

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1. Latar Belakang**

Sejak tahun 2001 sesaat setelah Undang-undang Migas No. 22 tahun 2001 disahkan, iklim bisnis migas di Indonesia berubah secara dramatis. Perubahan terjadi dari mulai hulu sampai hilir. Secara prinsip undang-undang tersebut memisahkan antara fungsi regulator serta entitas bisnis murni. Pada undang-undang sebelumnya, kedua fungsi tersebut dipegang oleh Pertamina sebagai perusahaan negara yang bergerak di sektor minyak dan gas bumi.

Selain pemisahan tersebut, mulai tumbuh iklim persaingan. Di sektor hulu, adanya persaingan memperebutkan wilayah-wilayah eksplorasi baik yang baru maupun akuisisi untuk lapangan yang sudah berproduksi serta habis kontrak dari operator sebelumnya. Di sektor hilir (kilang serta pemasaran dan niaga) mulai muncul iklim persaingan untuk memperebutkan eksisting market yang ada saat itu baik untuk pemasaran produk pelumas, bahan bakar bermotor maupun untuk industri dan perkapalan.

Sekitar satu dasawarsa setelah penerapan undang-undang tersebut, seiring dengan meningkatnya iklim globalisasi, terdapat tuntutan agar suatu bisnis dapat tumbuh perlu dilakukan perluasan wilayah operasi dan pemasaran bahkan ke negara lain. Hal ini terjadi juga di sektor migas Indonesia dan ini menimpa khususnya pada Pertamina sebagai salah satu pelaku bisnis migas Indonesia. Pelaku bisnis disamping dituntut untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri juga

dituntut untuk menjadi lokomotif pembangunan serta masuk dalam percaturan bisnis migas internasional. Tantangan yang lain yaitu makin menurunnya jumlah produksi minyak gas secara alami menuntut pemain bisnis migas untuk masuk ke bisnis yang lebih berkelanjutan yaitu bisnis energi.

Perubahan yang terjadi dari sisi regulasi dan tantangan bisnis, menuntut suatu perusahaan yang bergerak di Industri Migas untuk dapat menjadi organisasi berkinerja unggul atau *high performance organization* (HIPO). Hal ini juga disampaikan oleh Direktur Sumber Daya Manusia PT Pertamina (Persero) dalam Town Hall Meeting yang dilaksanakan pada 26 Februari 2014, "...Organisasi yang baru ini diharapkan dapat mendorong Pertamina menjadi *High Performance Organization*."

HIPO tercermin dalam produktivitas yang tinggi yang dapat dibaca dari kinerja keuangan per tahun, pertumbuhan dari tahun ke tahun, *exposure* perusahaan ke lingkungan bisnis, dan lain sebagainya. Banyak literature yang menulis mengenai HIPO. Salah satu definisinya, "...*A high performance organization is an organization that achieves financial and non-financial results that are better than those of its peer group over a period of time of at least five to ten years*" (Waal, 2007).

Organisasi berkinerja unggul dapat diperoleh dengan menciptakan Employee Satisfaction. "...*higher employee satisfaction also have 86% higher customer rating, 76% more success in lowering turnover, 70% higher profitability,*

*and 78% better safety records*". (Branham, 2005) mengungkap riset yang dilakukan Gallup Studies dalam Gregory

Salah satu ciri dari organisasi berkinerja unggul adalah penurunan jumlah pekerja yang mengundurkan diri (*turnover rate*). *Turnover rate* Pertamina di tahun 2013 dikalkulasi sebesar 0,51%. *Turnover rate* merupakan perbandingan jumlah pekerja yang keluar dibanding dengan jumlah pekerja. Perincian jumlah pekerja yang mengundurkan diri karena faktor selain usia cenderung mengalami peningkatan dari mulai tahun 2011 – 2013 (lihat Tabel I.1). Walaupun data tersebut relatif kecil bila dibandingkan dengan jumlah total pekerja Pertamina sebesar 14.753 (per 31 Desember 2013), tetapi angkanya menunjukkan peningkatan

**Tabel I.1: Turnover Pekerja Level Asisten Manajer ke Bawah PT Pertamina (Persero) Tahun 2011 – 2013**

	Total Turnover		Voluntary Turnover	
	Seluruh Wilayah	Kantor Pusat	Seluruh Wilayah	Kantor Pusat
<b>2011</b>	37	11	18	8
<b>2012</b>	72	15	55	15
<b>2013</b>	74	23	41	15

