

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan dapat berjalan dengan lancar disertai adanya pemanfaatan sumber daya manusia pada karyawan atau para pekerja. Karyawan merupakan aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari aktivitas organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas tentu akan memberikan dampak positif bagi setiap perusahaan, baik itu perusahaan milik negara maupun perusahaan swasta. Tanpa adanya partisipasi karyawan dalam menjalankan aktivitas, perusahaan tidak akan mencapai titik keberhasilannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk lebih memperhatikan kondisi karyawan, agar dapat membuat karyawan merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan tanpa adanya tekanan dan kecemasan yang diakibatkan oleh perasaan yang dirasakan karyawan akan pekerjaannya.

Seiring dengan waktu dunia bisnis di era globalisasi, perusahaan semakin banyak bermunculan dengan menawarkan berbagai variasi dalam bidang barang maupun jasa, sehingga menuntut setiap perusahaan untuk bisa bersaing dan memiliki produktivitas yang tinggi. Dengan adanya tuntutan tingkat persaingan dan produktivitas yang tinggi, tidak dapat disangkal bahwa perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang unggul, dan terampil, sehingga dapat memiliki performa yang baik (Prawitasari, Purwanto, & Yuwono, 2007).

Bagi sebagian besar pria dan wanita pada era ini, biasanya menjadi orang tua yang dikombinasikan dengan pekerjaan penuh waktu (*full-time*). Meskipun memiliki banyak peran telah terbukti bermanfaat bagi kesejahteraan bagi pria dan wanita, memiliki banyak peran juga dapat menyebabkan konflik peran dalam keluarga dan pekerjaannya (*work-family conflict*). Hasil negatif ini mungkin merupakan akibat dari konflik berbasis waktu, konflik berbasis ketegangan, atau konflik berbasis perilaku. Konflik peran ada ketika kinerja dalam satu peran menciptakan ketidakmampuan untuk melakukan peran lain secara seimbang (Chancey, 2002).

Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (KAI) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perkereta-apian di Indonesia. PT.KAI merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT KAI meliputi jasa angkutan penumpang dan barang. PT. KAI memiliki kantor pusat yang berlokasi di Jl. Perintis Kemerdekaan No.1, Babakan Ciamis, Sumurbandung, Bandung 40117. Perusahaan PT.KAI ini sudah memiliki stasiun yang tersebar se-Jawa dan Sumatra, dan juga memiliki ribuan karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

PT. KAI perlu untuk memperhatikan peran sumber daya manusia agar tetap bertahan dalam mengelola perusahaan. Dalam perusahaan PT. KAI para karyawan merasakan adanya *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga), dikarenakan adanya ketidakseimbangan yang terjadi dalam dunia pekerjaan dan

keluarga para karyawannya. Disebabkan waktu bekerja yang lebih panjang dibanding waktu untuk keluarga. Jam kerja yang lebih panjang ini menyebabkan karyawan kurang bisa menyeimbangkan waktu terhadap pekerjaan dan terhadap keluarganya. Ketika libur panjang atau libur hari besar pun karyawan dari PT. KAI juga harus bekerja untuk menjaga agar para penumpang yang ingin pergi berlibur tetap kondusif, maka hal tersebut dapat menimbulkan adanya *work-family conflict* yang dirasakan para karyawannya dalam perusahaan ini.

Meskipun karyawan tahu bahwa untuk bekerja dalam PT. KAI pasti mengalami adanya *work-family conflict*, namun beberapa hal yang menyebabkan karyawan lebih merasakan adanya *work-family conflict* di satu sisi adalah waktu bekerja yang lebih panjang daripada waktu untuk keluarga, dan juga dapat terjadi karena tidak ada pengecualian jam kerja untuk karyawan yang sudah berkeluarga, sering lembur, dan susah meminta izin kepada atasan untuk keperluan keluarga.

Selain karena ketidakseimbangan waktu dan susah meminta izin untuk suatu kepentingan mendadak kepada atasan yang dirasakan oleh para karyawan, tekanan dari kedua peran tersebut juga dapat menyebabkan karyawan merasakan *work-family conflict*. Tekanan tersebut dapat bersumber dari keluarga seperti, pasangan yang mulai mengeluh karena merasa tidak terlalu diperhatikan dan hanya berfokus pada pekerjaan saja. Tekanan juga dapat

bersumber dari pekerjaan seperti, atasan yang selalu menuntut tugas kerjaan yang harus selesai dengan cepat sesuai deadline.

