

# **BAB I.**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen organisasi yang sangat penting. Fokus kajian SDM adalah memandang manusia bukan hanya sekedar alat produksi atau pekerja, namun aset organisasi yang sangat berharga. Dengan demikian, cara pandang organisasi terhadap anggota atau karyawannya menjadi lebih humanis. Salah satu kajian Manajemen SDM yang banyak dilakukan adalah mengenai *intention to quit* atau niat mengundurkan diri dari organisasi/pekerjaannya saat ini. Pengunduran diri seseorang dari organisasinya dapat membawa dampak yang merugikan. Niat mengundurkan diri akan memunculkan *quitting behaviour*, yang antara lain adalah: apatis, penurunan kinerja dan tingkat *absenteism* yang cenderung meningkat dan merugikan organisasi (Leontaridi, 2002). Pengaruh perilaku negatif tersebut akhirnya akan berpengaruh dari sisi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kajian terhadap niat mengundurkan diri sangatlah penting untuk memperoleh gambaran latar belakang persoalan serta kemungkinan strategi antisipasinya.

Dalam penelitiannya Aziz dan Ramli, (2010) mendefinisikan niat mengundurkan diri sebagai sebuah keputusan individual terkait dengan keanggotaan dalam sebuah organisasi, apakah akan terus untuk bekerja atau tidak. Sedangkan Firth, *et. al.*, (2004) mendefinisikan niat mengundurkan diri sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Sehingga dari dua penelitian tersebut diatas,

niat mengundurkan diri merupakan sebuah keputusan yang bersifat individual dan dilakukan secara sukarela, apakah akan terus bekerja pada perusahaan/organisasi sekarang atau tidak (Aziz dan Ramli, 2010). Niat mengundurkan diri merupakan suatu proses yang panjang yang melibatkan akumulasi atau eskalasi faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Persoalan seputar niat mengundurkan diri telah banyak diteliti dan dikaji dalam berbagai bidang pekerjaan dan industri. Penelitian yang dilakukan oleh Gamage dan Buddhika, (2013) memaparkan temuan terkait *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *intention to leave* pada para profesional industri T.I di Sri Lanka. Dalam penelitiannya Mxenge, SV, *et. al.*, (2014) menunjukkan hubungan antara *organizational stress* dan niat mengundurkan diri pada personel administratif di University of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa. Khan, *et. al.*, (2014) yang meneliti pengaruh kepuasan kerja dan *organizational commitment* terhadap *intention to leave* pada para akademisi, serta Aziz dan Ramli, (2010) yang melakukan penelitian empiris terkait niat mengundurkan diri pada dosen-dosen di UiTM Jengka, Malaysia yang dipengaruhi oleh faktor-faktor determinan seperti *demographic factors*, *work stress*, *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Pada perawat, niat mengundurkan diri dipengaruhi oleh stres yang berhubungan dengan kerja (*work-related stress*) dan hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan di teliti oleh Yin Wu-Tsu, *et. al.*, (2011) dan Eberhardt, *et. al.*, (1995). Penelitian tersebut mengungkapkan model moderasi antara kepuasan kerja dan niat mengundurkan diri.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap perilaku pegawai adalah faktor stres kerja (*work stress*). Terkait stres kerja, Hurrell, *et. al.*, (1988)

dalam Munandar, (2006) yang dimodifikasi dari model Cooper, (1989) menggambarkan bahwa variabel stres kerja akan dipengaruhi: faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan serta struktur dan iklim organisasional. Menurut Beer, TA (1976) dalam Qureshi, *et. al.*, (2013) stres didefinisikan sebagai situasi yang akan memaksa seseorang dari kondisi fungsi normal menjadi berubah (kondisi yang mengganggu atau menambah gangguan) pada sisi kondisi psikologinya. Menurut Rivai dan Sagala, (2011) dalam Marlistiani dan Putra, (2015), stres adalah suatu keadaan seseorang mengenai ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi dan kondisinya, sehingga karyawan yang mengalami kondisi stres tersebut akan terganggu kinerjanya.

Faktor lain yang banyak dikaitkan antara perilaku pegawai dengan organisasi adalah iklim organisasional atau *organizational climate*, yang didefinisikan sebagai suasana (*atmosphere*) dari sebuah organisasi yang mana karyawan melihat/mengalami secara nyata dalam batas-batas organisasi dan berhubungan dengan inovasi (*innovative*), kreatifitas, dukungan (*supportive*), pengembangan tim dll (Patterson, Warr dan West, 2004 dalam Randhawa dan Kaur, 2014). Penelitian oleh Randhawa dan Kaur, (2014) menemukan bahwa iklim organisasional akan berpengaruh pada kepuasan kerja, *job involvement* dan *organizational commitment*.