Sumber : diolah dari data Fungsi Human Resources

*Turnover* dipandang penting oleh organisasi karena menimbulkan potensi biaya, terutama jika tingkat turnover menjadi lebih tinggi (Boushy and Gleen, 2012). Meningkatnya turnover karyawan menyebabkan biaya tinggi yang ditanggung organisasi lebih tinggi dibanding peningkatan kinerja karyawan baru. *Turnover* pada karyawan inti yang punya kinerja tinggi, dapat menyebabkan

timbulnya potensi biaya seperti biaya pelatihan, biaya rekrutmen dan biaya pelatihan kembali. Bahkan dalam survey yang dilakukan oleh American Institute pada tahun 1992 dalam Mejia (1998, 181), untuk posisi *engineer*, membutuhkan *cost per hire* mencapai 4.901 USD. Dalam penelitian Whipple (2010) menyampaikan bahwa biaya penggantian pekerja baru lebih besar 150% dibanding dengan penggajian pekerja. “...*these costs go directly to the bottom line*”.

*Turnover* biasa dibagi dua yaitu *voluntary* dan *involuntary*. *Involuntary turnover* terjadi bukan karena keputusan karyawan seperti habis masa kontrak, memasuki masa pensiun atau pemutus hubungan kerja karena pailit atau tindakan melanggar hukum yang dilakukan pekerja. Sedangkan *voluntary turnover* berasal inisiatif pekerja untuk meninggalkan organisasi.

Secara umum *turnover intention*, terjadi karena faktor alami atau faktor non alami. Non alami yang terjadi seperti ketidakpuasan atas kondisi lingkungan kerja (*employee dissatisfaction*). Ada harapan yang tidak dapat dipenuhi oleh pemberi kerja, sehingga hal ini membuat ketidakpuasan dalam bekerja.

Sesuai dengan Discrepancy Theory (Rice dkk, 1989) yang menyatakan bahwa apabila seorang karyawan telah mengeluarkan seluruh perhatian, pengorbanan, atau masukan tetapi tidak sesuai dengan keinginan dari organisasi atau individu, maka karyawan akan menjadi tidak puas. Hal ini merupakan potensi untuk menimbulkan *voluntary turnover* (berhenti bekerja atas permintaan sendiri).

Yazinsky (2009) dalam tulisannya berjudul *Strategies for Retaining Employees and Minimizing Turnover* yang dimuat dalam [www.hr.blr.com](http://www.hr.blr.com) menyampaikan ada tujuh alasan kenapa karyawan keluar dari pekerjaan yaitu:

1. Pekerjaan atau tempat bekerja tidak sesuai dengan yang diharapkan
2. Ketidakcocokan antara jenis pekerjaan dan orang
3. Sedikit *coaching* dan umpan balik
4. Kesempatan untuk maju yang berkembang yang sedikit
5. Tidak dinilai dan tidak dihargai
6. Kelebihan beban kerja yang membuat tidak seimbang kehidupan kerja dan sosial.
7. Kehilangan kepercayaan dan keyakinan terhadap pimpinan senior.

Untuk kasus Pertamina, telah dilakukan riset pendahuluan yang dilakukan dengan melakukan wawancara dengan salah seorang pekerja Pertamina yang mengundurkan diri. Pre-riset tersebut menyampaikan bahwa salah satu faktor yang membuat mengundurkan diri adalah kehilangan kepercayaan dan keyakinan terhadap pimpinan senior serta inkonsistensi kebijakan terhadap pengembangan pribadi.

Cara memperlakukan karyawan ini, juga menjadi perhatian Richard Branson, Enterpreneur pemilik Virgin Record yang memegang lebih dari 200 industri rekaman di dunia. “... *Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to.*”. Inti dari kutipan tersebut adalah melatih karyawan dengan baik agar mereka bisa meninggalkan organisasi tapi

perlakukan dengan baik agar mereka tidak meninggalkan organisasi. Dalam banyak penelitian antara lain Hamstra dkk (2011) dan Elçi, dkk (2012), juga mengungkap adanya hubungan secara langsung antara kepemimpinan dan *turnover intention*. Selain masalah kepemimpinan, pada artikel Whippel (2010) juga disebutkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menekan *turn over intention* dari pekerja.