Work-family conflict dalam perusahaan ini tidak hanya terjadi pada karyawan wanita saja, namun dapat terjadi juga pada karyawan pria yang bekerja di perusahaan PT. KAI. *Work-family conflict* ini akan berakibat pada keinginan keluar (*turnover intention*) karyawannya, dikarenakan ketidakpuasan karyawan yang bekerja pada perusahaan PT.KAI karena adanya ketidakseimbangan antara kedua peran yaitu peran dalam keluarga dan peran dalam pekerjaan.

Work-family conflict (konflik peran dan keluarga) dapat terjadi akibat adanya ketidakseimbangan antara peran di dalam pekerjaannya dan peran dalam menjalani kehidupan keluarga dari karyawan yang bekerja di perusahaan. *Work-family conflict* ini dapat terjadi pada pria maupun wanita, terutama pada karyawan pria atau wanita yang sudah berkeluarga dan biasanya sudah memiliki anak maka akan merasa adanya konflik peran antara pekerjaan dan keluarganya.

Work-family conflict sering timbul ketika salah satu dari peran dalam pekerjaan menuntut lebih atau membutuhkan lebih banyak perhatian daripada peran dalam keluarga. Tidak dipungkiri, konflik ini menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi kehidupan keluarga dan pekerjaan dari karyawan tersebut, disatu sisi harus dituntut untuk bertanggung jawab dalam mengurus dan membina keluarga secara baik, di sisi lain sebagai seorang pekerja, juga

dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar kinerja yang baik. Namun, tidak semua dari mereka bisa menyelaraskan peran dalam pekerjaan dengan peran dalam keluarga, yang berujung pada terjadinya *work-family conflict* (Mochammad Al Musadieg, 2016).

(Cinamon *et al* dalam Mochammad Al Musadieg, 2016) menjelaskan bahwa jumlah anak, jumlah waktu yang dihabiskan untuk mengurus rumah tangga dan pekerjaan, serta tidak adanya dukungan dari pasangan dan keluarga merupakan hal yang dapat menjadi pemicu terjadinya *work-family conflict*. Ketika seseorang mengalami *work-family conflict* mengakibatkan pemenuhan peran yang satu akan mengganggu pemenuhan peran yang lainnya sehingga akan berdampak terhadap kinerja.

(Berg *et al.* dalam Ifah Lathifah, 2008) menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pandangan para karyawan atas upaya yang dilakukan perusahaan untuk membantu mereka agar seimbang dalam pekerjaan dan keluarga. Perusahaan yang membantu karyawan agar seimbang dalam tanggung jawab pekerjaan dan keluarga tidak hanya dalam bentuk manfaat dan kebijakan formal keluarga-persahabatan, akan tetapi juga penting menyediakan pekerjaan yang menantang, penghargaan, menciptakan lingkungan kerja bercirikan kepercayaan, melatih para supervisor untuk menampung kebutuhan karyawan.

Karyawan mengalami *work-family conflict* karena jam kerja yang panjang, kelebihan beban kerja, tidak fleksibel dalam operasi kerja, dan ketatnya

kebijakan pekerjaan mengenai liburan dan waktu kantor (Ahmed, Muddasar, & Sir, 2012). Work-family conflict dapat mempengaruhi kepuasan kerja, karena panjangnya waktu dalam bekerja, berbanding dengan waktu untuk keluarga maka akan menimbulkan perasaan yang tidak nyaman yang dirasakan oleh karyawan yang bekerja di perusahaan. Maka akan menimbulkan adanya perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya, karena tidak adanya dukungan yang diberikan dari keluarga karyawan yang bekerja tersebut. Sehingga karyawan dapat merasakan kurangnya kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan yang merasa puas akan hasil dari pekerjaan yang dikerjakan, bisa juga suatu perasaan positif karyawan tentang pekerjaannya karena menyukai pekerjaan itu dan juga pekerjaan yang dikerjakan itu sesuai dengan minat yang diinginkan karyawan tersebut. Kepuasan kerja yang menjelaskan suatu perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang disebabkan karena karyawan menyukai, merasa nyaman dan betah dengan pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan begitu pun sebaliknya jika seseorang memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah (Stephen and Timothy, 2015).

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan berusaha menyenangkan hati para pemimpin perusahaan dan berusaha memajukan perusahaan agar semakin lebih baik lagi untuk kedepannya. Jadi, dengan

kalimat lain karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan sukarela melakukan apa saja untuk perusahaannya dan akan terus berusaha bertahan di perusahaan tersebut. Sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya akan memberikan dampak yang kurang baik bagi dirinya sendiri maupun perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Penjelasan yang telah dipaparkan di atas tentang *work family conflict* terhadap kepuasan kerja seperti penelitian yang telah dilakukan oleh (Richard G. Netemeyer, 2004) dapat dibuktikan antara *family and work institute* mengidentifikasi bahwa pekerjaan yang tidak bisa menyeimbangkan antara kebutuhan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga dan rumah tangga serta mengalami benturan terhadap hal tersebut maka akan menghasilkan penurunan kepuasan kerja. Sama seperti penelitian yang telah dilakukan oleh (I Wayan Mudiarta Utama, 2015) menunjukkan bahwa konflik kerja-keluarga memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja.