Satu lagi yang banyak menjadi sorotan terkait pengelolaan SDM adalah persepsi karyawan terhadap organisasinya. Persepsi sangatlah penting karena akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan tersebut. Organisasi merupakan sekumpulan individu, yang bekerja bersama-sama dan berusaha untuk

mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan (Khan, 2016). Dalam sebuah organisasi, pemenuhan rasa keadilan sangatlah penting untuk diperhatikan. Keadilan sendiri merupakan kriteria moral yang terpilih dan mempunyai kekuatan serta mempunyai otorisasi terhadap peraturan yang benar dan tidak bias (Khan, 2016). Iklim organisasional yang dirasakan karyawan tentunya akan membawa keterikatan atau pertalian karyawan dengan organisasinya semakin kuat. Hubungan tersebut diistilahkan dengan *employee engagement*. Istilah tersebut merujuk pada keterlibatan mendalam karyawan pada organisasinya karena adanya rasa bangga yang dirasakan karena menjadi bagian dari organisasi tersebut (Ghosh, 2014). Relevansinya antara persepsi keadilan dengan lingkungan kerja, penelitian Tjahjono, (2008) menyebutkan bahwa interaksi antara *distributive* dan *procedural justice* merupakan prediktor yang kuat terhadap *employee's retaliation* di tempat kerja. Salah satu bentuk *retaliation* atau balas dendam karyawan adalah pencurian, penundaan pekerjaan yang menyebabkan karyawan lain juga tertunda pekerjaannya, terlambat datang (*absenteism*) dan atau bekerja tidak pada semestinya (Tjahjono, 2008).

Hal yang sangat sensitif di lingkungan kerja yang terkait dengan persepsi keadilan adalah *reward*, pemberian tunjangan, mutasi dan promosi serta penugasan atasan. Seperti juga diteliti oleh Tjahjono dan Sari, (2016) yang meneliti terkait evaluasi rotasi kerja karyawan yang dikaitkan dengan persepsi keadilan distributif dan prosedural.

Dari sekian banyak penelitian terkait niat mengundurkan diri, sangat sedikit yang menelitinya dalam lingkup ASN. Akan sangat menarik dari sisi pengelolaan manajemen sumber daya manusia untuk mengkaji hal tersebut,

apalagi dewasa ini, banyak ASN mengalami stres kerja yang diakibatkan oleh lingkungan pekerjaan. Taruh, F dalam blognya menuliskan bahwa jika stres kerja yang terjadi dalam batas bisa dikelola atau dikendalikan oleh ASN (*eustres*), akan mengakibatkan potensi kinerja yang tinggi, namun jika tidak dapat dikelola dengan baik maka akan mengakibatkan kerusakan (*distres*), baik psikis maupun fisik pribadi ataupun kerusakan lingkungan kerja; gangguan hubungan antara pimpinan dan karyawan ataupun karyawan dengan karyawan dan jika ini terus berlanjut akan mengakibatkan penurunan kinerja pribadi atau organisasi pemerintahan. Stres karena lingkungan kerja, termasuk faktor pekerja itu sendiri, ambiguitas peran (*role ambiguity*), dan faktor domestik serta pekerjaan kantor menjadi sumber stres kerja (Rizwan *et. al.*, (2014).

Memilih karier sebagai seorang ASN tentu saja berbeda dengan pilihan karier lainnya. Sejumlah aturan ketat terkait kepegawaian mengatur, mengikat dan membatasi seorang ASN. Aturan-aturan tersebut yang utama adalah UU Nomor 5/2014 tentang “Aparatur Sipil Negara (ASN)” dan UU Nomor 43/1999 tentang “Perubahan atas UU No. 8/1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian”. Undang-undang tersebut memberikan arah pedoman bagi seorang ASN dalam bertindak dan bersikap. Termasuk didalamnya mengatur tentang pengunduran diri atau pensiun dini seorang ASN. Dengan adanya peraturan perundang-undangan yang mengikat tersebut, maka menarik untuk ditelaah lebih lanjut terkait faktor-faktor motivasional yang dapat mendorong atau mengurangi niat atau keinginan seorang ASN untuk mengundurkan diri, karena niat yang sangat kuat akan menjelaskan tindakan mengundurkan diri yang sebenarnya. Dalam penelitiannya, Putra, (2006), menyebutkan bahwa pekerjaan sebagai ASN merupakan idola dan