Soal kepuasan kerja, ternyata walaupun tidak terlalu rendah tetapi secara rata-rata tingkat kepuasan kerja tidak sesuai yang ditargetkan oleh Jajaran Manajemen. Pada hasil survey layanan Human Resources tahun 2013, manajemen menetapkan target kepuasan layanan HR sebesar 3.6 tetapi baru tercapai sekitar 3.56. Bahkan, level kepuasan paling rendah berada pada tingkat pekerja di level usia 40 tahun ke bawah yaitu sekitar 3.4 dan untuk posisi jabatan berada di level Ast. Man/Setara yaitu sekitar 3.33.

Survey tersebut meliputi layanan HR dalam aspek upah dan benefit non kesehatan, fasilitas kesehatan, *recruitment*, sistem informasi data, general, hubungan ketenagakerjaan, *business partner*, *organizational development*, karir serta pelatihan. Pengukuran tersebut menggunakan ukuran Skala Likert. Likert biasa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang untuk sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2010). Skala dinilai dengan angka 1-5, melambangkan penilaian dari yang terendah sampai tertinggi.

Pemenuhan kepuasan berbeda antara satu orang dengan orang yang lain. Secara umum, kepuasan diartikan sebagai kebahagiaan dan kenyamanan. Pada

beberapa dasawarsa lalu, pemberi kerja akan memuaskan pekerja dengan memberikan keamanan kerja (*job security*) dan promosi atas waktu, upaya, ketrampilan, kemampuan serta loyalitas. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Leimbach dalam Wilson Learning, juga disebutkan faktor-faktor lain ikut mendominasi upaya pemenuhan *employee satisfaction* seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan sebagainya. Dalam penelitian Lok & Crafford (2004) juga secara khusus mengungkap adanya hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Selain masalah sikap atasan, iklim organisasi menjadi salah satu alasan mantan pekerja lain yang telah mengundurkan diri di awal tahun 2014. Iklim dalam hal ini dilihat bagaimana pekerja mempersepsikan lingkungan tempat bekerja. Persepsi pekerja terhadap aturan dalam pengembangan karir serta hubungan dengan dukungan atasan terhadap peningkatan keilmuan merupakan salah satu komponen yang menjadi dasar pertimbangan pekerja untuk keluar. Dalam penelitian yang dilakukan Wilson Learning juga diungkapkan bahwa salah satu tugas pemimpin adalah menciptakan iklim yang kondusif untuk tercapainya tujuan suatu organisasi. Adanya korelasi yang positif ketika adanya hubungan yang baik antara pekerja dan managernya. Dengan penciptaan iklim organisasi yang baik diharapkan dapat mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi. Penelitian ini selaras dengan penelitian Jeevan Jyoti (2013), yang menyampaikan bahwa iklim organisasi melalui *job satisfaction* berpengaruh secara negatif terhadap *intention to leave*.

Price dan Muller (2007) menyampaikan bahwa keinginan karyawan untuk keluar merupakan gejala atau signal untuk keluar dari pekerjaan. Berdasar pendapat ini, maka memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* lebih bermanfaat daripada mencari kenapa karyawan meninggalkan organisasi.

Hal tersebut di atas memunculkan ketertarikan untuk mengupas lebih jauh tentang hubungan antara kepemimpinan, iklim organisasi, *job satisfaction*, serta *turnover intention*. Penelitian ini memiliki fokus pada pekerja Pertamina khususnya yang berusia di Level Asisten Manager ke bawah sebagai obyek penelitian karena pekerja di level ini merupakan penerus dari organisasi yang akan memegang tampuk kepemimpinan (*talent pool*). Faktor lain berdasarkan data yang dimiliki SDM, bahwa karyawan pada level ini, memiliki kepuasan terendah terhadap layanan fungsi Human Resources.

Selain itu, daya tarik industri dari luar yang besar yang memungkinkan tenaga kerja potensial berpindah ke perusahaan lain, bahkan pekerja yang telah mengundurkan diri pindah ke perusahaan lain bahkan pindah ke perusahaan permukiman atau energi lain. Hal ini tentu juga bisa menjadi ancaman terkait kemampuan Pertamina bersaing untuk menjadi energi kelas dunia. Perusahaan dalam pengelolaan organisasinya bertujuan untuk keberlanjutan, maka dengan mempertahankan pekerja di level ini akan membantu cita-cita perusahaan tersebut.

