

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perekonomian di Indonesia setiap tahun mengalami perubahan dari berbagai sektor dan menjadikan masyarakat pun cemas merasa kurang terpenuhi kebutuhan ekonomi dan harus bersaing dengan pelaku-pelaku ekonomi lain yang sudah mengikuti perubahan pada era saat ini yang sudah serba digital. Masih banyak masyarakat yang belum menyadari bahwa koperasi adalah salah satu solusi yang dibutuhkan masyarakat agar dapat memenuhi kebutuhan perekonomiannya karena tujuan dari koperasi yaitu memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Peran koperasi di perekonomian Indonesia sangat penting salah satunya untuk membangun perekonomian seperti mengembangkan kegiatan usaha masyarakat, meningkatkan pendapatan anggota, dan bahkan dapat mengurangi tingkat pengangguran. Dengan majunya teknologi sekarang menyebabkan koperasi memiliki banyak pesaing-pesaing baru sehingga mengakibatkan koperasi secara tidak langsung mendapatkan banyak tuntutan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi pembiayaan dan melakukan hal yang lain dengan sebaik-baiknya. Koperasi akan tertinggal jika tidak dapat menyikapi untuk melakukan hal tersebut.

Agar koperasi tidak tertinggal koperasi harus memperhatikan dalam segi pengelolaan sumber daya manusia yang ada di koperasi khususnya karyawan

yang menjadi aset penting dalam suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia ini disebut juga dengan manajemen sumber daya manusia yang disetiap organisasi atau instansi selalu ada yang bertanggungjawab akan pekerjaan ini. Ada koperasi yang sudah melakukan pengelolaan sumber daya manusianya dengan baik dengan sesuai kebutuhan organisasi atau instansinya masing-masing. Namun, pada kenyataannya masih ada koperasi yang masih kurang optimal untuk memperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Terlihat masih ada saja koperasi mengalami yang karyawannya banyak berhenti untuk bekerja. Hal yang harus diperhatikan mengenai hal tersebut yaitu dengan mempertahankan dan memelihara karyawan dengan baik.

Karyawan yang berhenti pada suatu organisasi yaitu disebut dengan pemberhentian kerja (*turnover*). Menurut Robbins dan Judge (2009 : 38) mengatakan *turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Newstrom dan Davis (2010 : 24) mengatakan bahwa *turnover* yang tinggi mempunyai dampak negatif bagi perusahaan yaitu susahnya mencari pengganti karyawan yang keluar tersebut dari segi kualitas, tingginya biaya pergantian karyawan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung, karyawan lama atau yang masih tinggal akan terganggu dengan perginya rekan kerjanya yang berprestasi tersebut, dan juga reputasi perusahaan atau organisasi dimata masyarakat tidak baik. Salah satu faktor yang

berhubungan dengan *turnover* yaitu komitmen kerja menurut Mobley (Prawitasari : 2016).

Menurut Robbins, 1989 (dalam Sopiah, 2008) Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap koperasi. Sedangkan menurut John A Wagner dan Hollenbeck, 2010 (dalam Ria dan Darman : 26) komitmen organisasi adalah sejauh mana orang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi yang memperkerjakan mereka. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mencakup sebagai suatu sikap yang merefleksikan rasa emosional, rasional, dan moral seperti kebanggaan anggota, loyalitas, dan suka atau tidak suka anggota terhadap organisasi. Dengan begitu komitmen organisasi ini berkaitan dengan bagaimana karyawan agar dapat menerima dan mempercayai nilai-nilai dan tujuan organisasi yang muncul sebagai keinginan untuk tetap mempertahankan karyawan dalam organisasi.

Menurut Mowday, 1982 (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Jadi, bila tingkat komitmen organisasinya tinggi maka *turnover* karyawan akan menurun atau dapat mencegah terjadinya *turnover* dan sebaliknya jika komitmen organisasi melemah atau menurun angka *turnover* karyawan akan meningkat.

