

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

*Turnover* adalah pemisahan antara individu dan organisasi yang dilakukan secara sukarela (Cohen & Golan, 2007). Intensi *turnover* adalah langkah kognitif terakhir yang dilakukan oleh seseorang dalam pengambilan keputusan seseorang apakah ia akan tinggal atau pergi dari organisasi saat ini. Perilaku berintensi ini terdiri dari adanya pikiran untuk pergi dari organisasi dan adanya pernyataan yang menyatakan bahwa seseorang ingin dan akan pergi dari organisasi (Park & Kim, 2009).

Di Indonesia sudah dilakukan berbagai penelitian dengan topik *turnover intention*. Penelitian oleh Friani dan Mulyani (2018) menghasilkan kesimpulan bahwa pada generasi milenial di Indonesia, upah dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya tidak memiliki pengaruh signifikan pada *turnover intention*. Masih dalam penelitian yang sama, persepsi ketersediaan alternatif pekerjaan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention*. Karyawan cenderung ingin keluar ketika mereka merasa ada pekerjaan yang lebih baik dan menguntungkan bagi mereka diluar sana. Sistem pengembangan karyawan memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan cenderung merasa nyaman dalam pekerjaannya ketika organisasi memfasilitasi mereka dengan berbagai program pengembangan diri dalam aspek *knowledge* dan *skill* (Friani & Mulyani, 2018).

Gaya kepemimpinan maupun pengembangan karir terbukti secara langsung maupun melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif pada *turnover intention*. Semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan merasa semakin puas dengan pekerjaannya. Semakin baik sistem pengembangan karir yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan merasa semakin puas dengan pekerjaannya. Tetapi gaya kepemimpinan manajer organisasi yang baik maupun sistem pengembangan karir yang memuaskan karyawan tidak serta merta dapat menekan angka *turnover intention* karyawan. Perlu dilakukan penelitian pada faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan (Saklit, 2017).

Penelitian lainnya di Indonesia menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention*. Gaya kepemimpinan otoritarian dan iklim organisasi yang tidak kondusif memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan organisasi perlu lebih disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan toleransi karyawan untuk menurunkan tingkat *turnover intention*. Selain itu, iklim organisasi yang tidak kondusif akan semakin mendorong karyawan untuk berhenti dan keluar dari pekerjaannya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Artinya semakin puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, akan semakin rendah pula kecenderungannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut (Nurhidayat, 2018).

Urgensi meneliti *turnover intention* adalah karena perilaku *turnover* masih menjadi sebuah ancaman nyata bagi organisasi/perusahaan. Dampak negatif yang diterima dapat berupa kehilangan potensi karyawan berbakat serta menambah pengeluaran untuk mencari SDM pengisi posisi yang ditinggalkan. Selain dampak secara langsung, ada pula dampak secara tidak langsung yang diakibatkan oleh *turnover*. Beberapa dampak tidak langsung yang dialami perusahaan adalah penurunan moral karyawan, tekanan yang dirasakan oleh sisa karyawan bertambah, serta bertambahnya beban kerja (Niguse, 2019). Perilaku *turnover* membawa ketidakseimbangan pada organisasi dengan menghambat proses operasional dan meninggalkan tanggung jawab yang belum selesai pada karyawan yang tersisa (Rijamampianina, 2015). Dalam sebuah survey yang dilakukan oleh PT. Deloitte Konsultan Indonesia, rata-rata industri di Indonesia memiliki tingkat *turnover* karyawan sebesar 10%. Hal ini terjadi di seluruh sektor perindustrian termasuk industri *start-up* yang baru-baru ini berkembang (Deloitte Indonesia, 2019). *Turnover* akan selalu ada selama sebuah organisasi berdiri.

