

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

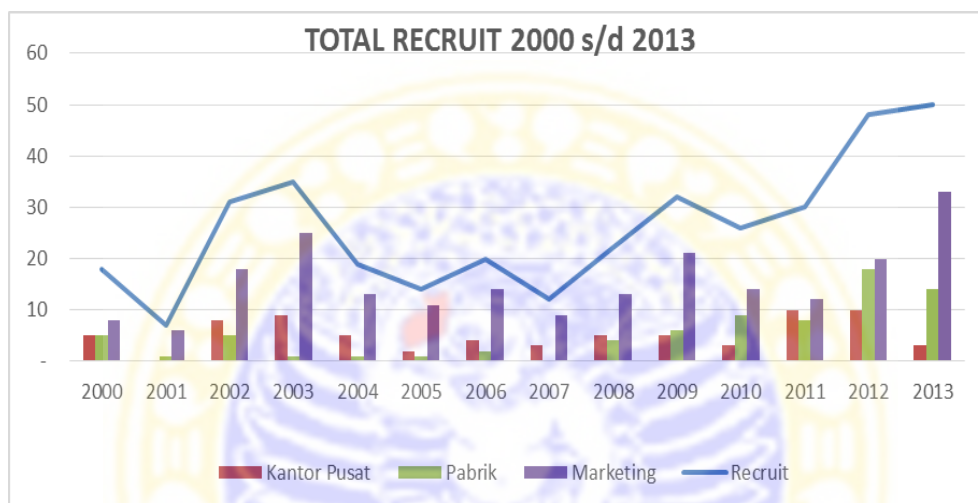
#### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya tidak terlepas dari tingkat konsentrasi yang tinggi dari semua anggota organisasi untuk bersama-sama mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan akan terganggu apabila manajemen disibukkan dengan keluar masuknya karyawan. Karyawan yang keluar masuk di suatu perusahaan tentu dapat mengganggu kelancaran pekerjaan dan apabila sering terjadi dapat mengganggu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Karyawan yang keluar masuk di suatu perusahaan dapat memberikan efek negatif karena karyawan baru yang masuk ke perusahaan membutuhkan waktu untuk penyesuaian diri atau adaptasi dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, selain itu proses rekrutmen untuk mendapatkan karyawan baru tentu membutuhkan pengeluaran yang tidak sedikit karena terkait biaya dan pengorbanan waktu. Efek lain dari keluar masuknya karyawan adalah setiap karyawan yang keluar dari perusahaan akan membawa serta pengalaman, pengetahuan, yang didapatkan selama masa kerja.

Salah satu perusahaan yang memiliki *turnover* karyawan yang tinggi adalah PT. Tekad Mandiri Citra. Pada awal didirikannya, PT. Tekad

Mandiri Citra merupakan sebuah perusahaan kecil yang mampu membuka lowongan pekerjaan dengan kuantitas sedikit. Sedangkan berjalannya waktu PT. Tekad Mandiri Citra mampu melakukan manuver untuk lebih terbuka menerima karyawan lebih banyak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal itu bisa dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 1.1. Total Recruitment PT. Tekad Mandiri Citra Tahun 2000 - 2013

Sumber: data internal perusahaan, diolah

Berdasarkan gambar 1.1 terlihat hampir tiap tahunnya terjadi peningkatan rekrutmen yang signifikan dari operasional praktik-praktik manajemen sumber daya manusia di PT. Tekad Mandiri Citra. Peningkatan signifikan tersebut salah satunya karena kuantitas *resign* karyawan yang meningkat tiap tahun. Setiap tahun total *resign* di PT. Tekad Mandiri Citra mengalami peningkatan terutama dalam kurun waktu 2010 – 2013 sehingga berpeluang terjadinya *decline*. Apabila suatu perusahaan mengalami fase *decline*, maka perusahaan dianggap tidak dapat mempertahankan eksistensi

perusahaannya, kecuali dilakukan perubahan yang cukup signifikan untuk menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada saat itu agar perusahaan dapat melakukan fase *future growth* bukan makin terpuruk dalam fase *decline* yang ada.

Data jumlah karyawan di PT. Tekad Mandiri Citra yang *resign* dapat dilihat pada tabel 1.1. berikut.