Kondisi saat survei pendahuluan di Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid memiliki banyak penurunan jumlah karyawan dari setiap tahunnya. Koperasi

Pesantren Daarut Tauhiid mempunyai Hak Badan Hukum No. 10999/BH/KK/K-10/21 TGL. 9 Maret 1994. Beralamat di Jalan Gegerkalong Girang Baru No.4, Isola, Kecamatan Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat.

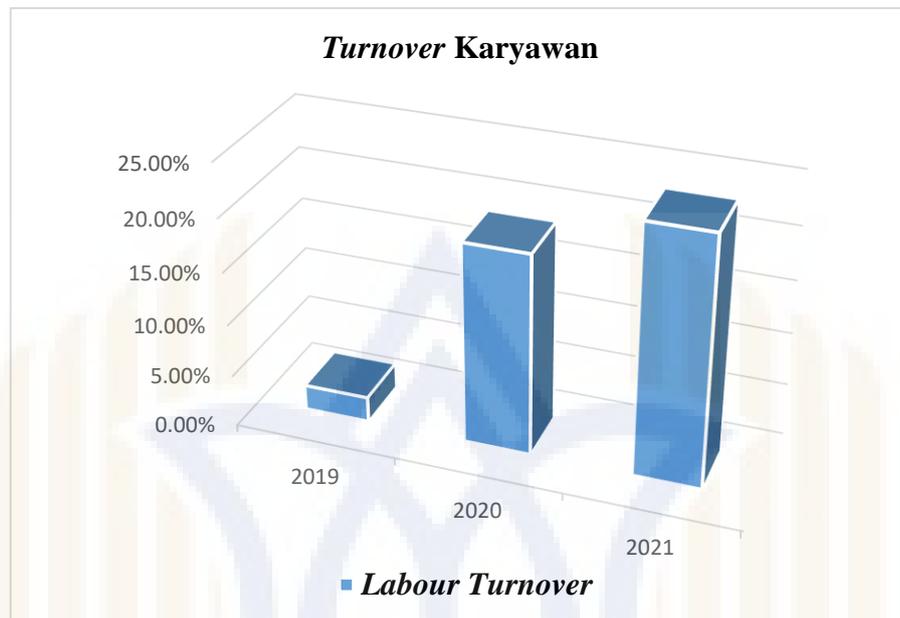
Berikut merupakan tingkat *labour turnover* karyawan Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid dari 3 tahun kebelakang. Perputaran karyawan (*Labour Turnover*) adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dari suatu perusahaan. Mengukur *labour turnover* menggunakan rumus sebagai berikut :
Hasibuan (2005 : 58)

$$\text{Labour Turn Over} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{karyawan akhir tahun}} \times 100 \%$$

Tabel 1. 1 Turnover Karyawan Kopontren Daarut Tauhiid dari Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Karyawan Bulan Januari	Jumlah Karyawan Bulan Desember	SDM IN	SDM OUT	<i>Labour Turnover</i>
2019	83	81	11	2	2,4 %
2020	81	68	6	13	19,1 %
2021	68	55	3	13	23,6 %

Sumber : Sumber Daya Insani Kopontren Daarut Tauhiid



Gambar 1. 1 Grafik *Turnover Karyawan* Kopontren Daarut Tauhiid Tahun 2019-2021

Sumber : Sumber Daya Insani Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid

Berdasarkan Tabel 1.1 serta Gambar 1.1 dapat disimpulkan bahwa perkembangan jumlah karyawan pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya, ditunjukkan pada tahun 2019 hingga 2021 mengalami penurunannya sangat signifikan dan dapat terlihat juga angka turnover karyawan yang meningkat. Menurut Hasibuan (2010 : 118) faktor penyebab terjadinya *labour turnover* meningkat ada beberapa faktor yaitu tingkat kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, kenyamanan dalam bekerja, motivasi, beban kerja, stress kerja, kepuasan kerja, dan fasilitas kerja. Salah satu faktor tersebut bisa menjadi faktor kurang terpenuhinya aspek utama dalam komitmen organisasi dikatakan Steers, 1985 (dalam Senati : 2002) yaitu termasuk dalam aspek identifikasi, karyawan merasa kebutuhan pribadinya kurang terpenuhi disebabkan penurunan gaji pada saat pandemi dan tuntutan dalam bekerja oleh