harapan banyak orang. Banyak yang memandang status sebagai ASN sebagai status dan jabatan yang begitu dihormati dan dihargai banyak orang (Fanani, 2005 dalam Putra, 2006). Hal ini karena masih ada anggapan bahwa sebagai pelayan publik para ASN tentunya mendapat banyak fasilitas, kenyamanan hidup dengan gaji rutin setiap bulan dan jaminan hari tua (hak pensiun) yang cukup memadai (Putra, 2006). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Loso, (2008) yang menyebutkan bahwa menjadi seorang ASN masih menjadi pilihan utama berkarier bagi sebagian masyarakat, baik karena kondisi ketenagakerjaan Indonesia saat ini, adanya jaminan akan penghasilan yang tetap, kesehatan dan jaminan pensiun hari tua serta status sosial.

Penelitian ini bertujuan untuk menemu kenali persoalan terkait adanya beberapa kasus pengunduran diri di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (Pemda DIY). Selama lima tahun terakhir dari periode tahun 2011–2016 terdapat 13 orang ASN Pemda DIY yang mengundurkan diri atas permintaan sendiri tanpa hak pensiun dan pada kurun tahun 2013-2015 terdapat 66 orang ASN baik pada posisi staf maupun pejabat eselon mengajukan pensiun dini dengan hak pensiun (Data BKD, 2015). Data tersebut menarik karena selama periode yang sama formasi calon ASN Pemda DIY hanyalah sejumlah 262 orang yang diperebutkan kurang lebih 13.000 orang, berarti perbandingan pelamar dengan jumlah formasi adalah sekitar 1:50 (Data BKD DIY, 2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi *intention to quit* ASN Pemda DIY berdasarkan pengamatan pendahuluan yang dilakukan pada medio Januari – Maret 2016 mengerucut pada faktor yang diduga berasal dari dalam

organisasi, faktor individual dan keluarga, kepuasan kerja, pertalian (*engagement*) dengan organisasi serta adanya faktor non-pekerjaan lainnya.

Penelitian akan di fokuskan pada ASN yang bekerja di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang juga berperan sebagai Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Pemda DIY. TAPD adalah lembaga *ad hoc* yang dibentuk Pemerintah Daerah terkait pendampingan perencanaan, penyusunan, penganggaran, evaluasi dan pengawasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pembentukannya merupakan amanah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang “Pengelolaan Keuangan Daerah” yang turunannya berupa Pergub DIY Nomor 30 tahun 2015 tentang “Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah” yang selanjutnya secara operasional diatur dalam Surat Keputusan (SK) Gubernur tentang “Pembentukan Tim Anggaran Pemerintah Daerah”. Peran ganda organisasi akan membawa konsekuensi beban pekerjaan yang lebih banyak dan lebih berat, ritme kerja yang tinggi, tanggung jawab yang berat serta tekanan kerja yang lebih besar.

Penelitian ini lebih menitik beratkan pada aspek psikologis yaitu niat mengundurkan diri (*intention*), yang lebih mudah didapatkan dan diperbandingkan data-datanya bukan pada aspek keputusan pengunduran diri (*decission*) yang datanya lebih sulit didapatkan dan diperbandingkan (Guimaraes, 1997). Penelitian ini akan menggunakan variabel *intention to quit* sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh *work stress*, *organizational climate* dan *procedural justice* sebagai variabel bebas dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi atau *intervening*. Hal tersebut akan dapat menggambarkan perilaku atas keputusan pengunduran diri yang telah diambil.

## B. Identifikasi Masalah Penelitian

Menjadi seorang ASN masih menjadi dambaan bagi sebagian besar pencari kerja, disatu sisi ada yang sudah menduduki jabatan tersebut namun melepasnya atau mengundurkan diri. Berdasar uraian dalam latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang mungkin akan mendorong seorang ASN mempunyai niat mengundurkan diri yaitu:

