

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sekilas Tentang PT. Finnet Indonesia

Transformasi bisnis Telkom yang awalnya hanya berkecimpung dalam industri Infokom (Informasi dan Telekomunikasi) berubah menjadi *Telecommunication, Information, Multimedia, Edutainment dan Service* (TIMES), menjadi awal mula salah satu anak perusahaan Telkom Group yaitu PT. Multimedia Nusantara (Metra) mendirikan PT. Finnet Indonesia dengan tujuan untuk menjalankan bisnis *Electronic Payment*. Inilah ruang lingkup bisnis yang dijalankan oleh PT. Finnet Indonesia sebagai bagian dari Telkom Grup dan Bank Indonesia dalam menciptakan sistem pembayaran yang beragam untuk berbagai layanan yang tersedia oleh para pengguna *e-Payment* dengan menyediakan infrastruktur Teknologi Informasi (TI), aplikasi dan konten kebutuhan sistem.

Tahun 2006 merupakan tahun awal aktivitas bisnis PT. Finnet Indonesia secara operasional bekerjasama dengan beberapa kemitraan salah satunya bersama pihak BNI untuk penyelenggaraan TelkomVision *online payment* dengan sistem *Host to Host*. Kerjasama dengan Decillion untuk layanan *Swift Service Beraeu*, Finnet sebagai *local partner* layanan pengiriman uang ke negara lain dengan menggunakan *swiftnetwork*. Kerjasama dengan Universitas Indonesia untuk layanan PIN *Generator* dalam rangka registrasi mahasiswa. Memasuki tahun 2007, PT. Finnet Indonesia mulai terbentuk portfolio produk dan semakin memperluas kerjasama beberapa mitra dan memanfaatkan kerjasama sinergi Telkom Grup. Sehingga pada tahun 2008 PT. Finnet Indonesia telah sukses mengembangkan perluasan layanan dibidang transaksi keuangan yang beragam sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi, keperluan transaksi pembayaran sehingga Finnet mampu menghadirkan produk guna mewujudkan sistem pembayaran terpadu, dengan tujuan untuk mempermudah masyarakat dalam melakukan berbagai transaksi pembayaran secara elektronik, yang

memiliki cakupan yang luas, aman dan simpel. Tahun 2014 PT. Finnet Indonesia memiliki 3 portofolio bisnis yang pertama yaitu aggregator pembayaran tagihan (*Bill Payment Aggregator*), platform pembayaran elektronik (*Electronic Payment Platform*) dan solusi pembayaran *online*.

1.1.2 Visi dan Misi PT. Finnet Indonesia

Visi PT. Finnet Indonesia adalah menjadi penyelenggara layanan sistem pembayaran elektronik yang terkemuka di Indonesia dan berskala global.

Sedangkan misi dari PT. Finnet Indonesia adalah untuk menyediakan layanan solusi terpadu transaksi finansial elektronik yang aman dan terpercaya untuk sector keuangan dan sektor lainnya yang berkaitan.

1.1.3 Tonggak Sejarah PT. Finnet Indonesia

Sejak pertama berdirinya pada tahun 2006, PT. Finnet Indonesia telah mengalami beberapa perubahan baik dari segi ruang lingkup bisnis serta organisasi.

Tabel 1.1
Perkembangan PT. Finnet Indonesia

Tahun	Perubahan
2006	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) dan Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia membentuk <i>Joint Venture Company</i> (JVC) PT. Finnet Indonesia yang secara khusus menangani portofolio bisnis solusi Layanan Transaksi Pembayaran. Kerjasama dengan Bank DKI untuk membangun transjakarta <i>e-ticketing</i> koridor 1 dengan nama JakCard.
2007	Di awal tahun ini untuk pertama kalinya PT. Finnet Indonesia memulai bisnisnya sebagai <i>Payment Switching</i> untuk pembayaran tagihan TELKOM.
2008	PT. Finnet Indonesia mendapatkan lisensi <i>Acquirer</i> APMK (Alat Pembayaran Menggunakan Kartu) debit yang diterbitkan oleh Bank Indonesia.