atasan. Dikaitkan dengan dimensi komitmen organisasi akan berkurang atau kehilangan rasa yang dimiliki karyawan dalam komitmen kontinyu. Hasrat karyawan untuk bertahan dalam organisasinya berkurang atau hilang karena kebutuhan karyawan dengan organisasi tidak dihubungkan.

Komitmen organisasi di Kopontren DT terbagi menjadi dua yaitu komitmen perusahaan dan komitmen santri karya. Komitmen perusahaan berisi dari visi misi Kopontren DT sedangkan komitmen santri karya berisi dari tekad kehormatan da'arut tauhiid. Adapun hal lain yang peneliti dapatkan saat observasi dan wawancara mengenai komitmen dengan salah satu *supervisor* sumber daya insani dan pengawas Kopontren DT, sebagai berikut :

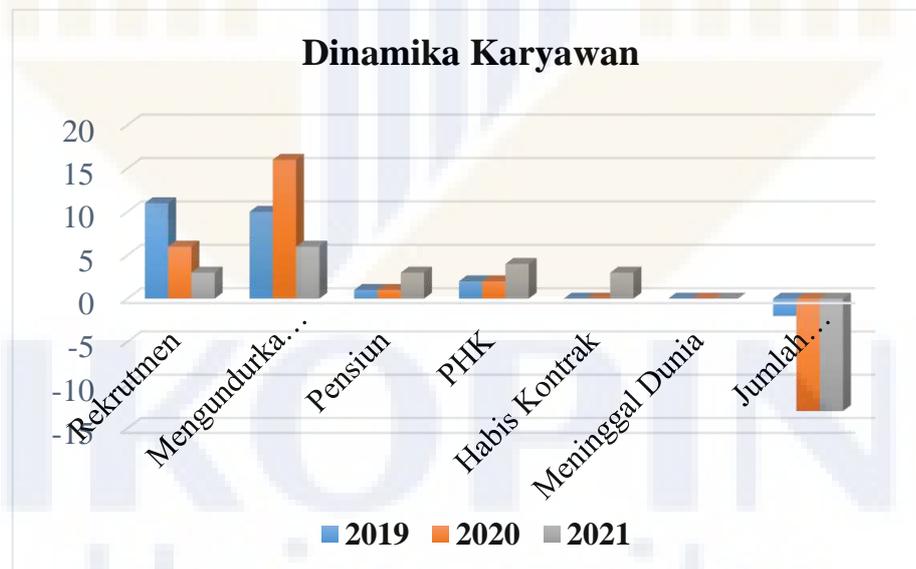
1. Seperti yang disampaikan sebelumnya mengenai komitmen organisasi yang ada di Kopontren ada 2 itu ujar dari *supervisor* sumber daya insani Kopontren DT.
2. Karyawan merasakan kurangnya kebutuhan dan keinginan karyawan termasuk dalam tujuan organisasi.
3. Koperasi menerima komitmen yang baik dari karyawan yaitu terlihat dari karyawan yang tetap mengikuti aturan-aturan yang harus rutin dilakukan oleh santri karya. Dan karyawan pun seharusnya mendapatkan atau menerima balasan baik juga dari koperasi.
4. Kurangnya selektif saat perekrutan karyawan sehingga sering terjadi keluar masuk karyawan dan seharusnya lebih diperhatikan saat dilaksanakan proses perekrutan untuk menentukan komitmen yang dipegang oleh karyawan terhadap koperasi dan sebaliknya.

Adapun dinamika karyawan Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid sebagai berikut.

