

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja suatu perusahaan sangatlah ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi, dimana kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Adapun salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intentions*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, tentunya akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999). Saat ini tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah yang serius bagi banyak perusahaan terutama di perusahaan ritel, dimana salah satunya adalah “Alfamart”. Rousseau (1984) menambahkan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian, biaya tidak langsung misalnya biaya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru, dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru dan terganggunya operasional toko.

Terkait masalah diatas, disinilah dituntut adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah bisnis ritel. Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting disebuah organisasi. Organisasi perlu me-manage sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis, 2003).

Menurut Lum dalam Andini (2006) *intensi turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. *Turnover intentions* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Suartana 2000).

Dalam beberapa kasus tertentu, *Turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams 1986), namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi.

Turnover sendiri memiliki arti yaitu aliran karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Ranupandojo dan Suad, 1997). Banyak faktor yang mempengaruhi intensi turnover pada sebuah perusahaan. Kraemer (Ridlo, 2012) mengatakan faktor-faktor intensi turnover adalah komitmen organisasi, promosi, kepuasan kerja, stress kerja, dan keadilan. Salah satu faktor yang membuat karyawan tetap bertahan dalam sebuah perusahaan adalah komitmen organisasi.

Menurut Umam (2012) komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013). Williams dan Hazer (1986) mengatakan komitmen organisasi merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah: loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi (Porter 1974). Yang membedakan dengan komitmen organisasi disini adalah pada luasnya karakteristik yang dirasakan individu. Faktor lain yang

mempengaruhi intensi turnover adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang – baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif – tentang pekerjaannya (Siagian, 2011). Menurut Sutrisno (2012) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Seorang karyawan akan mengalami kepuasan kerja ketika ia merasakan bahwa pekerjaan itu cocok dengan dirinya dan dapat membuat dirinya menunjukkan kemampuannya yang maksimal, gaji dan promosi yang sesuai harapan, adanya perhatian dari atasan, serta memiliki kelompok kerja yang baik dan kondisi kerja yang nyaman.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki oleh karyawan suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Beberapa penelitian dan literatur menunjukkan bahwa intention to leave atau turnover intentions mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata (Pasewark dan Strawser, 1996). Dan keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional (DeMicco dan Reid, 1988).

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

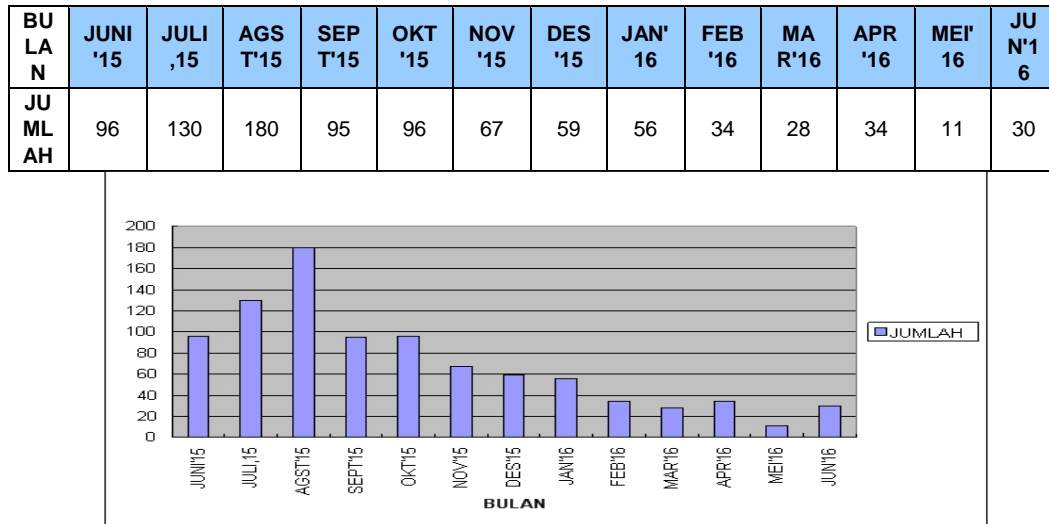
Pasewark dan Strawser (1996) mengutip kesimpulan penelitian Bline (1991), Snead dan Harrel (1991), Harrel (1990), dan Rasch dan Harrel (1990), mengatakan bahwa dengan meningkatkan level komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan akan bisa menekan tingkat turnover

Terjadinya tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover* karyawan dapat menelan biaya yang tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, untuk mempertahankan tingkat perputaran karyawan sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti di atas, peneliti akan melakukan pengujian kembali terhadap beberapa faktor yang diprediksi akan mempengaruhi

keinginan berpindah karyawan. Adapun diantaranya faktor-faktor tersebut adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi

**Gambar 1. Data Turnover Operation Cab. Bali
Periode Juni 2015 - Jun 2016**



Data diatas menunjukkan tingkat *turnover* karyawan operation di PT. Sumber Alfaria Trijaya.Tbk. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

B. Perumusan Masalah

Kecenderungan *turnover* pada industri ritel (*ritel industry*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan dalam industri tersebut. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas. Selain itu *turnover* juga dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover* karyawan. Faktor eksternal adalah pasar tenaga kerja dan faktor institusi (internal) adalah kondisi

ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya (Zeffane, 1994). *Turnover intentions* terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional (DeMicco dan Reid, 1988). Pada data yang tersedia terdapat kecenderungan tingkat *turnover* pada karyawan toko Alfamart Cabang Bali.

