

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai salah satu sumber daya adalah faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia memiliki fungsi dan peranan yang sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi karena sumber daya manusia adalah penggerak dalam suatu organisasi. Dalam organisasi profit seperti perusahaan, karyawan sebagai sumber daya manusia diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang baik dan bisa bertahan dalam bekerja untuk jangka waktu yang lama bahkan mencapai usia pensiun. Namun, permasalahan *turnover* tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi.

Turnover dapat memperlihatkan sisi positif ketika karyawan yang memiliki kinerja buruk memutuskan untuk keluar sehingga dapat menciptakan kesempatan untuk sebuah kemajuan, membantu mempercepat restrukturisasi dan reorganisasi dalam sebuah organisasi, memasukan kembali pengalaman baru ke dalam organisasi dan menemukan sumber daya baru untuk keterampilan yang dibutuhkan. (Ahlrichs, 2000). Namun ada pula sisi negatif dari *Employee Turnover* yang terjadi yaitu ketika karyawan dengan kinerja baik memutuskan untuk keluar dari organisasi dan menimbulkan dampak yang kurang menguntungkan untuk organisasi seperti berpindahnya pelanggan, pencapaian target yang tidak tepat waktu pengiriman terlambat, jendela pemasaran yang

hilang, semangat kerja rendah, dan kesulitan dalam merekrut karyawan baru yang berkualitas tinggi. (Ahlrichs, 2000).

Turnover adalah suatu tindakan yang merupakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya (Sule, 2018). Sebagian besar teori yang ada mengenai *turnover* melihat pindah kerja sebagai suatu bentuk hasil dari ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya. (Spector, 1997). Pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya cenderung akan memutuskan untuk mencari tempat kerja yang lain, dan sebaliknya jika semakin seorang pegawai merasa semakin puas dengan pekerjaannya, maka akan semakin jarang dia berpikir untuk meninggalkan atau keluar dari pekerjaannya. (Sule, 2018).

Abassi dan Hollman (dalam Widia, 2015) mengatakan bahwa ada lima alasan munculnya sebuah intensi karyawan untuk melakukan *turnover* yaitu: praktik seleksi yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, gaya manajerial organisasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan, kurangnya ada pengakuan akan kontribusi karyawan, 'sistem kompensasi' yang kurang kompetitif, dan 'lingkungan kerja' yang berbahaya. Menurut Mobley (dalam Widia, 2015) terdapat tiga aspek di dalam *Turnover Intention* yaitu keinginan untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, dan keinginan untuk mempertimbangkan bertahan atau berpisah dari organisasi saat ini. Intensi *turnover* menjadi prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya turnover atas keinginan karyawan sendiri.

Saat ini, masalah *turnover* menjadi salah satu tantangan terbesar dalam sebuah organisasi profit. Keberlangsungan jalannya organisasi dapat terganggu dan tidak sedikit yang membutuhkan biaya yang cukup mahal apabila *turnover*

tidak dapat dikendalikan. Oleh karena itu *turnover* menjadi faktor yang sangat penting bagi organisasi. Apabila seorang pegawai dari suatu organisasi keluar meninggalkan pekerjaannya pada organisasi tersebut maka organisasi harus mengeluarkan biaya kembali untuk merekrut pegawai baru untuk menggantikan pegawai yang keluar. Pada sisi yang lain, dalam iklim persaingan yang semakin tinggi saat ini, upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan juga menjadi tidak akan mudah karena adanya perusahaan-perusahaan pesaing yang juga memerlukan karyawan yang berkinerja tinggi, berpotensi, atau memiliki keahlian khusus. Kebutuhan akan karyawan yang berkinerja unggul oleh kebanyakan organisasi atau perusahaan akan dapat memicu terjadinya “perebutan” di antara mereka di pasar tenaga kerja, sehingga akan terjadi kelangkaan akan tenaga kerja dengan keahlian-keahlian tertentu atau meningkatnya “harga” mereka secara drastis (Suparyadi, 2015). Kondisi-kondisi tersebutlah yang membuat masalah *turnover* harus menjadi salah satu perhatian utama dari organisasi.

Dalam dunia kerja permasalahan *turnover* telah meningkat secara signifikan. Hal ini diperkuat oleh hasil survey dari beberapa lembaga konsultasi dalam bidang *Human Resources* dan beberapa peneliti. Watson dalam Widia (2015) memperlihatkan hasil survei yang dilakukan melalui Global Workforce Study dimana dalam periode tahun 2012 sampai dengan 2018, diperkirakan akan terdapat lonjakan terbesar tingkat pergantian karyawan di tahun 2014 yaitu sebesar 21,5 – 25,5% di kawasan Asia Pasifik. Pada laporan penelitian 2015 *Employee Intention Report Indonesia* yang dilakukan oleh Michael Page, dikemukakan bahwa hampir tiga perempat (72%) dari responden yang diambil