Selanjutnya beralih membahas mengenai *organizational culture*, yaitu salah satu faktor yang dianggap mempengaruhi *turnover intention*. *Organizational culture* menurut Darmawan, 2013, memiliki definisi sebagai kumpulan nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap antar anggota organisasi (Bosomtwe & Obeng, 2018). *Organizational culture* mulai diteliti secara mendalam ketika terjadi suatu fenomena di Amerika tahun 1980-an. Kala itu, sebuah pabrik yang awalnya menjadi biang kebangkrutan mampu dirubah menjadi penyumbang profit terbesar bagi perusahaan.

Studi lebih lanjut mengungkapkan bahwa perubahan manajemen menjadi titik balik bagi organisasi pabrik tersebut. Cara pengelolaan yang baru lebih efektif dan efisien untuk dijalankan oleh karyawan-karyawan pabrik tersebut (Cameron & Quinn, 2006).

Perspektif organisasi menyebutkan bahwa karyawan mudah untuk beradaptasi dengan budaya organisasi. Hal ini terjadi ketika budaya organisasi membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan selaras dengan tujuan karir serta *personal value* karyawan. Kemudahan karyawan beradaptasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Haggala & Jayatilake, 2017). Penelitian di tahun 2015 yang dilakukan di Jakarta oleh Widayati & Yunia menemukan hasil bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini, yang terjadi adalah karyawan memiliki pemahaman bersama mengenai bagaimana jalannya organisasi sehingga apa yang mereka lakukan akan sejalan dan selaras (Widayati & Yunia, 2016). Hal tersebut meminimalisir resiko terjadi konflik internal dan membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga ia tidak berpikiran untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Berbicara mengenai konteks organisasi *private sector*, di Indonesia sudah terdapat beberapa penelitian mengenai *turnover intention* dalam konteks tersebut. Salah satu penelitian dengan konteks rumah sakit *private sector* menemukan bahwa pengaruh tidak langsung dari *transformational leadership* melalui *job characteristics* adalah pengaruh tertinggi *turnover intention* di rumah sakit tersebut. Dengan demikian diperlukan seseorang manajer dengan kemampuan *transformational leadership* yang baik. Manajer tersebut nantinya dapat mengolah aktivitas operasional maupun non-

operasional melalui *job characteristics* pada rumah sakit tersebut. *Job characteristics* yang tepat akan menghasilkan rasa kebermanaan, pengetahuan, serta tanggung jawab pada karyawan sehingga menurunkan intensinya untuk keluar dari organisasi (Rindu, Hardisman, Sutoto, & Novita, 2018).

## 1.2 Identifikasi Masalah

Hubungan antara *organizational culture* dan *turnover intention* masih menjadi perdebatan belakangan ini (Bosomtwe & Obeng, 2018). Studi Al-Ahmadi (2014) di Arab Saudi dalam (Aldhuwaihi & Shee, 2015) menemukan bahwa perbedaan status kewarganegaraan mendasari perbedaan alasan seorang karyawan keluar dari pekerjaannya. Karyawan berstatus ekspatriat cenderung memandang pekerjaannya di Arab Saudi sebagai pekerjaan transisi dan berganti pekerjaan ketika mereka menghadapi permasalahan. Sementara karyawan berstatus warga negara Arab Saudi cenderung meninggalkan pekerjaannya ketika mereka mendapat pekerjaan baru yang lebih baik daripada sebelumnya (Aldhuwaihi & Shee, 2015).

Perspektif organisasi menyebutkan bahwa karyawan mudah untuk beradaptasi dengan budaya organisasi. Hal ini terjadi ketika budaya organisasi membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan selaras dengan tujuan karir serta *personal value* karyawan. Kemudahan karyawan beradaptasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Haggala & Jayatilake, 2017). Emerson (2013), dalam Bosomtwe (2018) menyatakan bahwa orang-orang cenderung mencari dan memilih organisasi yang menggambarkan *personal value*-nya. Maka dari itu, *organizational culture* dapat

mempengaruhi tingkat atraktivitas organisasi pada masing-masing individu yang nantinya akan memiliki dampak penting pada perilaku karyawan, salah satunya *turnover intention* (Bosomtwe & Obeng, 2018).