bersambung

Tahun	Perubahan
2009	Secara resmi PT. Finnet Indonesia menyediakan layanan <i>Payment Aggregator</i> untuk tagihan pembayaran Telkomsel (Kartu Halo). Di tahun yang sama, PT. Finnet Indonesia mulai menyediakan <i>Clearing</i> dan operasional <i>Settlement</i> untuk <i>link</i> Himbara (Himpunan Bank Negara).
2010	PT. Finnet Indonesia meluncurkan layanan Finpay sebagai <i>Internet Payment Gateway</i> , sebuah sistem yang dipersiapkan untuk para <i>Merchant Online</i> dalam melakukan pembayaran di web portalnya. Layanan FinChannel dan Mobile Cash juga diluncurkan pada tahun ini.
2011	PT. Finnet Indonesia mengembangkan platform <i>e-Money</i> di tahun ini untuk transaksi <i>online</i> .
2012	PT. Finnet Indonesia mulai mengembangkan platform <i>e-Money</i> yang lain yaitu untuk transaksi <i>offline</i> .
2013	PT. Finnet Indonesia menjadi salah satu switcher untuk voucher pulsa handphone sebagai program nasional yang dimotori oleh Telkomsel.
2014	Telah menyelesaikan <i>assessment</i> terhadap keamanan data Pemegang Kartu sebagai mana yang di persyaratkan oleh PCI-DSS dan menerima laporan kepatuhan (<i>report on compline's</i>) sebagai bukti bahwa PT. Finnet Indonesia sudah menjamin keamanan data pemegang kartu. Telah berhasil mengembangkan e-Kiosk sebagai mesin untuk menerima pembayaran Passport di Kantor Imigrasi KUMHAM.

1.2 Latar Belakang

Pada tahun 2014 iklim bisnis teknologi informasi berkaitan dengan *online payment*, mendorong hampir seluruh pelaku bisnis untuk turut berperan menjalankan bisnis *online payment*. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Gubernur Bank Indonesia, di mana saat itu sedang dijabat oleh Agus D.W. Martowardojo mengenai pencanangan Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT). Pencanaan ini

dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat, pelaku bisnis, dan juga lembaga-lembaga pemerintah untuk menggunakan sarana pembayaran non tunai yang lebih mudah, aman dan efisien dalam melakukan transaksi keuangan. PT. Finnet Indonesia sebagai salah satu perusahaan jasa *payment gateway* turut serta mensukseskan program pemerintah tersebut. Ketika itu, seluruh pegawai PT. Finnet Indonesia diberikan pengenalan bahkan pelatihan yang cukup mendalam mengenai transaksi dengan meminimalisir penggunaan uang tunai. Sampai akhirnya PT. Finnet Indonesia mampu melahirkan sebuah produk yang didukung dengan pembayaran menggunakan e-money, salah satu produknya adalah FINPAY.

Banyak mitra PT. Finnet Indonesia yang mulai menunjukkan ketertarikannya terhadap produk tersebut, namun demikian ternyata tidak hanya produk dan layanan PT. Finnet Indonesia saja yang menjadi incaran baik oleh mitra maupun pesaing. Sumber daya manusia dengan talenta yang tinggi menjadi daya tarik tersendiri bagi pihak eksternal, sehingga tidak menutup kemungkinan bagi pegawai yang tingkat kepuasan kerjanya rendah akan lebih memilih melanjutkan karir di tempat lain daripada di PT. Finnet Indonesia. Hal ini merupakan ancaman bagi PT. Finnet Indonesia karena akan mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai.

Pengertian *turnover* menurut Mathis dan Jackson (2006: 125) adalah sebuah proses dimana pegawai meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Ini berarti bahwa pegawai berhenti bekerja (mengundurkan diri) dari suatu perusahaan karena alasan tertentu. Menurut Siagian (2004: 230), berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan.

Robbins (2010) mengelompokkan penyebab intensi *turnover* kedalam tiga level karakter yaitu *organizational-level characteristics* (struktur organisasi, *job design*, stress kerja, *reward & pension plans*, dan *performance evaluation system*), *group-level characteristics* (demografik dan kekohesifan kelompok) dan *individual-*

level characteristics (usia, masa kerja, status marital, kepuasan kerja dan *personality-job fit*).

Divisi *Human Resource Development* PT. Finnet Indonesia mencatat bahwa terjadi peningkatan pengunduran diri sejak tahun 2013, begitu pula dengan tingkat intensi turnover. Pada akhir tahun 2015 tercatat bahwa tingkat *turnover* PT. Finnet Indonesia mencapai 7%, termasuk diantaranya adalah pegawai yang keluar dikarenakan kebijakan *holding company* untuk melanjutkan karirnya di anak perusahaan yang lainnya. Divisi *Human Resource Development* menetapkan angka 5% sebagai batas kewajaran tingkat *turnover* pegawai pada setiap tahunnya, dimana angka tersebut digunakan sebagai indikasi menentukan kondisi kesehatan perusahaan. Data di PT. Finnet Indonesia selama tiga tahun terakhir disajikan dalam Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Tingkat *Turnover* PT. Finnet Indonesia