Berdasarkan hal tersebut di atas, peneliti ingin meneliti lebih lanjut hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kecenderungan *turnover* karyawan Alfamart. Hal ini dikarenakan peneliti melihat minimnya penelitian yang membahas tentang fenomena *turnover* pada industri ritel.

C. Keaslian Penelitian

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangkapan penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Chen (2007), pada penelitiannya yang berjudul *Relationship Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry* menggunakan *service orientation*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penelusuran terhadap judul proposal tesis yang ada, ditemukan juga satu judul yang terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Tesis tersebut disusun oleh Anggie Rumondang Berliana Sianipar dan Kristiana Haryanti, (2006), Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata dengan judul Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan *Intensi turnover* pada karyawan bidang produksi CV.X, didapatkan hasil bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan *intensi turnover*. Penelitian lain dari Agung Wahyu Handaru

(2009) dengan judul Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi *Turnover* Pada Divisi PT. Jamsostek hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan gaji dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intensi turnover*.

Kemudian penelitian lain yang dilakukan Meyer and Tett (1993), berjudul *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analytic Findings*, menunjukkan hasil yang kurang lebih sama dengan yang dilakukan sebelumnya. Variabel yang digunakan kepuasan kerja, komitmen organisasional, *turnover intentions* karyawan dan *turnover*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara independen mempunyai kontribusi besar terhadap *turnover intentions* karyawan dan akhirnya membuat karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Semua peneliti sebelumnya, dalam pengamatan penulis menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover*. Oleh karena itu, keaslian tesis ini dapat dipertanggung jawabkan dan sesuai dengan asas-asas keilmuan yang harus dijunjung tinggi yaitu kejujuran, rasional, objektif serta terbuka. Hal ini merupakan implikasi etis dari proses menemukan kebenaran ilmiah sehingga dengan demikian penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya secara ilmiah, keilmuan dan terbuka untuk di kritisi yang sifatnya konstruktif (membangun). Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti di atas, peneliti disini akan melakukan pengujian kembali terhadap beberapa faktor yang diprediksi berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kecenderungan *turnover* . Mengapa dirasa perlu untuk meneliti

tentang kecenderungan *turnover* ? Hal ini dikarenakan bila tidak diteliti, maka kecenderungan *turnover* akan terus terjadi tanpa diketahui apa faktor penyebabnya. Kecenderungan *turnover* karyawan akan dapat diminimalisir bila diketahui bagaimana tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan tersebut terhadap sebuah organisasi. Penelitian ini juga akan menjawab sejauh mana hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kecenderungan *turnover*.

Penelitian ini melibatkan tiga variabel penelitian, yaitu satu variabel terikat (Y) dan dua variabel tergantung (X). Variabel terikat yaitu tentang *turnover* dan variabel tergantung (X1) kepuasan kerja dan (X2) komitmen organisasi

Kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung karyawan untuk bersikap positif terhadap pekerjaannya maupun kondisi dirinya sendiri.

Adapun komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan terhadap organisasinya dan memiliki bentuk nyata yang berupa keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi, serta dengan sepenuh hati menerima tujuan perusahaan dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaannya.

Kecenderungan *turnover* adalah kondisi individu yang cenderung memilih untuk meninggalkan perusahaan menuju perusahaan lain..

Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan toko dengan masa kerja 0-1 tahun sebanyak 150 orang.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologi yang meliputi skala kepuasan kerja, skala komitmen organisasi dan skala *turnover*. Skala yang digunakan adalah skala *Likert*.

Dari data penelitian yang telah terkumpul selanjutnya akan dianalisa secara statistik. Uji hipotesis secara statistik dalam penelitian menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana guna mengukur hubungan antara variabel *turnover* dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode analisa untuk menguji hipotesis adakah hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kecenderungan *turnover*

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu mengembangkan khazanah psikologi industri dan organisasi. Dimana pada kalangan industri membutuhkan kajian psikologi. Penelitian ini ingin membuka wawasan pada jajaran manajemen agar lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Manfaat praktis bagi peneliti dengan merujuk dari latar belakang dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka penulis mengharapkan melalui penelitian ini akan dapat bermanfaat bagi dunia industri terutama industri ritel. Hasil penelitian ini juga bisa dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang mengakibatkan kecenderungan *turnover*.

Penelitian ini akan berguna bagi peneliti lain yang ingin meneliti dengan variabel lainnya. Sehingga bisa membawa manfaat yang lebih baik lagi. Selain itu juga bisa digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