Penelitian ini berangkat dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara *organizational culture* dan *turnover intention*. Terdapat perbedaan hasil penelitian Bosomtwe (2018) dan Haggala (2017) mengenai hubungan antara *organizational culture* dan *turnover intention*. Kedua penelitian ini menggunakan latar belakang konsep *organizational culture* yang sama, yaitu konsep Cameron & Quinn. Penelitian Bosomtwe (2018) menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Sementara Haggala (2017) menyatakan bahwa hanya dua tipe *organizational culture*, tipe *clan* dan tipe *adhocracy* yang memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dua tipe lainnya, tipe *market* dan tipe *hierarchy* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Adanya perbedaan ini menjadi latar belakang dari penelitian ini.

Pemilihan konteks *private sector* berasal dari saran penelitian sebelumnya untuk melakukan penelitian pada konteks ini (Bosomtwe & Obeng, 2018). Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan membahas *private sector* secara umum. Berbeda dengan penelitian sebelumnya di Indonesia yang hanya membahas konteks *private sector* secara spesifik pada satu organisasi.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Organizational Culture: *Organizational culture* mengacu pada nilai-nilai yang dianut untuk diberikan, yang mendasari asumsi, harapan, memori kolektif, dan definisi yang hadir dalam organisasi (Cameron & Quinn, 2006). Terdiri dari *Clan Culture*, yaitu tipe *organizational culture* dengan arah budaya *internal focus & flexibility and discretion* (Cameron & Quinn, 2006). *Adhocracy Culture*, yaitu tipe *organizational culture* dengan arah budaya *external focus & flexibility and discretion* (Cameron & Quinn, 2006). *Market Culture*, yaitu tipe *organizational culture* dengan arah budaya *internal focus & control and stability* (Cameron & Quinn, 2006). *Hierarchy Culture*, yaitu tipe *organizational culture* dengan arah budaya *external focus & control and stability* (Cameron & Quinn, 2006).
2. Turnover Intention: Perilaku pada tingkat kognitif mengenai keluar dari organisasi dengan determinan antara lain kepuasan, daya tarik harapan mengenai kegunaan pekerjaan saat ini, dan daya tarik harapan mengenai kegunaan pekerjaan alternatif/di masa depan (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979).
3. Private Sector: Organisasi atau perusahaan dengan kepemilikan pribadi yang tidak ada sangkut pautnya dengan kepemilikan maupun kepentingan pemerintahan (Rindu, Hardisman, Sutoto, & Novita, 2018).

4. Karyawan Private Sector: Orang-orang yang bekerja pada organisasi atau perusahaan dengan kepemilikan pribadi yang tidak ada sangkut pautnya dengan kepemilikan maupun kepentingan pemerintahan (Rindu, Hardisman, Sutoto, & Novita, 2018).

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan pada *Organizational Culture* tipe *clan* terhadap *Turnover Intention* pada organisasi *private sector*?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan pada *Organizational Culture* tipe *adhocracy* terhadap *Turnover Intention* pada organisasi *private sector*?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan pada *Organizational Culture* tipe *market* terhadap *Turnover Intention* pada organisasi *private sector*?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan pada *Organizational Culture* tipe *hierarchy* terhadap *Turnover Intention* pada organisasi *private sector*?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan identifikasi masalah, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara *organizational culture* terhadap *turnover intention* pada organisasi *private sector*.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**



**Manfaat Teoritis**

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperbanyak kajian-kajian mengenai *organizational culture* dan *turnover intention* pada konteks organisasi *private sector*.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya untuk mengembangkan konsep variabel *organizational culture* Cameron & Quinn (2006), khususnya di Indonesia.

**Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan acuan bagi organisasi khususnya *private sector* dalam menentukan strategi perusahaan yang menyangkut kebijakan mengenai *organizational culture*. Hal ini dapat dilakukan guna menurunkan tingkat *turnover intention* yang diketahui berdampak buruk bagi keberlangsungan organisasi.