Tahun.	2013	2014	2015
Pegawai Tetap	160	167	179
Pegawai Kontrak	42	39	59
Jumlah Pegawai	202	206	238
Pegawai Keluar	5	7	18
Pegawai Masuk	11	39	20
Persentase <i>Turnover</i>	2.48%	3.40%	7.56%

Pada kesempatan wawancara dengan beberapa pegawai yang akhirnya memutuskan untuk meninggalkan PT. Finnet Indonesia, disampaikan bahwa faktor-faktor yang paling mempengaruhi timbulnya keinginan untuk mengundurkan diri adalah dukungan dan kepercayaan atasan, kurangnya rasa percaya pegawai terhadap perusahaan, pekerjaan, gaji, tantangan dan rekan kerja. Permasalahan tersebut terjadi pada masa transisi organisasi, dimana terjadi pergantian personel dalam sebuah unit kerja. Proses perubahan kondisi dan lingkungan kerja dapat memberikan dampak positif dan negatif. Apabila terdapat kecocokan antar pegawai dengan pegawai, maka

perubahan struktur organisasi tersebut akan memberikan dampak yang positif. Namun sebaliknya, apabila masing-masing pihak tidak dapat menempatkan posisinya dalam kondisi yang baru, maka akan menimbulkan dampak negatif. Salah satu dampak negatif yang bisa timbul akibat hal tersebut adalah ketidakpuasan kerja. Menurut Sowmya dan Panchanatham (2011: 45) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaji, aspek organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerja. Sejalan dengan pendapat itu, bahwa hubungan dengan rekan kerja, atasan dan pekerjaan itu sendiri memberikan dampak terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi intensi *turnover* (Lee et al, 2012). Accenture, sebuah lembaga asal Amerika yang bergerak di bidang konsultasi bisnis dan manajemen pernah melakukan studi pada tahun 2012 mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasilnya hanya 18% dari kelompok pegawai di Indonesia yang mengatakan puas dengan kualitas kehidupan serta kebahagiaan di tempat kerja. Tiga masalah yang paling sering dikeluhkan adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, besaran gaji dan tunjangan, serta ketersediaan jenjang karir.

Pada bulan Juni 2016 peneliti melakukan wawancara kepada beberapa orang pegawai PT. Finnet Indonesia level *staff* dan *Senior Officer*, tentang tingkat kepuasan berdasarkan apa yang didapatkan dan seberapa banyak pengorbanan yang telah dilakukan, serta sejauh mana keadilan yang mereka terima. Mereka beranggapan bahwa semakin banyak pekerjaan yang harus mereka selesaikan, maka semakin meningkatkan harapan mereka terhadap apresiasi yang mereka terima. Di sisi lain setiap pegawai membandingkan antara apa yang diterimanya dengan apa yang diterima oleh orang lain.

Pada sebuah kelompok kerja dengan tingkat kekohesifan tinggi, perasaan sama rasa merupakan hal yang cukup penting. Apabila dalam suatu kelompok terdapat satu pegawai yang merasa bahwa tingkat kepuasannya rendah, maka pegawai yang lain tidak akan hanya berdiam diri saja. Antara satu dan yang lain akan membantu memperjuangkan hak pegawai yang seharusnya diterima. Sedangkan pada kelompok dengan tingkat kekohesifan rendah, mereka akan lebih cenderung bekerja dan fokus

pada pekerjaan masing-masing tanpa mempedulikan apa yang terjadi pada rekan satu tim. Rasa saling peduli antara rekan satu kelompok yang rendah akan menimbulkan rasa kurang nyaman bagi pegawai, sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk mencari kenyamanan ditempat lain.

Shane dan Glinow (2003: 47) menjelaskan mengenai kekohesifan kelompok, dimana kekohesifan kelompok diartikan sebagai perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam keberhasilan kelompok. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara terhadap beberapa pegawai level manajerial, didapatkan informasi bahwa tingkat kekeluargaan antara pegawai di PT. Finnet Indonesia sangat kuat. Antara satu pegawai dengan pegawai yang lain dapat saling mempengaruhi, khususnya dalam hubungan antar pegawai dalam satu kelompok, hal ini sejalan dengan pernyataan sebelumnya. Sehingga apabila terdapat salah satu pegawai dalam sebuah kelompok yang dipindahkan ke kelompok lain, maka anggota yang ditinggalkan akan merasa sangat kehilangan. Bahkan pada tahun 2015 ketika ada seorang pegawai yang memutuskan untuk melanjutkan karir di perusahaan lain, seorang pegawai lainnya turut serta mengundurkan diri dari perusahaan dengan alasan tidak ada kecocokan dengan pegawai lain seperti kecocokan yang dirasakan bersama rekan kerja yang sebelumnya.

