

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penggerak utama suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena sumber daya manusia dapat mengelola, mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Segala sesuatu yang ada di perusahaan adalah hasil kerja manusia sehingga mutu SDM yang ada di dalam perusahaan menentukan nasib perusahaan itu sendiri. Menurut Waspodo dan Minadaniati (2012), sumber daya manusia berperan penting dalam organisasi, tanpa didukung sumber daya manusia yang baik maka organisasi akan sulit menghadapi masalah dalam pencapaian tujuannya. Seperti halnya dimana karyawan kurang mendapat apresiasi dari perusahaan yang berupa upah atau gaji yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, ataupun misalnya promosi jabatan yang jarang sekali terjadi di perusahaan, maka hal ini akan memicu ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, maka dari itu karyawan akan cenderung merasa bosan dengan pekerjaannya karena kurang memiliki kesempatan untuk menjadi lebih maju dan belajar hal-hal baru. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, manajemen perusahaan perlu mengelola SDM ini dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan ataupun berpindah kerja (*turnover*).

Pada umumnya perusahaan selalu berusaha untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan yang terjadi di perusahaan. Tingkat *turnover* karyawan disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama adalah keinginan dari pihak perusahaan dan kedua adalah keinginan karyawan itu sendiri. Menurut Rivai (2009:238) “*turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri”. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. Sementara keinginan karyawan untuk berpindah (*Turnover intention*)

mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Witasari, 2009). Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa *turnover intention* adalah tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan akibat kurang menariknya pekerjaan saat ini baik itu secara sukarela maupun tidak sukarela karena dianggap masih tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Toly (2001) menyatakan, yang menjadi variabel atau faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* adalah konflik peran, *locus of control*, perubahan organisasi, *job insecurity*, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kepercayaan organisasi. Adapun penelitian dari Berlin (2015) dimana menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dan komitmen mereka terhadap perusahaan dengan demikian keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Menurut Robbins dan Judge (2008:98) “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”. Sedangkan Robbins dan Judge (2008:100-110) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu perilaku karyawan dalam memihak organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi tersebut.

Berbicara tentang *turnover* sudah tentu yang menjadi persyaratan utama yaitu dengan memberikan suatu kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri. Terjadinya *turnover* karyawan bisa disebabkan oleh berbagai faktor yang saling keterkaitan. Salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* karyawan yaitu dari kondisi ketidakpuasan karyawan yang bisa menyebabkan ketegangan yang dapat mempengaruhi jalan pikiran dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan ataupun mencari pekerjaan lain. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2009 : 59) yang menegaskan bahwa apabila karyawan tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja. Maka dari itu setiap perusahaan sangat penting dan perlu

untuk memperhatikan kepuasan karyawan agar segala kemungkinan buruk yang dapat terjadi akibat ketidakpuasan kerja yang didapat karyawan tersebut dapat teratasi lebih dini, untuk mengelola tingkat kepuasan kerja karyawan dilakukan dengan melakukan pendekatan secara individu dan bisa juga dengan pendekatan secara organisasi.

PT. Raditya Dewata Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bawah naungan Raditya *Holding Company*. Perusahaan ini berdiri sejak Mei 1992 hingga saat ini sudah memiliki cabang di 7 (tujuh) kabupaten dan kota diantaranya di Kodya Denpasar, Gianyar, Klungkung, Karangasem, Tabanan, Singaraja, dan Negara. PT. Raditya Dewata Perkasa bergerak dibidang retail dengan berbagai tipe barang seperti kebutuhan rumah tangga seperti jenis *furniture*, peralatan rumah tangga, elektronik, kamera, komputer dan segala merek *handphone/gadget*.

Berdasarkan observasi awal diketahui bahwa PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja mengalami permasalahan yaitu seringkali terjadinya intensi keluar masuk karyawan khususnya pada bagian *marketing*. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena divisi *marketing* merupakan divisi yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Menurut teori Setiawan dan Brian (2013) yang menyatakan bahwa tingkat *turnover* dikatakan normal berkisar antara 5-10 persen pertahun, dikatakan tinggi apabila lebih dari 10 persen. Berikut ini data mengenai tingkat *turnover* karyawan bagian *marketing* PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja dari tahun 2017 - 2019 dapat ditunjukkan oleh tabel berikut:

