

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat. Perusahaan dituntut memiliki keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, agar perusahaan dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan yang kompetitif dan daya saing yang tinggi, perusahaan dituntut memiliki sumber daya yang baik. Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah sumber daya manusia (Waspodo, Handayani, & Widya, 2013).

Sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi (Syamsuddinnor, 2014). Setiap dari karyawan tentu memiliki kepentingan serta tujuan yang berbeda-beda dalam menentukan keputusan untuk bergabung dalam perusahaan atau organisasi. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memberi karyawannya bentuk perhatian serta dapat membuat karyawannya menjadi percaya kepada perusahaan, maka perusahaan akan memperoleh timbal balik dari karyawan dalam bentuk komitmen yang tinggi pada perusahaan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan bekerja dengan keras untuk kemajuan perusahaan (Yuwaliatin, 2006).

Selain itu, organisasi perlu mengatur SDM sebaik mungkin agar dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka

organisasi harus selalu melakukan investasi terkait penerimaan, pemilihan dan mempertahankan SDM yang berkualitas agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan atau lebih dikenal dengan *turnover*. Petronila et al. Dalam (Budiyono, 2016) mengungkapkan bahwa pengelolaan karyawan secara efektif dan efisien akan mampu mengurangi tingginya tingkat *turnover intention* karyawan ke perusahaan lain, *turnover intention* menjadi salah satu opsi terakhir bagi seseorang karyawan ketika merasakan kondisi kerja yang sudah tidak sesuai dengan harapan. Untuk itu, dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya agar investasi yang telah dikeluarkan oleh perusahaan tidak menjadi sia-sia. Pada kondisi tertentu, manusia sebagai aset perusahaan yang sekaligus memiliki tanggung jawab dan peran sebagai motor penggerak organisasi untuk mencapai target atau tujuan perusahaan, namun seringkali mengalami kegagalan yang diakibatkan rendahnya mutu kinerja karyawan.

Kinerja suatu organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari kinerja masing masing individu di dalam perusahaan itu sendiri. Upaya dalam meningkatkan kinerja individu pada organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang efektif. Oleh karena itu setiap karyawan nantinya diharapkan dapat mencapai kepuasan dan berkomitmen terhadap penyelesaian kinerja yang menjadi tujuan dari perusahaan tersebut, namun apabila upaya-upaya ini tidak dilakukan oleh perusahaan maka akan berakibat buruk terhadap perkembangan masing-masing individu didalam perusahaan, kepuasan karyawan dan komitmen karyawan menjadi semakin rendah

yang tentunya akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah ataupun keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Menurut (Meyer, 1993) menunjukkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan turnover yang semakin rendah.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, yang membutuhkan waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru (Waspodo, Handayani, & Widya, 2013). *Turnover intention* didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan organisasinya saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru (Tett, 1993). Menurut (Hassan, 2014) keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) dapat dipengaruhi oleh stres kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Gejala yang menandai adanya indikasi *turnover intention*, terutama yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian dalam menentang atasan, berkurangnya keseriusan dalam mengatasi tanggung jawabnya. Gejala-gejala tersebut digunakan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan. Selain contoh diatas, perkembangan zaman yang semakin maju menuntut setiap orang untuk dapat beradaptasi dalam segala situasi dan kondisi. Beban kerja yang semakin berat, semakin banyaknya kebutuhan yang harus dipenuhi, pendapatan yang tidak sejalan dengan kebutuhan hidup,

persaingan yang semakin ketat dapat menjadi ancaman untuk dapat tetap bertahan hidup.

Fenomena munculnya keinginan untuk berpindah bekerja (*turnover intention*) juga muncul di perusahaan PT. XYZ yang berlokasi di Desa Tubanan, Kecamatan Kembang, Jepara Regency, Jawa Tengah. Gejala-gejala terjadinya *turnover intention* ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri (*resign*) dari perusahaan. Dari hasil survei awal yang dilakukan penulis ke perusahaan, bahwa terdapat data di PT. XYZ yang menunjukkan tingkat *turnover* karyawan yang relatif tinggi. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