1. Tuntutan kinerja ASN saat ini semakin tinggi yang akan berakibat pada beban kerja (*work overload*) dan volume kerja yang semakin besar.
2. Dualisme peran organisasi sebagai SKPD sekaligus TAPD membawa konsekwensi yang berpengaruh terhadap kondisi psikologis dan lingkungan kerja seorang ASN.
3. Ritme kerja dan lembur kerja (*work overtime*) karena pekerjaan yang tidak selesai dikerjakan dalam jam kerja membawa dampak konflik peran (*role conflict*) sebagai seorang ASN dan sebagai bagian dari keluarga.
4. Mengalami konflik hebat dengan atasan maupun rekan kerja sehingga sangat mengganggu dari sisi psikologis dan kinerja.
5. Meskipun menjadi seorang ASN masih menjadi dambaan bagi sebagian besar pencari kerja, namun ada yang merasa sebagai ASN adalah bukan menjadi pilihan atau *passion* nya sehingga dalam beberapa hal menjadi bertentangan dengan hati nurani.
6. Alasan gangguan kesehatan yang menyebabkan tidak dapat menjalankan peran dan fungsinya sebagai seorang ASN dengan sebaik-baiknya.
7. Mempunyai usaha sampingan yang mempunyai potensi penghasilan yang tinggi sehingga mendorong untuk meninggalkan statusnya sebagai ASN.

8. Terdapat kekecewaan secara psikologis dan ideologis terhadap sistem dan kerja pemerintah sehingga menimbulkan keinginan untuk berontak.
9. Kurang dapat menyesuaikan diri dengan kultur dan budaya di pemerintahan sehingga menimbulkan rasa tidak betah dalam bekerja.
10. Rendahnya rasa pertalian karyawan dan rasa memiliki karyawan terhadap unit kerjanya sehingga keterlibatan karyawan pada organisasinya relatif rendah.
11. Perbedaan persepsi yang berhubungan dengan pemberian *reward*, tunjangan kinerja, promosi dan mutasi serta penugasan oleh atasan.

### **C. Batasan Masalah Penelitian**

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang melatar belakangi munculnya niat mengundurkan diri ASN Pemda DIY, maka pada penelitian ini hanya akan membatasi pada 5 (lima) variabel yang akan dikaji relasi atau hubungan antar variabel. Adapun variabel-variabel yang akan diteliti adalah: *work stress*, *organizational climate* dan *procedural justice* yang dijadikan prediktor variabel *employee engagement* serta kemudian akan diuji hubungan dan pengaruhnya dalam memediasi hubungan terhadap *intention to quit*.

Penelitian juga akan dibatasi pada lingkup anggota TAPD Pemda DIY dengan pertimbangan bahwa dualisme peran sebagai SKPD dan sebagai TAPD mmembawa konsekwensi terhadap tingkat stres kerja yang dialami para karyawan, iklim organisasional yang terbentuk pada SKPD tersebut serta persepsi para karyawan terhadap keadilan prosedural organisasi.

#### **D. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan batasan masalah seperti yang diuraikan diatas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *work stress* berpengaruh terhadap *intention to quit* ?
2. Apakah *organizational climate* berpengaruh terhadap *intention to quit* ?
3. Apakah *work stress* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
4. Apakah *organizational climate* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
5. Apakah *procedural justice* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
6. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *intention to quit* ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh *work stress* terhadap *intention to quit* khususnya pada ASN TAPD Pemda DIY.
2. Menguji pengaruh *organizational climate* terhadap *intention to quit* khususnya pada ASN TAPD Pemda DIY.
3. Menguji pengaruh *work stress* terhadap *employee engagement* khususnya pada ASN TAPD Pemda DIY.
4. Menguji pengaruh *organizational climate* terhadap *employee engagement* khususnya pada ASN TAPD Pemda DIY.
5. Menguji pengaruh *procedural justice* terhadap *employee engagement* khususnya pada ASN TAPD Pemda DIY.

6. Menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to quit* khususnya pada ASN TAPD Pemda DIY.

## **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis:
  - a. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) terkait dengan adanya interaksi antara stres kerja, iklim organisasional, keadilan prosedural dan pertalian karyawan yang akan mempengaruhi niat mengundurkan diri khususnya lingkup pegawai pemerintah.
  - b. Memberikan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian ini dengan mengkaji variabel-variabel yang berbeda dan pola hubungan yang berbeda terkait hubungan karyawan dengan organisasinya.
2. Manfaat praktis: Memberikan tambahan kontribusi informasi dibidang sumber daya manusia (kepegawaian) khususnya terkait niat mengundurkan diri yang dipengaruhi oleh stres kerja, iklim organisasional, keadilan prosedural dan pertalian karyawan para ASN Pemda DIY khususnya pada TAPD sehingga memberikan arah kebijakan pola perekrutan, pola pembinaan, perbaikan system kerja, evaluasi beban kerja dan evaluasi psikologi bagi para ASN Pemda DIY secara keseluruhan.