dari sejumlah pekerja di Indonesia sampai tahun 2015 menyatakan bahwa mereka sangat atau sangat mungkin untuk mengubah peran dalam 12 bulan ke depan. Untuk pemberi kerja, ini menandakan bahwa kemungkinan *turnover* yang tinggi sehingga muncul kebutuhan untuk memperkuat daya tarik dan strategi retensi mereka untuk mengamankan dan mempertahankan talenta terbaik yang bekerja pada perusahaan mereka saat ini. Dalam laporan tersebut dikemukakan juga bahwa 84% dari responden mengungkapkan bahwa mereka telah menghadiri setidaknya satu wawancara dalam 12 bulan terakhir dengan 39% menghadiri tiga atau kurang wawancara dan 31% selanjutnya menghadiri antara tiga hingga lima wawancara.

Menurut hasil survei Hay Group tingkat turnover karyawan secara global akan mengalami peningkatan dalam tahun-tahun ke depan, dengan puncak peningkatan pada tahun 2014. Dan hal ini didukung dari data persentase tingkat turnover di dunia mulai dari tahun 2010-2018.

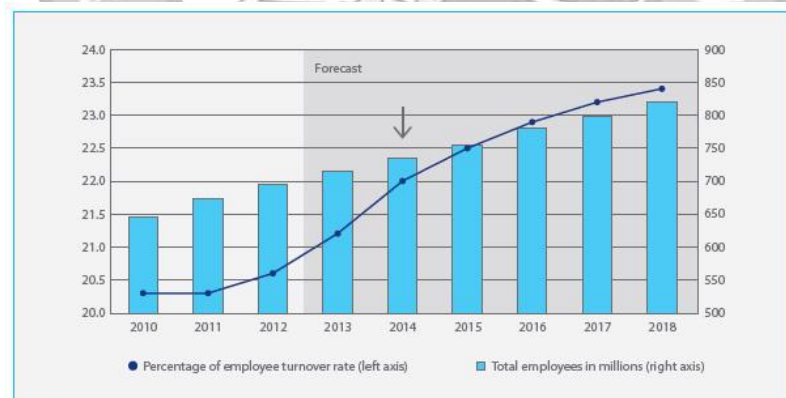


Fig. 2 Global turnover and number of employees
Source: Hay Group Cebr analysis

Gambar 1. Grafik Trend Turnover di Dunia (2010-2018)

Dari data di atas rata-rata rasio turnover karyawan dalam lima tahun ke depan meningkat menjadi 23,4%. Kemudian di lingkup Regional, negara Indonesia dengan persentase sebesar 25,8% berhasil menempati peringkat ke 3 negara dengan tingkat turnover karyawan tertinggi dibanding negara Brazil (24,4%), US (21,8%), China (21,3%), dan UK (14,6%).

Faktor-faktor yang mempengaruhi adanya *Turnover Intention* sangat penting untuk diidentifikasi oleh setiap organisasi karena kinerja dapat terganggu dan pertumbuhan dapat terhambat jika tingkat turnover tinggi. Langkah awal mengenali faktor-faktor tersebut sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi nantinya. Setelah berhasil mengenali faktor-faktor tersebut, organisasi dapat mengambil langkah efektif untuk memperkecil *turnover intention* dan mempertahankan karyawan terutama karyawan-karyawan yang berkinerja baik, berprestasi tinggi dan memberikan kontribusi yang optimal. (Suparyadi, 2015)

Keinginan untuk mendapatkan uang yang lebih banyak adalah salah satu faktor yang banyak yang dipercayai oleh manajer yang menyebabkan seorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar. Menurut Saratoga Institute research pada tahun 2003 terdapat penelitian yang menemukan bahwa 89% para manajer percaya bahwa banyak karyawan yang keluar dari organisasi tempat mereka bekerja adalah karena ingin mendapatkan lebih banyak uang dan hanya 11% disebabkan oleh alasan lainnya, namun hasil penelitian lainnya didapatkan bahwa 88% banyak karyawan yang keluar adalah karena alasan-alasan lebih dari uang (Branham, 2005). Dalam laporan penelitian *2015 Employee Intention Report Indonesia* oleh Michael Page, ada tiga alasan tertinggi yang dikemukakan oleh pekerja sebagai alasan untuk mencari pekerjaan yang baru yaitu adanya keinginan

akan peningkatan gaji (24%), kemajuan karir (18%) dan promosi (17%). Ketiga alasan tersebut adalah aspek-aspek yang akan diukur dalam kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dalam laporan penelitian tersebut juga dikemukakan dua alasan lainnya yang terkait dengan *workplace environment* yaitu *workplace flexibility* dan *office location/accessibility*.