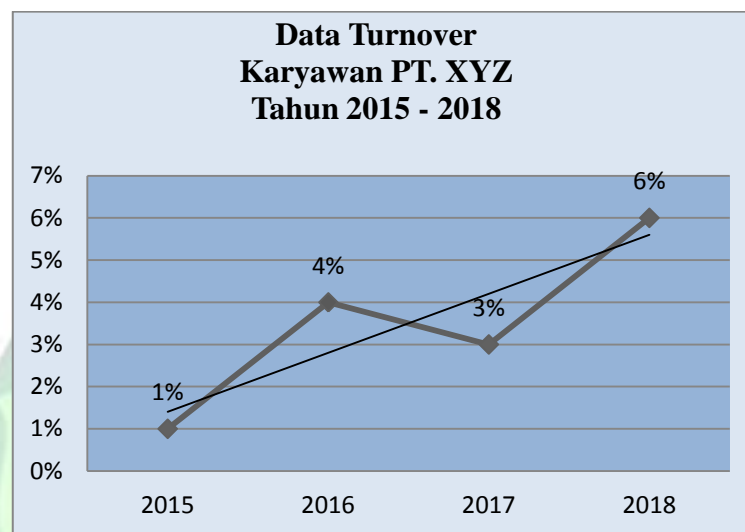
**Tabel 1 1 Data Turnover Karyawan
PT. XYZ
Tahun 2015-2018**

Tahun	Jml. Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	TO
	Awal Tahun			Akhir Tahun	
2015	286	2	3	283	1%
2016	283	14	12	285	4%
2017	285	4	9	280	3%
2018	280	8	16	276	6%

Sumber : HRD PT. XYZ, 2019

Berdasarkan data Tabel 1.1, terlihat bahwa perubahan terbesar terhadap jumlah karyawan terjadi pada tahun 2018, dimana perubahan jumlah karyawan sebesar 6%. *Turnover* tertinggi yang terjadi pada tahun 2018, dikarenakan adanya 16 orang karyawan yang keluar dari PT. XYZ. Jumlah tersebut tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang masuk yaitu sebanyak 8 orang. Menurut HRD pada PT. XYZ, penyebab tingginya tingkat *turnover* karena banyaknya karyawan yang

mengeluarkan gaji atau kepuasan kerja selama bekerja ditempat tersebut. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi (Putra Mahardika Emdy & I Made Artha Wibawa, 2015). Hal tersebut juga didukung dengan diagram di bawah ini yang menunjukkan adanya kenaikan yang terjadi pada akhir 2018.



Gambar 1 1 Data Grafik Turnoven

Sumber : HRD PT. XYZ, 2019

Dapat dilihat dari gambar 1.1 terlihat jelas adanya trend kenaikan *turnover intention* yang terjadi pada karyawan PT. XYZ. Meskipun mengalami penurunan sebanyak 1% di tahun 2016, namun pada tahun terakhir terjadi peningkatan secara signifikan, yang semula di tahun 2017 sebesar 3% meningkat 6 % di tahun 2018.

Menurut (Luthans, 2006, hal. 246) mengaitkan *turnover* karyawan dengan aspek kepuasan kerja, dan memang dari hasil prariset terlihat bahwa mayoritas karyawan merasakan kurang puas terhadap sejumlah indikator seperti aspek umpan balik dan gaji. Kondisi ini memberikan hal yang cukup jelas bahwa masih

ada sejumlah aspek yang menimbulkan ketidakpuasan pada sebagian karyawan yang berpotensi menjadi alasan pengunduran diri karyawan.

Selain aspek kepuasan kerja, masalah komitmen karyawan juga memiliki dampak pada *turnover intention*. Menurut (Sudarmanto, 2009, hal. 103) bahwa komitmen yang kuat dapat menghindarkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hasil prariset yang dilakukan menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa bimbang untuk memutuskan berhenti bekerja dari perusahaan yang disebabkan oleh adanya sejumlah potensi kehilangan yang harus dihadapi jika keluar dari perusahaan. Gambaran ini cukup memberikan fenomena awal yang jelas bahwa komitmen karyawan masih belum optimal dimiliki, sehingga berkemungkinan menjadi salah satu pemicu munculnya keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Aspek peluang mendapatkan promosi jabatan juga dapat menyebabkan seorang karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. Hal ini dinyatakan secara teoritis oleh (Hasibun, 2007, hal. 211) bahwa seringkali alasan sebenarnya karyawan yang mengundurkan diri adalah dikarenakan kesempatan promosi yang tidak tersedia di perusahaan. Faktanya adalah memang sangat sulit bagi karyawan untuk bisa mendapatkan keadilan dalam mendapatkan peluang untuk dipromosikan. Masalah yang terjadi adalah, program promosi jabatan di perusahaan kurang dilaksanakan sesuai dengan standar acuan yang ada, misalnya dari aspek tingkat pendidikan, senioritas, pengalaman kerja atau kompetensi kerja. Selain itu penerapan promosi jabatan yang dirasakan kurang transparan, pelaksanaan promosi jabatan yang

terjadi juga sangat kecil peluangnya. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam perusahaan. Sedangkan seseorang yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan lebih memilih keluar dari perusahaan (Andini, 2006).

