction dan Organizational Commitment".</i>	Variabel Bebas: - Latar Belakang Pendidikan. Variabel Terikat: Kepemimpinan, Kepuasan dan Komitmen Organisasi	1. Tingkat pendidikan mempengaruhi kepuasan kerja pada subordinat kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. 2. Tingkat pendidikan mempengaruhi kepercayaan pada hubungan subordinat kepuasan kerja dan komitmen organisasi. 3. Gender juga berdampak pada subordinat kepuasan kerja.
2	Paille (2011)	<i>"Stressful Work, Citizenship Behaviour dan Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction".</i>	Variabel Bebas: - Stres Kerja - Sikap Karyawan Variabel Terikat: - Turnover - Lingkungan Kerja Variabel Intervening - Kepuasan Kerja	1. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara stres kerja dan keinginan untuk keluar serta OCB. 2. Hubungan antara stres kerja dan OCB, stres kerja meningkatkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. 3. Kepuasan kerja secara keseluruhan memediasi hubungan antara stres kerja dan keinginan untuk keluar para pekerja.

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Kesimpulan
3	Alistia Rinjani (2014)	<i>Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Pada Upaya Pelayanan Dan Turnover Intention Dengan Sikap Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Frontliner Hotel Berbintang di Solo).</i>	Variabel Bebas: - Pemberdayaan Variabel Terikat: -Upaya Pelayan – Turnover Variabel Intervening: - Sikap Kerja	1. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya pelayanan. 2. Pemberdayaan berpengaruh negatif dan signifikan pada turnover intention. 3. Sikap kerja memediasi hubungan positif dan signifikan pemberdayaan pada upaya pelayanan.
4	Donghong, et.al. (2012)	<i>Relationship of Servant Leadership dan Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction.</i>	Variabel Bebas: - Kepemimpinan Variabel Terikat - Loyalitas Karyawan Variabel Intervening: - Kepuasan Karyawan	1. Kepemimpinan berkorelasi positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan, kepuasan karyawan ditemukan memainkan peran mediasi yang ditempati 77% dari total pengaruh antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan. 2. Meningkatkan loyalitas karyawan, para manajer tidak hanya harus mengembangkan gaya kepemimpinan mereka, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan individu untuk meningkatkan kepuasan psikologis.
5	Hdanaru (2012)	<i>Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Divisi PT. Jamsostek.</i>	Variabel Bebas: - Kepuasan Gaji - Komitmen Organisasi Variabel Terikat - Intensi Turnover	1. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan gaji dan komitmen organisasi di PT JAMSOSTEK cukup rendah. 2. Adanya ketidakpuasan karyawan atas gaji dan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan ini.