

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tenaga kerja atau karyawan merupakan *human capital* yang tampil sebagai unsur potensial dan utama dalam proses penciptaan *output* perusahaan. Kendati peralatan dan teknologi canggih yang digunakan sekalipun jika tanpa adanya sentuhan tangan terampil dari sumber daya manusia, maka *output* yang dihasilkan tidak akan maksimal kemanafaatannya. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 bab 1 pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa sumber daya manusia atau karyawan atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat (Chaerudin, dkk., 2020).

Salah satu masalah klasik yang dihadapi oleh perusahaan adalah fenomena *turnover* (perputaran) karyawan. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dihendaki oleh perusahaan. *Turnover* karyawan merupakan masalah yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tidak adanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* (Ridlo, 2012).

Seperti yang terjadi di Amerika Serikat (AS), jumlah karyawan di Amerika Serikat (AS) yang *resign* atau mengundurkan diri dari pekerjaannya menyentuh tingkat tertinggi sejak tahun 2001 sampai dengan 2018. Survey pembuka lapangan pekerjaan dan pengunduran diri tenaga kerja (*Job Openings and Labor Turnover Survey/JOLTS*) terbaru dari biro statistik tenaga kerja

(*Bureau of LABOR statistics/BLS*) melaporkan bahwa sejak Juni sampai Juli 2018, jumlah lapangan pekerjaan yang tidak terisi naik dari 177.000 menjadi 6,94 juta. Fakta tersebut mengkonfirmasi ketatnya pasar tenaga kerja saat ini. Meskipun begitu disaat yang sama jumlah karyawan resign naik menjadi 3,58 juta orang atau 2,4% dari keseluruhan tenaga kerja AS (Sumber CNBC Indonesia, 2018).

Survey yang dilakukan oleh Watson (2014) mengenai *Global Workforce Study* periode tahun 2012 – 2018 mengungkapkan bahwa tingkat perputaran karyawan terbesar terjadi di kawasan asia pasifik sebesar 21,5% - 25, 5% dalam hal ini memposisikan Indonesia masuk ke daftar negara dengan tingkat *turnover* yang tinggi. *Turnover rate* perusahaan dikatakan tinggi apabila dalam setahun mencapai lebih dari 10% (Ridlo, 2012). Menurut Mobley dan Seashore (dalam Ridlo, 2012) adapun formulasi menghitung tingkat *turnover* karyawan adalah dengan menghitung jumlah karyawan yang tidak lanjut bekerja (per tahun) dibagi hasil dari total jumlah karyawan di akhir tahun ditambah karyawan masuk dan keluar (per tahun), lalu hasil tersebut dikalikan 100% maka didapatlah persentase *turnover* karyawan, selain itu kerugian yang dialami perusahaan karena *turnover rate* yang tinggi tak hanya bisa dihitung secara nominal, tapi ada juga kerugian *intangibile* atau kerugian yang tidak berwujud yang mempengaruhi performa perusahaan dimasa mendatang (Sumber Integrity Indonesia, 2018).

Menurut Flippo (dalam Ridlo, 2012) *turnover* adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan karyawan yang mempunyai keinginan untuk meninggalkan tempat kerjanya muncul dari renungannya sendiri, sehingga mencerminkan keinginan untuk

meninggalkan organisasi dengan tujuan alternatif mencari pekerjaan yang unggul adalah indikasi adanya kemungkinan *turnover intention* (Febriansyah dan Ginting, 2020) sementara menurut Hartono (dalam Candra, Tjiang & Setiawan, 2016) bahwa perilaku malas bekerja, senang protes debat terhadap atasan, ketidakhadiran meningkat dan pelanggaran tata tertib juga mengindikasikan *turnover intention*.

Wilandha, dkk., (2012) menjelaskan dalam studinya *turnover intention* merupakan keinginan pegawai untuk mengundurkan diri secara sukarela dari organisasi atau perusahaan atau dianggap sebagai gerakan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi, yang dapat dilihat dari beberapa indikasi, antara lain kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan (*tendency to leave the company*), kemungkinan untuk mencari pekerjaan lain (*possibility to find another job*), kemungkinan untuk berfikir keluar dari perusahaan (*possibility to think out of the company*) dan kemungkinan untuk berfikir keluar dari perusahaan jika ada kesempatan yang lebih baik (*possibility to think of the company if there is any better opportunity*).