Tabel 1.1. Jumlah Karyawan *Resign* di PT. Tekad Mandiri Citra Pada Tahun 2005 – 2013

Tahun	Jumlah Karyawan	Resign	%Resign thd Total Karyawan	Kantor Pusat	Pabrik	Marketing
2005	40	16	40%	5	1	10
2006	46	14	30%	2	1	11
2007	49	9	18%	2	0	7
2008	51	20	39%	3	3	14
2009	69	14	20%	3	1	10
2010	82	13	16%	1	2	10
2011	95	17	18%	4	3	10
2012	115	28	24%	7	5	16
2013	137	28	20%	4	4	20
<b>Total</b>		<b>159</b>		<b>31</b>	<b>20</b>	<b>108</b>
%		100,00%		19,50%	12,58%	67,92%

Sumber: data internal, diolah

Berdasarkan sajian data yang terdapat di dalam tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu 9 tahun, banyak karyawan PT. Tekad Mandiri Citra yang melakukan *resign*. Hal ini dapat ditinjau dari total keseluruhan selama 9 tahun tersebut terdapat sebanyak 159 karyawan yang telah melakukan *resign*.

Dan jika dilihat lebih lanjut presentase karyawan yang *resign* pada tahun 2012-2013 mencapai diatas 20%, nilai tersebut tergolong tinggi. Meskipun nilai tersebut sudah berkurang jika dibandingkan kondisi

karyawan yang resign dibandingkan dengan total karyawan perusahaan pada perusahaan pada tahun 2005 yang mencapai nilai 40%.

Dengan masing-masing prosentase dari kantor pusat ada sebanyak 19,50%, kemudian di pabrik ada sekitar 12,58% dan untuk marketing sebanyak 67,92% karyawan yang melakukan *resign*.

Terlihat bahwa tingkat *resign* tertinggi adalah pada bagian marketing, dimana rata-rata *resign* pertahunnya 7 sampai 20 karyawan. Widjaja (2008) menyatakan bahwa jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan dapat dikategorikan tinggi. Perusahaan harus menjaga tingkat *turnover karyawan* dengan agar tidak lebih dari 10%, karena itu, perusahaan harus dapat mengendalikan tingkat *turnover* karyawan agar dapat menghemat biaya, waktu, dan tetap menjaga kelangsungan operasional perusahaan. Artinya bahwa, tingkat *turnover* karyawan di PT. Tekad Mandiri Citra tergolong tinggi.

*Turnover* karyawan yang tinggi yang terjadi pada PT. Tekad Mandiri Citra, menjadikan PT. Tekad Mandiri Citra banyak melakukan rekrutmen sehingga harus mengeluarkan biaya tinggi, mengurus tenaga serta waktu karena karyawan baru perlu mendapatkan pelatihan kerja. Hal ini patut untuk mendapat perhatian khusus bagi manajemen PT. Tekad Mandiri Citra untuk dapat menangani tingginya masalah *turnover* karyawan yang terjadi tersebut. Sehingga untuk kedepannya, tingkat *turnover* karyawan bisa

diminimalisir dan bisa dikurangi semaksimal mungkin, agar pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

Untuk dapat menangani masalah tingginya *turnover* karyawan yang cukup tinggi tersebut, maka pihak manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* karyawan yang tinggi tersebut. Watson Wyatt Worldwide menemukan bahwa 58% dari karyawan pindah kerja karena tidak puas dengan gaji; 48% disebabkan oleh ketidakpuasan dengan sistem manajemen dan kurangnya peluang untuk promosi jabatan; 44% karena kurangnya pelatihan kerja yang cukup; 24% karena lingkungan kerja di perusahaan; dan 23% karena konflik dengan direksi dan rekan kerja (Chang dan Chang, 2008).

Proses *turnover* pada dasarnya diawali oleh suatu kondisi yang disebut *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, oleh karena itu usaha untuk menekan *turnover* harus dimulai dengan menekan keinginan karyawan untuk keluar kerja (*turnover intention*). Widjaja (2008) menegaskan bahwa *turnover intention* merupakan faktor yang menentukan *actual turnover* dari suatu perusahaan. *Turnover intention* masih dalam keinginan karyawan untuk berpindah, belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Pada PT. Tekad Mandiri Citra, beberapa alasan yang dikemukakan oleh mantan pegawai terkait alasan mereka resign diantaranya:



1. Karyawan yang resign mendapatkan tawaran yang lebih baik pada perusahaan lain, baik dalam segi imbalan kerja maupun fasilitas.
2. Potensi pengembangan karir yang kurang jelas dan terarah. Manajemen perusahaan masih bersifat one man show, sehingga fungsi-fungsi yang terkait dengan sumber daya manusia juga belum dikelola dengan profesional.
3. Proses penilaian kinerja yang kurang objektif dan terukur, sehingga penilaian kinerja tidak dapat menjadi faktor pembeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya dalam bekerja.