Hal ini tentu tidak baik bagi perusahaan, terlebih jika pegawai yang meninggalkan perusahaan adalah orang dengan talenta dan pengetahuan khusus. Hampir seluruh pegawai PT. Finnet Indonesia memiliki spesialisasi talenta yang bersifat khusus dan terikat pada sebuah layanan. Dampak yang timbul jika ada pegawai yang keluar dari perusahaan adalah ketidakstabilan operasional layanan perusahaan. Timbulnya ketidakstabilan tersebut dikarenakan adanya kekosongan pada satu atau beberapa talenta khusus, sehingga perlu dilakukan penyesuaian antara pegawai lama dan pegawai baru. Apabila keduanya dapat melakukan adaptasi dengan cepat maka akan berdampak baik pada perusahaan, namun jika antar kedua pegawai tersebut tidak dapat segera menemukan kecocokan maka akan menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif dan berujung pada konflik antar pegawai, sehingga cepat

atau lambat akan menurunkan motivasi kerja pegawai PT. Finnet Indonesia. Apabila perusahaan tidak dapat segera mendapatkan pengganti pegawai yang pergi maka sedikit banyak hal tersebut akan mempengaruhi pencapaian perusahaan terhadap tujuan yang telah ditentukan. Pada beberapa kasus, proses *delivery* layanan kepada mitra terhambat selama berbulan-bulan dikarenakan hilangnya sumber daya manusia terkait. Dampak yang lebih jauh lagi dirasakan oleh perusahaan adalah hilangnya *revenue* perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti menduga bahwa kepuasan kerja dan kekohesifan kelompok berpengaruh terhadap intensi *turnover* di PT. Finnet Indonesia. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kekohesifan Kelompok terhadap Intensi *Turnover* Pegawai PT. Finnet Indonesia”.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah pada sub-bab sebelumnya, masalah penelitian ini disajikan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Seberapa tinggi tingkat intensi *turnover* pegawai PT. Finnet Indonesia?
2. Seberapa tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai PT. Finnet Indonesia?
3. Seberapa tinggi tingkat kekohesifan kelompok di PT. Finnet Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* pegawai PT. Finnet Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh kekohesifan kelompok terhadap intensi *turnover* pegawai PT. Finnet Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah pada sub-bab sebelumnya, penelitian ini ditujukan untuk:

1. Mengetahui tingkat intensi *turnover* pegawai PT. Finnet Indonesia
2. Mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai PT. Finnet Indonesia
3. Mengetahui tingkat kekohesifan kelompok di PT. Finnet Indonesia

4. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* pegawai PT. Finnet Indonesia
5. Mengetahui pengaruh kekohesifan kelompok terhadap intensi *turnover* pegawai PT. Finnet Indonesia

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis:

1. Aspek Teoritis

- a. Bagi akademisi

Para akademisi agar dapat memberikan gambaran baru mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* sebuah organisasi, serta memperkaya keilmuan dibidang manajemen sumber daya manusia.

- b. Bagi peneliti berikutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian berikutnya, khususnya bahan kajian empiris terutama menyangkut perilaku organisasi dan karyawan.

2. Aspek Praktis

- a. Pengambil kebijakan

Bahan masukan bagi para pengambil kebijakan dalam merumuskan kebijakan sebagai salah satu sumber informasi mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat intensi *turnover*.

- b. Pelaku bisnis

Memperkuat pola pikir para pebisnis agar dapat mengelola bisnis dengan memperhatikan hal-hal yang berpotensi untuk menimbulkan intensi *turnover*.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam mempermudah pembaca mengetahui urutan pembahasan penelitian, disusun pengorganisasian penulisan. Berikut ini penjelasan masing-masing bab:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijabarkan gambaran umum objek penelitian, latar belakang perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini dibahas tinjauan pustaka terkait dengan permasalahan dan variable yang ingin ditelaah secara lebih mendalam untuk kemudian digunakan dalam menyusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, teknik sampling, teknik pengumpulan data, pengujian validitas, pengujian reliabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan tentang analisis dan pengolahan data yang digunakan serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan akhir dari analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.