Berkurangnya pekerja karena mengundurkan diri juga perlu diperhatikan mengingat komposisi pekerja Pertamina yang memiliki formasi tapal kuda. Diperkirakan 10 tahun ke depan, akan terjadi jumlah gap tenaga kerja dan organisasi yang ada, diambil dari jumlah pekerja di usia 36-45 dibanding 46 -55 tahun, terdapat kekurangan sebesar: 4454 orang dari Job yang tersedia. Padahal di level pekerja ini merupakan pekerja dengan pengalaman kerja yang cukup dan diharapkan menunjang keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan *Job Satisfaction* terhadap *Intention to Quit*: Studi Kasus Pada Pekerja Level Asisten Manajer ke bawah di Kantor Pusat PT Pertamina (Persero)”

## **I.2. Perumusan Masalah:**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, ditemukan enam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *intention to quit* pada pekerja level Asisten Manajer ke bawah di Kantor Pusat PT Pertamina (Persero)?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pekerja level Asisten Manajer ke bawah di Kantor Pusat Pertamina?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *intention to quit* pada pekerja level Asisten Manajer ke bawah di Kantor Pusat Pertamina?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim organisasi pada pekerja level Asisten Manajer ke bawah di Kantor Pusat Pertamina?

5. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pekerja level Asisten Manajer ke bawah di Kantor Pusat PT Pertamina (Persero)?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *intention to quit* pada pekerja level Asisten Manajer ke bawah di Kantor Pusat Pertamina?

### **I.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan:

1. Mencari faktor-faktor yang mempengaruhi *intention to quit* sehingga apabila faktor ini diketahui dapat menekan tingkat *turnover* di Pertamina khususnya Kantor Pusat.
2. Dengan diketahuinya faktor-faktor kepuasan kerja pada pekerja level tersebut, dapat dirancang kebijakan dan/atau pendekatan yang membuat kepuasan di area tersebut mencapai sasaran
3. Untuk mengetahui pandangan karyawan terhadap iklim organisasi, jika diketahui iklim organisasi tersebut diharapkan dapat diciptakan situasi yang mendukung perbaikan iklim organisasi
4. Untuk mengetahui hubungan antara empat variabel tersebut sehingga dapat dilihat beberapa pola yang mendukung pencapaian organisasi berkinerja unggul.

### **I.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan membawa manfaat sebagai berikut:

Dengan diketahuinya faktor tersebut maka juga dapat dibuat kebijakan yang menarik pekerja berpengalaman dari luar Pertamina serta mempertahankan *turnover intention* Pertamina untuk tetap di bawah rata-rata industri. Manfaat lain yaitu dapat digunakan untuk merumuskan gaya kepemimpinan yang sesuai serta penciptaan iklim kerja untuk dapat menghasilkan organisasi berkinerja baik. Selanjutnya, penelitian ini digunakan sebagai pijakan komunikasi internal dari manajemen puncak untuk mendukung pencapaian kinerja unggul.

#### **I.5. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini akan dibagi dalam bab-bab yang disusun dalam suatu sistematika sebagai berikut:

##### **Bab I      Pendahuluan**

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian mengapa kepuasan pekerja penting bagi suatu organisasi serta dampaknya dikaitkan dengan peran pimpinan. Selanjutnya diuraikan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian

##### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Selain mengulas penelitian sebelumnya, bab ini membahas landasan teori yaitu teori *job satisfaction*, iklim kerja, kepemimpinan serta *intention to quit*

##### **Bab III Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan hubungan antara variabel yang digambarkan dalam kerangka berpikir. Berdasar kerangka pikir tersebut kemudian diajukan hipotesis berdasarkan hubungan tersebut. Kemudian menjelaskan hubungan antar variabel tersebut dituangkan dalam hipotesis yang tercermin dalam model analisis

#### Bab IV Gambaran Umum Obyek Penelitian

Menjelaskan tentang Pertamina sebagai perusahaan energi nasional serta data-data perusahaan yang mendukung penelitian

#### Bab V Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai keterbatasan penelitian, asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini, serta analisis data hasil penelitian.

#### Bab VI Simpulan dan Saran

Bab penutup ini berisi simpulan hasil penelitian dikaitkan dengan tujuan penelitian yang disampaikan pada bab I serta dilengkapi dengan saran yang bermanfaat bagi pembaca dan pengguna bahan penelitian.