Tabel 1. 2 Dinamika Karyawan Kopontren Daarut Tauhiid Tahun 2019-2021

Dinamika SDM	2019	2020	2021
Rekrutmen	11	6	3
Mengundukan Diri	10	16	6
Pensiun	1	1	3
PHK	2	2	4
Habis Kontrak	0	0	3
Meninggal Dunia	0	0	0
Jumlah Berkurang	-2	-13	-13

Sumber : Sumber Daya Insani Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid



Gambar 1. 2 Grafik Dinamika Karyawan Kopontren Daarut Tauhiid 2019-2021

Sumber : Sumber Daya Insasni Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid

Dengan melihat Tabel 1.2 dan Gambar 1.2 dinamika karyawan pada Kopontren Daarut Tauhiid menurunnya karyawan terjadi besarnya pada

mengundurkan diri dan habis kontrak. Data ini termasuk bukti koperasi kekurangan karyawan dan diduga dapat mengakibatkan penumpukan pekerjaan atau *double job* yang dikerjakan oleh karyawan. Menurut Muskamal (2010 : 53) adanya beban kerja yang berlebih ini terlihat dari pengukuran kinerja yang dapat diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek perilaku atau aktivitas yang dilakukan pekerja. Dalam dimensi komitmen organisasi berkaitan dengan komitmen afektif yaitu dapat mengakibatkan hilangnya rasa keinginan karyawan untuk tetap tinggal bersama organisasi. Beban kerja berlebih ini dapat juga menjadi salah satu faktor terjadinya turnover karyawan menurut Yohana Caroline dan Dedi Rianto (2021 : 106). Hal ini mengganggu karyawan lama yang memiliki kualitas kerja yang tinggi di koperasi dapat mengakibatkan hilang kepercayaan karyawan akan tujuan-tujuan organisasi atau koperasi untuk menanggulangi masalah yang sedang dihadapi oleh koperasi. Hilangnya kepercayaan ini termasuk pada aspek loyalitas dalam aspek utama komitmen organisasi karyawan merasa kurang adanya keamanan dan kepuasan atau timbul kekhawatiran untuk jenjang lama bekerja di koperasi atau organisasi.

Selain itu berikut merupakan jumlah rata-rata tingkat kehadiran karyawan Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid dari Tahun 2019 – 2021.

Tabel 1. 3 Tingkat Kehadiran Karyawan Tahun 2019-2021

Tahun	Kehadiran
2019	95 %
2020	97 %
2021	92 %

Sumber : Sumber Daya Insani Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid



Gambar 1. 3 Grafik Tingkat Kehadiran Karyawan Kopontren Daarut Tauhiid Tahun 2019-2021

Sumber : Sumber Daya Insani Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid

Dari Tabel 1.3 dan Gambar 1.3 di atas Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid mengalami penurunan dalam kehadiran. Menurut Steers (1985 : 53) dikatakan bahwa tingginya tingkat kehadiran mereka umumnya memiliki rasa keterlibatan yang tinggi pula. Mereka hanya absen jika sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid Daarut Tauhiid mengalami penurunan kehadiran karyawan yang mungkin terjadi disebabkan kurangnya keterlibatan karyawan pada organisasi atau koperasi. Kurangnya keterlibatan karyawan ini mungkin terjadi kurang terpenuhinya aspek utama komitmen organisasi yaitu aspek keterlibatan. Beynon (dalam Marchington : 1986) mengatakan Keterlibatan atau partisipasi akan meningkat bila karyawan menghadapi situasi yang perlu didiskusikan bersama karena hal tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Keterkaitan dengan dimensi komitmen organisasi yaitu termasuk dalam pendekatan

emosional dari individu karyawan dalam keterlibatannya dengan organisasi sehingga keinginan karyawan kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi hal ini termasuk dalam komitmen afektif. Namun, dengan kurangnya keterlibatan karyawan itu akan hilang rasa komitmen afektif dalam organisasi. Jadi, karyawan yang merasa dimensi komitmen organisasi serta aspek utama komitmen organisasinya terpenuhi maka kemungkinan terjadinya *turnover* karyawan akan berkurang dan dapat mencegah terjadinya *turnover* karyawan pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid.