Beberapa indikator dari *turnover intention* menurut Lum (dalam Kartono, 2017) adalah *intention to quit* mencerminkan individu berniat untuk keluar, hal ini dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi. *Job search* mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan diluar organisasi. *Thinking of quit* mencerminkan individu untuk

memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya.

Terjadinya *turnover intention* mengakibatkan perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Perusahaan harus mengganti kekosongan jabatan dengan karyawan yang baru. Dampak yang ditimbulkan dari *turnover* menurut Ridlo (2012) adalah biaya untuk merekrut karyawan, waktu yang tidak singkat untuk melakukan perekrutan dan juga fasilitas penunjang perekrutan tersebut seperti diadakannya training bagi karyawan baru agar dapat dengan cepat mempelajari pekerjaan yang akan dilakukan. Biaya pelatihan dan training pun menjadi dampak selanjutnya yang harus dikeluarkan perusahaan bila terjadinya *turnover* untuk membayar pengawas dan karyawan yang akan dilatih. Gaji yang akan diberikan kepada karyawan baru lebih besar daripada hasil yang diberikan karyawan baru kepada perusahaan. Tingkat kecelakaan pada karyawan baru akan lebih tinggi, ketika terjadinya *turnover* butuh waktu untuk mencari karyawan baru, ketika jabatan tersebut kosong maka waktu produksi terganggu dan akan menurunkan pendapatan perusahaan. Ada beberapa peralatan yang hanya bisa digunakan oleh ahlinya saja dan karyawan baru harus beradaptasi dengan peralatan yang baru dipakai sehingga pekerjaannya sedikit lambat dan akhirnya akan diadakan jam lembur hal itu mengakibatkan konsekuensi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan agar produksi berjalan sebagaimana mestinya.

Mobley (dalam ridlo, 2012) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor yang

determinan keinginan untuk berpindah diantaranya adalah kepuasan kerja. Pada tingkat individual, kepuasan kerja merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas supervisi yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Perasaan-perasaan tersebut cenderung mencerminkan penafsiran dari tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada saat sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Nilai-nilai pekerjaan ini harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan dasar (Marliani, 2018). Sedangkan menurut chaerudin, dkk., (2020) kepuasan kerja adalah suatu ungkapan yang bersifat emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja dengan demikian kepuasan kerja tidak dapat dilihat, melainkan dapat disimpulkan. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Kepuasan kerja mempersepsikan beberapa sikap yang terikat.

Hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover intention* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-

satunya variabel penjas. Perkembangan selanjutnya dalam studi *turnover intention* memasukan konstruk komitmen organisasi sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada seluruh organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada emosional aspek khusus dari pekerjaan (Ridlo, 2012).

Komitmen organisasi adalah keyakinan tentang kesediaan karyawan bekerja secara maksimal untuk organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen untuk menghadapi kompetisi, karena komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat karyawan agar tetap berada didalam organisasi (Jafri, 2010). Sedangkan menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi adalah tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja keras atas nama atau kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Fink (dalam Kaswan, 2017) mengelompokan ciri-ciri komitmen organisasi yaitu selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang organisasi, selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berfikir positif terhadap kritik dari teman kerja, menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik, memiliki keyakinan

bahwa organisasi akan berkembang, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Tempat penelitian yang akan diteliti dalam fenomena *turnover intention* adalah PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan dari PT Finnet Indonesia (Telkom Group) yang didirikan pada tanggal 15 Juli 2013. perusahaan ini bergerak dalam bidang penyediaan jasa bisnis PPOB (*Payment Point Online Bank*) dan sumber daya manusia dan *general trading* untuk melayani kebutuhan individual maupun kelompok (*corporate*). PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta memiliki beberapa unit kerja diantaranya adalah *e-payment business group*, *general business group*, *e-voucher business group*, *device business group*, dan *human resources*.

Misi dari perusahaan ini adalah membentuk tenaga kerja dalam industri yang memiliki kompetensi profesional dan bersertifikasi. Perusahaan ini berkomitmen menyediakan para tenaga kerja yang siap pakai dan memiliki jaminan keahlian sesuai bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh mitra. Pada perjalanannya kariernya perusahaan ini mempunyai masalah yang sama dan klasik pada sumber daya manusia (SDM) yaitu terjadinya fenomena *turnover* pada karyawan.

PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta sering mengalami perputaran tenaga kerja (*Turnover*). Pada tahun 2020 karyawan mengalami intensi keluar dari perusahaan yang meningkat. Sebanyak 32 orang yang keluar dari perusahaan. Selain itu ada sebanyak 32 orang *replacement* atau yang menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan. Berdasarkan *exit interviews* yang dilakukan oleh

HRD (*Human Resources Development*) terhadap karyawan PT Sakura Anugrah Pratama, karyawan yang mengundurkan diri itu ingin mencari pekerjaan lain (*job search*) yang dianggapnya lebih baik dari sekarang yang berarti terjadinya *turnover* di PT Sakura Anugrah Pratama adalah atas keinginan sendiri atau *turnover intention*. Berdasarkan perhitungan *turnover* dari Mobley (dalam Ridlo, 2012) bahwa PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta mengalami *turnover* sebesar 25,9% dalam setahun di tahun 2020. Hal ini menjadikan tingkan *turnover* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta relatif tinggi.

Menurut HRD PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta, karyawan tidak mempunyai inisiatif untuk membantu karyawan lain khususnya kepada karyawan baru yang menggantikan karyawan lama karena mengundurkan diri, hal tersebut mengakibatkan melambatnya produktivitas perusahaan, hal tersebut bertolak belakang dengan salah satu indikator komitmen organisasi menurut teori Spenser (dalam Kaswan, 2017) adanya kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

Adanya pandemi covid-19 diseluruh dunia termasuk indonesia mengakibatkan PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta mengalami imbas dari pandemi tersebut, menurunnya omzet perusahaan membuat perusahaan harus memotong *cost* operasionalnya, salah satunya adalah bonus akhir tahun dan kenaikan gaji per tahun, pada tahun-tahun sebelumnya perusahaan selalu memberikan bonus akhir tahun kepada karyawan berdasarkan hasil akumulasi absensi per tahun, dan juga adanya kenaikan gaji karyawan berdasarkan UMK pertahun, namun pada tahun 2020 diputuskan bahwa tidak akan ada bonus akhir

tahun dan kenaikan gaji, sehingga membuat karyawan yang memiliki absensi yang bagus tidak mendapatkan haknya dan mengakibatkan para karyawan tidak puas akan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, hal tersebut bertolak belakang dengan salah satu aspek-aspek kepuasan kerja menurut teori Chaerudin (2020) yaitu kompensasi yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan penghargaan mereka.

Penelitian terdahulu menurut Sutanto, dkk., (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan terhadap variabel komitmen organisasi dan *turnover intention* menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka akan semakin rendah tingkat *turnover intentionnya*. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Widyantara, dkk., (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki korelasi yang kuat dimana kepuasan kerja sangat mempengaruhi *turnover intention*, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaannya. Selanjutnya menurut Sentana, dkk., (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* sehingga jika komitmen organisasi dan kepuasan kerjanya tinggi maka akan mengurangi tingkat *turnover intention*, hal ini bertujuan agar karyawan tidak memiliki pemikiran terkait keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan uraian dan penelitian terdahulu diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Turnover Intention* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta” populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 85 orang karyawan yang bekerja di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta
2. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta
3. Apakah komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* di PT Sakura Anugrah Pratama Jakarta

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat secara teoritis maupun praktis. Berikut ini akan diuraikan manfaat yang diharapkan terbukti timbul setelah penelitian ini dapat dilaksanakan.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat yang diharapkan penulis adalah Penelitian ini dapat meberikan kontribusi yang baik, menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti berikutnya untuk dijadikan bahan inspirasi dalam hal yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention*. juga sebagai masukan bidang ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi di Universitas Buana Perjuangan Karawang.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan penulis adalah :

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan mengenai intensi *turnover* yang menjadi perilaku *turnover intention* serta sebagai referensi penyusunan intervensi peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan untuk menurunkan intensi *turnover* karyawan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan sebagai sumber referensi ilmu selanjutnya mengenai komitmen organisasi, kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention*.