Terdapat hasil yang berbeda dari penelitian yang dilakukan (Susanto dalam Tariana & Wibawa, 2016) bahwa *work family conflict* yang meliputi *job-spouse conflict*, *job-parent conflict* dan *job-homemaker conflict* tidak mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pengusaha wanita anggota IWAPI Cabang Kota Semarang.

Dari pendapat di atas yang telah meneliti pengaruh hubungan *work-family conflict* terhadap kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa masih ada

kesimpang siuran sehingga untuk meneliti pengaruh *work-family conflict* terhadap kepuasan kerja masih menarik untuk diteliti.

Work-family conflict selain mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, juga dapat mempengaruhi *turnover intention*. Hubungan langsung yang menunjukkan bahwa karyawan akan terus menikmati pekerjaannya meski mengalami *work-family conflict*, tapi karena tekanan keluarga cukup kuat maka hal tersebut bisa memaksa karyawan tersebut untuk keluar dari pekerjaannya (*turnover intention*) (Lidya Agustina, 2008).

Turnover intention merupakan suatu keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja atau keluar dari pekerjaannya, keinginan untuk berpindah kerja ini dapat disengaja maupun tidak oleh karyawan dan tanpa adanya paksaan dari pihak lain. *Turnover intention* ini merupakan hal yang hanya dipikirkan saja oleh karyawan atau karyawan yang memang sudah memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya, karena merasa tidak nyaman untuk berada dalam pekerjaan itu lagi.

(Tett dan Meyer dalam Wulandari, 2016) mengemukakan bahwa *turnover intention* tersebut merupakan keinginan individu yang dilakukan secara sadar serta disengaja untuk keluar dari perusahaan di mana tempat karyawan tersebut bekerja. Tingginya tingkat keinginan perpindahan karyawan diduga terjadi karena tidak tercapainya harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya yang mencakup hal-hal seperti adanya kesempatan promosi, kondisi pekerjaan umumnya dan kesempatan karir jangka panjang. Di mana

alasan keamanan ini khususnya dalam masalah penghasilan memiliki dampak yang sangat kuat dalam kehidupan karyawan. Bagi karyawan yang masih sendiri penghasilan bukan hal mutlak karena beban yang ditanggung hanya sendiri. (S. Martono, 2016)

(Gibson dalam Ni Made Swasti Wulanyani, 2017) menjelaskan *turnover* adalah menghilangnya karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan berbagai alasan. *Turnover intention* dapat berdampak buruk bagi perusahaan karena dapat menyebabkan kehilangan karyawan pada beberapa posisi dan berdampak negatif dalam segi biaya. *Turnover intention* yang terjadi dalam suatu perusahaan berarti menyebabkan kehilangan beberapa karyawan. Kehilangan ini, tentu saja harus digantikan dengan karyawan yang baru. Hal tersebut menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya dalam hal perekrutan sampai dengan mendapatkan karyawan yang siap pakai.

Pada umumnya *turnover* karyawan akan didahului oleh intensi *turnover* karyawan. Intensi *turnover* dapat diartikan sebagai keinginan seseorang untuk meninggalkan perusahaan dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya (Paramita & Agung AWS Wasposito, 2013).

Utama dan Sintaasih (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa konflik peran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan bank, konflik peran yang tinggi akan meningkatkan intensi *turnover* pada diri karyawan bank. (Haryono & Minarsih, 2015) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa konflik peran memiliki pengaruh

terhadap intensi *turnover*. Seorang individu seringkali mempunyai peran ganda karena selain menjadi karyawan juga memiliki peran dikeluarga, dilingkungan, dan lain-lain. Peran-peran tersebut dapat memunculkan konflik tuntutan dan konflik harapan, adanya konflik peran dalam diri karyawan memiliki dampak niat mereka untuk keluar dari perusahaan.

Namun terdapat hasil yang berbeda pada penelitian yang dilakukan oleh (Anisah Amelia, 2010), yang menunjukkan hasil analisis bahwa *work-to-family conflict* tidak berpengaruh pada keinginan pindah tempat kerja (*turnover intention*).

Dari pendapat di atas yang telah meneliti pengaruh hubungan *work-family conflict* terhadap *turnover intention*, dapat disimpulkan bahwa masih ada kesimpang siuran sehingga untuk meneliti pengaruh *work-family conflict* terhadap *turnover intention* masih menarik untuk diteliti.