Di lingkup perusahaan, PT. XYZ sebagai objek dalam penelitian ini, memiliki tingkat *turnover* rata-rata yang sangat tinggi pada tahun 2018 dibandingkan dengan rata-rata turnover negara Indonesia, yaitu sebesar 52%. Berikut ini adalah data turnover dari karyawan PT. XYZ:

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan PT. XYZ

Department	Total Karyawan Awal Tahun 2018	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Total Karyawan Akhir Tahun 2018	% Turnover
Quantitative	31	18	19	36	57%
Qualitative	17	4	11	10	81%
Data Analyst	12	6	2	10	18%
Questionnaire Development	5	1	2	4	44%
Business Development	1	3	2	3	100%
Human Resource	5	1	1	5	20%
Finance / Accounting	4	2	2	5	44%
Total	75	35	39	73	52%

Sumber: Data Internal PT. Kadence International (2019)

Semakin tinggi tingkat *turnover* maka semakin besar kerugian yang ditimbulkan bagi perusahaan. Dalam kondisi tingkat *turnover* sebesar 52%, di tahun 2018 PT.XYZ tidak dapat memenuhi target perusahaan. Persentase target yang dicapai PT. XYZ di 2018 hanya mencapai sekitar 75%. Permasalahan beban kerja yang tinggi juga menjadi dampak yang nyata dari tingkat *turnover* pada PT.XYZ dimana ketika banyak karyawan yang keluar HRD mengalami kesulitan untuk menggantikannya dengan karyawan yang baru dalam waktu yang cepat sehingga beban kerja dari karyawan yang keluar harus ditanggung oleh karyawan yang masih ada dan membuat karyawan tersebut memiliki beban kerja ganda.

Sudah terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Setia Tjahyanti, *et al.* (2017), disimpulkan bahwa “terdapat pengaruh *Job Satisfaction* dan *Job Performance* terhadap *Employee Turnover Intention* sedangkan *Workplace Environment* tidak memiliki pengaruh terhadap *Employee Turnover Intention*”. Menurut penelitian lainnya yang dilakukan oleh Bajwa, *et al.* (2014), disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Job Satisfaction*, *Job Performance* dan *Workplace Environment* terhadap *Employee Turnover Intention*.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setia Tjahyanti, *et al* di tahun 2017.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti merumuskan beberapa masalah berikut untuk dapat diteliti lebih lanjut:

1. Apakah *job performance* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* di PT. XYZ?
2. Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* di PT. XYZ?
3. Apakah *workplace environment* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* di PT. XYZ?
4. Apakah *job performance*, *job satisfaction* dan *workplace environment* secara bersamaan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* di PT. XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian:

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh *job performance* terhadap *turnover intention* di PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* di PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui pengaruh *workplace environment* terhadap *turnover intention* di PT. XYZ.
4. Untuk mengetahui pengaruh *job performance*, *job satisfaction* dan *workplace environment* secara bersamaan terhadap *turnover intention* di PT. XYZ?

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

1.4.1. Manfaat Teoritis

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah pada kajian tentang *Turnover Intention* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain *Job Satisfaction*, *Job Performance* dan *Workplace Environment* pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa.
- Penelitian yang fokus pada *Turnover Intention* ini sudah banyak namun penelitian ini diharapkan dapat mampu menyediakan referensi baru tentang hubungan antara *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction*, *Job Performance* dan *Workplace Environment*.

1.4.2. Manfaat Praktis

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang *Turnover Intention* saat ini pada perusahaan PT.XYZ.
- Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana analisa untuk mencari sebab masalah atau kegagalan yang terjadi pada pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan PT.XYZ sehingga para karyawannya memiliki *Turnover Intention*.
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk menyusun strategi retensi karyawan oleh pihak manajemen PT.XYZ.

1.5. Sistematika Penulisan

Berikut adalah gambaran sistematika penulisan yang akan digunakan di dalam penelitian ini.

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian, baik secara teoritis maupun praktis serta sistematika penelitian.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini membahas teori-teori yang berkaitan dengan variabel bebas dan variabel terikat yang diteliti dalam penelitian ini yaitu *Job Satisfaction*, *Job Performance*, *Workplace Environment* dan *Employee Turnover Intention*. Bab ini juga membahas kerangka konseptual dari variabel-variabel tersebut dan mengembangkan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tahapan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti yang terdiri dari objek dan subjek penelitian, model penelitian, definisi operasional dari variabel, teknik penentuan sampel, metode penarikan sampel, penentuan data dan sumber data, metode pengumpulan data, skala pengukuran, teknik pengolahan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data yang akan digunakan peneliti serta hasil uji penelitian pendahuluan.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian, termasuk didalamnya profil responden, deskripsi konstruk penelitian, hasil pengujian validitas dan reliabilitas, hasil analisa data, hasil uji hipotesis dan pembahasan hasil uji hipotesis.

BAB V: KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

Bab ini merupakan penutup dari tesis yang menyajikan kesimpulan dari seluruh hasil penelitian terhadap masalah yang telah dijabarkan, bagaimana implikasinya, keterbatasan yang dialami oleh peneliti, serta saran-saran yang dianjurkan oleh peneliti untuk kepentingan peneliti selanjutnya.