Riyanto (2008) menjelaskan apabila karyawan berpikir untuk pindah kerja, maka akan sibuk untuk mencari kesempatan kerja di luar dan secara aktif mencarinya. Apabila sudah diperoleh kesempatan yang lebih baik, maka karyawan akan pindah kerja. Apabila tidak tersedia kesempatan kerja yang lebih baik, secara emosional dan mental karyawan dapat dikatakan telah “keluar” karena sering datang terlambat, bolos, kurang antusias, atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan adalah kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2011:76) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan. Sementara itu, menurut Sutanto dan Gunawan (2013) kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif

tentang pekerjaan, yang merupakan respon emosional terhadap tugas seseorang serta kondisi fisik dan sosial di tempat kerja.

Ketidakpuasan dalam pekerjaan sering diindikasikan sebagai alasan yang paling utama bagi para profesional untuk meninggalkan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dalam segala aspek pekerjaannya, tidak akan memiliki keinginan untuk pindah kerja (Riyanto, 2008). Kepuasan kerja bagi seorang karyawan sangat penting karena dapat berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan, karena dapat meningkatkan produktivitas dengan produk dan pelayanan yang berkualitas serta dapat meningkatkan absensi. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan, maka semakin rendah keinginan untuk pindah kerja.

Keinginan untuk pindah dapat pula dikarenakan karyawan tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan pada sebuah perusahaan merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan perusahaan tersebut. Komitmen adalah semacam kesepakatan antara individu-individu di dalamnya yang bersifat mengikat dan mengarah pada keseluruhan.

Sejumlah riset menunjukkan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan *turnover intention*. Sijabat (2011) menjelaskan ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan membantunya untuk mengabaikan ketidakpuasan tersebut, sehingga karyawan akan terus menjadi bagian dalam organisasi.

Semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan mengakibatkan semakin rendah keinginan untuk pindah, sebaliknya semakin rendah komitmen organisasional yang dimiliki karyawan mengakibatkan tingginya keinginan untuk pindah.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dapat tercipta karena praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan berjalan dengan baik. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, SDM merupakan sumber daya yang menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk (Ellitan, 2002).

Perencanaan menyadarkan perusahaan terhadap tipe orang-orang yang dibutuhkan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Aktivitas rekrutmen dan seleksi yang berkualitas menunjukkan orang yang terbaik untuk jabatan yang tersedia dan memastikan bahwa orang tersebut ditempatkan diposisi yang tepat. Evaluasi kinerja dan pelatihan akan mengembangkan individu yang membutuhkan keahlian, pengetahuan, dan sikap yang berbeda dari yang telah dimiliki saat ini. Dengan semakin meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia juga disebabkan oleh keyakinan banyak organisasi akan perannya yang strategik untuk keberhasilan kompetitif organisasi.



Berdasarkan penelitian yang dilakukan Oyeniya (2014) menunjukkan praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, promosi, dan program pelatihan serta pengembangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan Hassan *et.al* (2013) bahwa ada dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan karyawan. Tiga praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari kompensasi, pemberdayaan karyawan, dan sistem penilaian kinerja berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Praktik kompensasi karyawan merupakan faktor yang paling penting untuk menciptakan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Zaitouni *et.al* (2011) menunjukkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia pada perusahaan juga memberikan kontribusi signifikan dalam memprediksi komitmen normatif, baik secara individu atau sebagai kelompok. Karyawan merasa secara moral dan etis berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi dan cenderung mengembangkan keanggotaan sosial di sekitar tempat kerja sehingga tidak ingin meninggalkan organisasi untuk mencari materi dengan berusaha di tempat lain. Zaitouni *et.al* (2011) menyatakan bahwa ada beberapa praktik manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan komitmen organisasional, seperti praktik pelatihan dan pengembangan.

Atas dasar beberapa uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa adanya tingkat *turnover intention* dan *recruitment* yang tergolong tinggi di

PT. Tekad Mandiri Citra sebagaimana yang tersaji dalam gambar 1.1 dan tabel 1.1 di atas dapat diindikasikan bahwa karyawan yang berada atau bekerja di PT. Tekad Mandiri Citra tersebut memiliki masalah di dalam kepuasan kerja dan komitmen organisasionalnya. Banyak kemungkinan yang dirasakan oleh karyawan PT. Tekad Mandiri Citra sehingga memutuskan untuk meninggalkan atau keluar dari PT. Tekad Mandiri Citra.