Adapun kenyataan yang terlihat saat peneliti melakukan observasi dan wawancara pra survei dengan salah satu karyawan di Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid beliau menjabat sebagai *supervisor* sumber daya insani dan didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Beberapa faktor terjadinya penurunan jumlah karyawan yaitu banyak mengundurkan diri dan terbukti terlihat pada data tabel 1.2. Beberapa alasannya ada yang ingin berbisnis sendiri, mencari pekerjaan lagi yang dapat sesuai dengan kebutuhannya, dikoperasi hanya sebatas untuk mencari pengalaman dan khusus karyawan perempuan dengan alasan sedang mengandung dan akan memiliki anak.
2. Mengenai kehadiran karyawan masih ada saja yang izin atau cuti. Rata-rata dari karyawan jika ada libur tanggal merah keesokan harinya selalu izin atau mengambil cuti dengan berbagai alasan padahal koperasi telah memberi kebijakan untuk izin atau cuti ada potongan gaji.

3. Terlihat juga dari tabel 1.2 bahwa kekurangan tenaga kerja yang dapat mengakibatkan banyaknya tugas atau pekerjaan yang menumpuk dan ada beberapa bagian dalam struktur organisasi setiap unit usaha yang dihilangkan.
4. Karyawan yang berkualitas *turnover* menyebabkan anggota koperasi kurang bertransaksi atau menjadi anggota koperasi yang pasif. Karena karyawan ini memiliki kualitas kerja yang baik sehingga dapat mempengaruhi anggota kurang bertransaksi.

Jadi, dapat disimpulkan dengan melihat data dan observasi serta wawancara, bahwa pemberhentian kerja (*turnover*) sangat berdampak pada koperasi karena karyawan merasa kurang terpenuhi dimensi komitmen organisasi serta aspek utama dalam komitmen organisasi. Maka dari itu atas dasar inilah penulis tertarik untuk menganalisis komitmen organisasi dan pemberhentian kerja (*turnover*). Untuk itu penulis melakukan usulan penelitian dengan judul “Analisis Komitmen Organisasi Dalam Upaya Mencegah *Turnover* Karyawan” (Studi Kasus pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid Kota Bandung).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan beberapa permasalahan yang akan diteliti secara lebih dalam. Rumusan masalah tersebut ialah sebagai berikut :

1. Bagaimana Komitmen Organisasi pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid saat ini.
2. Apa saja faktor-faktor yang dapat menyebabkan *turnover* karyawan tinggi pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid.
3. Bagaimana upaya yang harus dilakukan untuk Mencegah *Turnover* Karyawan pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan gambaran keadaan komitmen organisasi dan faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* tinggi di Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid dengan upaya untuk mencegah *turnover* karyawan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk memperoleh kejelasan tentang :

1. Komitmen organisasi pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* tinggi pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid.
3. Upaya yang harus dilakukan untuk Mencegah *Turnover* Karyawan pada Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai tambahan ilmu pengetahuan dalam pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen, ilmu koperasi serta manajemen sumber daya manusia di koperasi khususnya mengenai komitmen organisasi dan *turnover* karyawan. Serta dapat sebagai bahan informasi, rujukan, acuan, dan untuk pembandingan untuk melakukan penelitian yang sejenis lebih dalam.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Koperasi

Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat sebagai masukan dan pertimbangan khususnya bagi Koperasi Pesantren (KOPONTREN) Daarut Tauhiid berkaitan dengan Komitmen Organisasi dan Pemberhentian Kerja (*turnover*) dalam upaya mencegah terjadinya *turnover* karyawan.

2. Bagi Pembaca dan Pihak-Pihak Lainnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan sumber informasi dalam melakukan penelitian-penelitian sejenis berikutnya.