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan Bagian Marketing PT Raditya Dewata Perkasa
Cabang Singaraja
Tahun 2017-2019

2017					2018					2019				
Bln	In	Out	Jml Kary	%	Bln	In	Out	Jml Kary	%	Bln	In	Out	Jml Kary	%
Jan	2	0	43	0	Jan	0	1	42	2.4	Jan	1	0	41	0
Feb	0	0	43	0	Feb	2	2	42	4.8	Feb	1	2	40	5
Mar	1	1	43	2.3	Mar	1	0	43	0.0	Mar	1	1	40	2.5
Apr	1	1	43	2.3	Apr	1	2	42	4.8	Apr	2	2	40	5
Mei	0	0	43	0	Mei	1	0	43	0.0	Mei	0	0	40	0
Jun	1	2	42	4.8	Jun	0	0	43	0.0	Jun	5	4	41	9.8
Jul	1	1	42	2.4	Jul	0	1	42	2.4	Jul	1	4	38	10.5

Agst	2	1	43	2.3	Agst	3	2	43	4.7	Agst	2	0	40	0
Sep	0	1	42	2.4	Sep	0	1	42	2.4	Sep	0	0	40	0
Okt	0	3	39	7.7	Okt	1	0	43	0.0	Okt	0	4	36	11.1
Nov	2	3	38	7.9	Nov	0	1	42	2.4	Nov	1	0	37	0
Des	1	2	37	5.4	Des	2	3	41	7.3	Des	3	0	40	0
Total	11	15		37.5		11	13		31.0		17	17		43.9

Sumber: PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat pada tahun 2017 tingkat *turnover* karyawan *marketing* yaitu sebesar 37.5% atau 15 karyawan, tahun 2018 tingkat *turnover* karyawan yaitu sebesar 31% atau 13 karyawan dan pada tahun 2019 tingkat *turnover* karyawan yaitu sebesar 43,9% atau sebesar 17 karyawan. Dilihat dari teori Setiawan dan Brian (2013) maka dapat dikatakan tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan ini cukup tinggi. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Dari hasil wawancara dengan pihak HRD terkait dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan menurutnya hal ini terjadi karena kebanyakan dari mereka merasa kurang puas atas gaji dan apresiasi dari perusahaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Maka dari itu, hal ini menunjukkan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sehingga berdampak pada tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan.

Fenomena yang terjadi saat ini pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja adanya kepuasan kerja yang rendah. Indikasi tersebut ditunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas dalam hal penerimaan gaji. Karyawan diberikan gaji dibawah standar upah minimum kabupaten (UMK) Buleleng. Berdasarkan peraturan Gubernur Bali Nomor 91 tahun 2018 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota, nilai UMK Buleleng tahun 2019 yaitu Rp. 2.338.850 sedangkan Gaji pokok yang diberikan kepada karyawan bagian *marketing* PT. Raditya Dewata Perkasa sejumlah Rp. 480.000. Apabila memenuhi standar omset penjualan produk sebesar Rp.8.000.000 perbulan akan mendapat tambahan bonus 10% dari omset tersebut. Kemudian apabila dapat meraih omset diatas target maka karyawan akan mendapatkan bonus tambahan. Terkait tunjangan pihak manajemen perusahaan hanya memberikan tunjangan hari raya disetiap tahunnya dan uang konsumsi. Hal tersebut membuat karyawan merasa kurang puas terhadap

gaji yang didapat perbulannya tersebut karena dirasa masih kurang untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya.

Indikasi lain mengenai ketidakpuasan karyawan yaitu pekerjaan itu sendiri, beberapa karyawan merasa pekerjaan mereka tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan beban kerjanya dirasa cukup berat. Hal ini dikarenakan mereka awalnya hanya ingin mencoba untuk bisa mendapat pekerjaan saja namun kenyataannya mereka tidak mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga memilih untuk keluar dari perusahaan. Indikasi lain ketidakpuasan karyawan yaitu masalah promosi jabatan. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu mantan karyawan bagian *marketing* PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja menuturkan sejauh ini perusahaan belum maksimal dalam hal penilaian untuk promosi jabatan karyawan, dimana yang menjadi dasar untuk promosi jabatan masih atas dasar lama kerja (*senioritas*) dengan alasan karyawan yang senior memiliki keterampilan dan pengalaman yang lebih dalam bekerja tanpa mempertimbangkan hasil kinerja dari masing-masing karyawan lainnya. Disamping itu promosi jabatan jarang sekali terjadi di perusahaan. Hal ini akan memicu ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, karena karyawan akan cenderung merasa bosan dengan pekerjaannya karena kurang memiliki kesempatan untuk menjadi lebih maju dan belajar hal-hal baru.