Dilihat dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh (Laswitarn & Swaputra, 2017) yang berjudul analisis komitmen organisasi dan kepuasan kerja dampaknya terhadap turnover intention karyawan (studi kasus pada PT. Ayumas Bentala Cargo Denpasar) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover* karyawan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Rachmah, 2017) pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel mutiara merdeka pekanbaru, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2015) pengaruh kepuasan kerja, komitmen dan promosi jabatan terhadap turnover intention pada karyawan PT. Orindo Alam Ayu Cabang Pekanbaru, mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal serupa juga dikemukakan oleh (Monica & Putra, 2017) Pengaruh stres kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Diikuti penelitian lain dengan hasil negatif signifikan oleh peneliti (Paat, Tewal, & H. Jan, 2017) dan (Budiyono, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh (Rachmah, 2017) tentang pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru, bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal sama juga dikemukakan oleh (Laswitarn & Swaputra, 2017) analisis komitmen organisasi dan kepuasan kerja dampaknya terhadap *turnover intention* karyawan (studi kasus pada PT. Ayumas Bentala Cargo Denpasar), komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan.

Sedangkan penelitian (Paat, Tewal, & H. Jan, 2017) pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan kantor pusat PT. Bank Sulutgo Manado, bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian (Budiyono, 2016) tentang analisa pengaruh kepuasan kerja, stress kerja, dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* (studi pada PT. Duta Service Semarang), mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Diikuti oleh peneliti lain (Sari, 2015) dengan hasil yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan, (Monica & Putra, 2017) menunjukkan komitmen organisasi bernilai negatif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2015) pengaruh kepuasan kerja, komitmen dan promosi jabatan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Orindo Alam Ayu Cabang Pekanbaru, mengatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh negatif signifikan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hakim, 2016) tentang pengaruh stress kerja dan kesempatan promosi

terhadap *turnover intention*, mengatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan, namun kesempatan promosi berpengaruh negatif dan signifikan.

Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh (Siwi, Taroreh, & Dotulong, 2016) pengaruh kepuasan gaji, promosi jabatan, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan permasalahan dan perbedaan dari penelitian-penelitian yang telah penulis uraikan diatas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Promosi Jabatan terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. XYZ”**.

1.2 Ruang Lingkup

Agar penelitian yang dilakukan dapat terfokus sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang akan diteliti, maka ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel yang ditentukan adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan promosi jabatan terhadap *turnover intention*.
2. Objek penelitian ini yaitu karyawan PT. XYZ
3. Batasan penelitian hanya pada karyawan PT. XYZ

1.3 Rumusan Masalah

Fenomena yang tergambar dari tingkat kepuasan kerja yang kurang optimal, masih rendahnya tingkat komitmen pada diri karyawan dan juga implementasi

program promosi jabatan yang masih mengalami kendala yang terjadi di PT. XYZ, sedikit banyaknya memberikan kontribusi bagi munculnya fenomena *turnover intention* yang ditandai dengan terjadinya fenomena sejumlah karyawan yang memutuskan untuk berhenti bekerja. Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat dirumuskan sejumlah permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. XYZ ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. XYZ ?
3. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. XYZ ?

1.4 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti membuat beberapa tujuan dari penelitian yang dilakukan, diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT. XYZ
2. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT. XYZ
3. Untuk menganalisis pengaruh Promosi Jabatan terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT. XYZ

1.5 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti membuat manfaat dari adanya penelitian yang dilakukan, manfaat tersebut di golongan menjadi tiga bagian, diantaranya sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang sumber daya manusia dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, promosi jabatan, serta *turnover intention*.

2. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap perusahaan sebagai bahan informasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan masalah-masalah *turnover intention*.

3. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini berguna sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat melakukan eksplorasi dengan mengembangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* dengan variabel lain.