Jika ditinjau dari praktik manajemen sumber daya manusia yang terdapat di dalam PT. Tekad Mandiri Citra, maka dapat diindikasikan bahwa kebanyakan karyawan di perusahaan tersebut belum memperoleh kompensasi yang sesuai dengan kinerjanya, selain itu juga bisa karena penilaian prestasi yang masih belum baik dilakukan oleh PT. Tekad Mandiri Citra. Tidak adanya program pengembangan karir yang disediakan oleh PT. Tekad Mandiri Citra, sehingga karyawan yang ingin berkembang lebih baik lagi harus memilih keluar dari PT. Tekad Mandiri Citra.

Ketika hal-hal tersebut terjadi dan dirasakan oleh para karyawan, maka dampaknya adalah kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi. Banyaknya karyawan merasa tidak puas atas apa yang diberikan oleh PT. Tekad Mandiri Citra sebagai imbal balik kinerja yang telah diberikan menjadikan karyawan mempunyai pikiran untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan yang lebih baik dari PT. Tekad Mandiri Citra yang dapat memenuhi kebutuhannya.

Selain itu, ketika praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di PT. Tekad Mandiri Citra tidak berjalan baik dan tidak mampu mewujudkan apa yang menjadi suatu keharusan, juga dapat melemahkan komitmen organisasional dari para karyawan. Sehingga akan banyak karyawan yang menjadi tidak loyal pada perusahaan. Hal ini dapat diketahui dari banyaknya karyawan yang kemudian sibuk mencari tempat kerja baru dengan alasan ijin tidak masuk. Sehingga, ketika karyawan tersebut berhasil memperoleh perusahaan yang lebih baik dari PT. Tekad Mandiri Citra, maka karyawan tersebut akan mengundurkan diri dari PT. Tekad Mandiri Citra dan masuk ke perusahaan baru yang dianggapnya lebih baik dan lebih mampu memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas menunjukkan ada keterkaitan antara praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dengan *turnover intention*, oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Tekad Mandiri Citra”.

## **1.2.Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra?
2. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Tekad Mandiri Citra?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra?
4. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan di PT Tekad Mandiri Citra?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra?
6. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya?
7. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra dengan variabel komitmen organisasional sebagai variabel interveningnya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Tekad Mandiri Citra.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan di PT Tekad Mandiri Citra.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Tekad Mandiri Citra dengan komitmen organisasional sebagai variabel interveningnya.



#### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut

1. Bagi PT Tekad Mandiri Citra

Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada manajemen PT Tekad Mandiri Citra dalam mengetahui pengaruh praktik-praktik manajemen yang diterapkan selama ini terhadap *turnover intention*. Sehingga diharapkan, manajemen perusahaan dapat mengambil kebijakan-kebijakan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam praktik manajemen dengan tujuan untuk mengurangi *turnover* karyawan.

2. Bagi Akademisi dan peneliti

Diharapkan dapat menambah kajian kepustakaan terutama terkait dengan topik praktik-praktik manajemen sumber daya manusia untuk mengurangi *turnover* karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai pembelajaran bagi penulis dalam penerapan teori yang didapat selama perkuliahan dengan realita yang ada di perusahaan.

#### 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi enam bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang merupakan

penjabaran dari bab yang bersangkutan. Sistematika bab dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

#### BAB I. PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi perusahaan dan akademis, serta sistematika penulisan.

#### BAB II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab tinjauan kepustakaan ini menjadi landasan penelitian dan dipergunakan untuk menganalisis permasalahan, serta model analisis disajikan pada bagian akhir bab ini. Bab II berisikan penjabaran tentang teori praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dan *turnover*.

#### BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab metodologi penelitian akan menjabarkan mengenai jenis penelitian, metode penelitian, unit analisis, informan penelitian. Dalam bab ini juga dibahas mengenai jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data.

#### BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai gambaran umum dari PT Tekad Mandiri Citra yang meliputi sejarah singkat, perkembangan usaha, kegiatan operasional serta visi dan misi perusahaan.

## BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai pembahasan hasil penelitian melalui data yang telah dikumpulkan dan kemudian dilakukan analisis pembahasan secara mendalam. Pada bab ini juga dipaparkan berbagai asumsi yang dipergunakan serta interpretasi data.

## BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil analisis yang telah dilakukan dengan menjawab permasalahan yang diungkapkan pada Bab 1 secara ringkas dan jelas. Bab ini juga memberi saran-saran perbaikan untuk perusahaan dan saran untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.