Indikasi lainnya yang juga membuat karyawan merasa kurang puas yaitu hubungan antar rekan kerja. Dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan yang masih menetap bekerja di perusahaan ini, menurutnya beberapa kerjasama antar karyawan juga terlihat kurang baik dan kurang saling mendukung satu sama lain padahal dalam *marketing* itu ada tim *marketing*nya yang didalamnya juga ada yang sebagai *leader*. Kurang eratnya hubungan antar rekan kerja menurutnya bisa menimbulkan ketegangan serta tekanan dalam bekerja sehingga karyawan menjadi tidak betah bekerja dan memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya dan keluar dari perusahaan.

Peneliti juga menemukan masalah yang dimana karyawan bagian *marketing* PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja belum mencerminkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pimpinan *marketing* di perusahaan ini mengungkapkan masih banyak karyawan yang datang terlambat bekerja serta

masih adanya karyawan yang belum patuh terhadap aturan yang ada di perusahaan ini seperti halnya pelanggaran dalam berpakaian. Selain itu adanya indikasi lain dimana kurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan kurangnya apresiasi dari perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan lebih memilih untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan yang lebih baik. Pihak HRD juga menyampaikan alasan-alasan karyawan untuk keluar dari perusahaan ini. Adapun yang melatarbelakangi mereka untuk keluar dari perusahaan ini yaitu adanya niat dari karyawan untuk bekerja ditempat lain yang sesuai dengan kemampuannya dengan harapan dapat penghasilan yang lebih baik dari sebelumnya. Disamping itu juga adanya karyawan yang baru berumah tangga dimana mereka akan mengikuti suaminya pindah ketempat tinggal suaminya yang berada diluar daerah serta memprioritaskan urusan keluarga sehingga mereka memilih untuk keluar dari perusahaan.

Melihat fenomena diatas dapat dilihat tingginya tingkat *turnover* karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja menunjukkan adanya indikasi dari kepuasan kerja serta rendahnya komitmen organisasi dari karyawan. Adapun teori dari Luthans (2005) yang menyatakan komitmen organisasi dan kepuasan kerja memang memiliki keterkaitan yang kuat. Artinya, apabila kepuasan kerja dan komitmen organisasi sudah didapat oleh karyawan maka pikiran keinginan untuk meninggalkan perusahaan akan kecil. Teori ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiranatha (2016) bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Bagian *Marketing* PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja”**.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Tingginya tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi yang dapat dilihat dari tingkat *turnover intention* karyawan bagian *marketing* PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja yang melebihi batas normal tiap tahunnya.
2. Rendahnya kepuasan kerja karyawan karena gaji yang diterima masih dibawah UMK Buleleng dan masih adanya penundaan pembayaran gaji kepada karyawan.
3. Karyawan merasa kurang diberi kesempatan untuk maju dan memiliki jabatan yang lebih dikarenakan belum adanya sistem yang jelas mengenai promosi jabatan.
4. Rendahnya komitmen organisasi karyawan bagian *marketing* PT. Raditya Dewata Perkasa yang dapat dilihat dari perilaku karyawan yang masih belum mentaati peraturan yang ada.
5. Kurangnya hasrat untuk bertahan didalam organisasi yang menjadi indikasi rendahnya komitmen karyawan\

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka dalam penelitian ini perlu adanya pembatasan masalah agar masalah yang dikaji dalam penelitian ini lebih terfokus dan terarah. Penelitian ini dibatasi pada masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Turnover intention* karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan bagian *marketing* PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja?

3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh sebagai berikut.

1. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan bagian *marketing* PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja
2. Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja.
3. Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja.
4. Komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan bagian *marketing* pada PT Raditya Dewata Perkasa Cabang Singaraja.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi penerapan ilmu ekonomi khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia dalam hal mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intention*

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan bagi PT. Raditya Dewata Perkasa dalam meningkatkan kepuasan kerja dan

komitmen organisasi sehingga dapat meminimalisir *Turnover intention* karyawan bagian *marketing*.