Selain *work-family conflict*, kepuasan kerja dalam perusahaan yang dirasakan karyawan akan memberikan dampak terhadap keinginan mencari pekerjaan baru atau keluar dari perusahaan tersebut (*turnover intention*). Jika kepuasan kerja dan rasa nyaman yang dirasakan karyawan tinggi maka karyawan mungkin tidak akan memiliki niat atau berpikiran mencari pekerjaan yang baru, namun jika sebaliknya karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya dan kurangnya rasa nyaman yang dirasakan karyawan dalam perusahaan maka akan membuat karyawan untuk mencari pekerjaan baru dan memilih pindah dari pekerjaannya.

Menurut Kristanto, Rahyuda, & Riana (2014) salah satu penyebab karyawan mengambil keputusan untuk keluar dari organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Keinginan untuk berpindah kerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang dapat menentukan karyawan nyaman berada di perusahaan atau malah sebaliknya. Kepuasan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya akan memberikan dampak yang baik bagi dirinya sendiri maupun bagi perusahaan tersebut. Dampak bagi karyawan adalah karyawan akan merasa lebih giat mengerjakan pekerjaannya dan akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan, selain itu dapat menyenangkan klien yang menjalin kerjasama.

Menurut Lathifah dan Rohman (2014), dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa jika karyawan merasa kurang dalam kepuasan kerja maka akan muncul keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat bekerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh untuk menentukan akan meninggalkan atau tetap tinggal di perusahaan tersebut. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Manurung, 2012) yang menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan dapat menurunkan intensi *turnover* dan semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka akan semakin kuat dorongan untuk melakukan *turnover*. Namun dalam penelitian (Lidya Ribkha Genta Polii, 2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan Siloam Hospital Manado.

Dari pendapat di atas yang telah meneliti pengaruh hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dapat disimpulkan bahwa masih ada kesimpang siuran sehingga untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* masih menarik untuk diteliti.

Dengan demikian menurut latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan diberi judul, yaitu: “Pengaruh Work-Family Conflict terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (PT.KAI)”. Penelitian ini dibuat dengan mereplikasi beberapa jurnal yang telah peneliti baca terlebih dahulu, yaitu penelitian dari Ida Ayu Diah Wulandari dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap *Turnover Intention* melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Hotel Grand Inna Kuta”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ingin diteliti dari penelitian ini, adalah:

Work-family conflict yang dapat terjadi pada karyawan di perusahaan tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Jika karyawan merasakan *work-family conflict*, maka ada kemungkinan karyawan kurang merasa puas terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, maka rumusan masalah pertama adalah apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

Work-family conflict dapat membuat seorang karyawan yang bekerja dalam perusahaan merasakan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya yang sekarang dan memungkinkan untuk mencari pekerjaan yang lain (*turnover intention*). Oleh karena itu, maka rumusan masalah kedua adalah apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap *turnover intention*?

Kepuasan kerja dalam perusahaan dapat menentukan kenyamanan seorang karyawan dalam perusahaan, dan karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah kerja atau keluar dari pekerjaannya. Adanya rasa puas dalam diri karyawan mungkin akan menurunkan keinginan berpindah kerja karyawan. Oleh karena itu, maka rumusan masalah ketiga adalah apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?

Work-family conflict yang dialami karyawan dalam perusahaan akan muncul jika karyawan merasa bahwa tidak dapat menyeimbangkan peran yang mereka miliki, sehingga adanya keinginan karyawan untuk berpindah kerja atau mencari pekerjaan yang baru, dengan kepuasan kerja sebagai perantara antara *work-family conflict* dengan *turnover intention*. Oleh karena itu, maka rumusan masalah keempat adalah apakah *work family conflict* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja karyawan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yang sesuai dengan rumusan masalah, antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh *work family conflict* terhadap kepuasan kerja pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (KAI).
2. Untuk menganalisis pengaruh *work family conflict* terhadap *turnover intention* pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (KAI).
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (KAI).
4. Untuk menganalisis pengaruh *work family conflict* terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja karyawan pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (KAI).

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari pembuatan penelitian ini adalah:

Manfaat teoritis:

Penelitian ini diharapkan mampu untuk pengembangan ilmu manajemen terutama wawasan ilmu tentang *work-family conflict*, kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan didalam perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (KAI).

Manfaat empiris:

1. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan bagi penulis atau peneliti, khususnya tentang suatu

pembelajaran yang lebih mengenai *work-family conflict*, kepuasan kerja dan *turnover intention*.

2. Diharapkan dengan adanya penelitian ini pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (KAI) dapat menambah referensi tentang *work-family conflict*, kepuasan kerja dan *turnover intention*.