

B A B 1

P E N D A H U L U A N

1.1 Latar Belakang

Tren dunia bisnis saat ini diwarnai oleh berbagai faktor, antara lain: globalisasi, peningkatan teknologi, deregulasi, dan perubahan kondisi ekonomi. Era globalisasi yang telah mencakup seluruh negara didunia membuat persaingan dalam bisnis diberbagai industri semakin ketat. Indonesia sebagai negara berkembang di Asia Tenggara juga mengalami hal yang sama. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan, perusahaan-perusahaan baik multinasional ataupun lokal harus mampu mempertahankan dan memaksimalkan berbagai sumber daya yang mereka miliki guna menghasilkan produk dan/atau jasa yang mampu bersaing didunia.

Salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan adalah Sumber Daya Manusia yang berkompetensi. Meskipun seiring dengan berkembangnya zaman teknologi telah mampu memberikan efisiensi dalam berbagai proses bisnis, namun teknologi hanya sekedar mempermudah proses yang ada. Pada kenyataannya, perusahaan tetap membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan semua fungsi bisnis. Suatu perusahaan bias saja mengalami permasalahan yang fatal apabila sumber daya manusianya tidak mampu mengendalikan fungsi-fungsi bisnis yang ada. Dalam mengelola sumber daya

manusia, perusahaan harus mampu menempatkan orang yang tepat dalam posisi yang tepat (*the right people in the right place*)

Sumber daya manusia singkatnya merupakan pengaturan mengenai berbagai keputusan dan tindakan yang berhubungan dengan semua karyawan disuatu perusahaan. Wallace Eageleson dan Waldersee dalam Aydin dan Ceylan (2009) menyebutkan bahwa pengaturan tersebut bertujuan untuk mengimplementasikan strategi guna mencapai visi dan misi perusahaan. Sumber daya manusia yang strategis dapat diperoleh dengan terus melakukan berbagai pengembangan, pemberian motivasi dan komitmen. Sumber daya manusia yang telah dibekali berbagai kemampuan ini harus di '*keep*' (dipertahankan) dengan baik agar tetap mampu berkerja dengan efektif dan efisien bagi perusahaan.

Dalam mempertahankan sumber daya manusia, perusahaan juga harus mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah akan memiliki niatan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Aydin dan Ceylan (2009) menjelaskan kepuasan kerja adalah kombinasi dari reaksi afektif terhadap berbagai persepsi tentang apa yang seseorang ingin terima dengan apa yang sebenarnya ia terima. Oleh sebab itu sebuah perusahaan hendaknya mengetahui dengan jelas faktor apa yang dapat membuat karyawan puas pada pekerjaannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan berupa berbagai bentuk, misalnya: kondisi kerja yang nyaman, gaji yang sesuai, relasi dengan

karyawan lain, jenjang karir, bonus, jaminan (seperti: asuransi kesehatan dan pendidikan anak), dan tunjangan perusahaan. Setiap karyawan dengan berbagai latar belakang pendidikan, status dan budaya yang berbeda memiliki prioritas yang berbeda-beda pula. Beberapa karyawan yang telah menikah bisa saja lebih mengutamakan asuransi kesehatan dan jaminan pendidikan bagi anak-anaknya, namun bagi karyawan yang masih *single* (belum berkeluarga) mereka biasanya lebih memperhatikan angka kenaikan gaji tiap tahun dan jenjang karir.

Kepuasan kerja, berdasarkan berbagai penelitian yang telah diuji sebelumnya, secara spesifik dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh tiga faktor ini: karakteristik pekerjaan, kompensasi yang diberikan perusahaan, hingga tingkat stress karyawan. Faktor-faktor ini diyakini memberikan dampak negatif pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, tidak akan termotivasi dan bekerja secara produktif. Kedua faktor ini dapat menimbulkan niat bagi karyawan untuk berhenti berkerja. Niatan ini disebut *Turnover Intention*.

Turnover Intention menjadi salah satu permasalahan yang penting dalam perusahaan. Nilai turnover yang tinggi menunjukkan besarnya minat karyawan untuk berhenti bekerja. *Turnover Intention* bisa bersifat *voluntary* maupun *involuntary*. *Voluntary* artinya karyawan secara sukarela (tanpa diminta pihak manapun) mengundurkan diri dari perusahaan. Sedangkan *Involuntary*, berarti karyawan diminta secara resmi oleh pihak yang merekrut untuk berhenti bekerja dalam perusahaan tersebut. Turnover yang tinggi memberi dampak berbagai dampak negatif bagi

perusahaan seperti: produktivitas yang menurun, karyawan yang mengundurkan diri memiliki kemungkinan untuk berpindah kerja pada kompetitor, selain itu biaya-biaya yang sudah dikeluarkan untuk menambah pengetahuan karyawan yang *resign* akan terbuang. Nilai *turnover* yang tinggi juga membuat perusahaan mengeluarkan biaya lebih di antaranya: biaya merekrut karyawan baru dan biaya pelatihan karyawan baru.

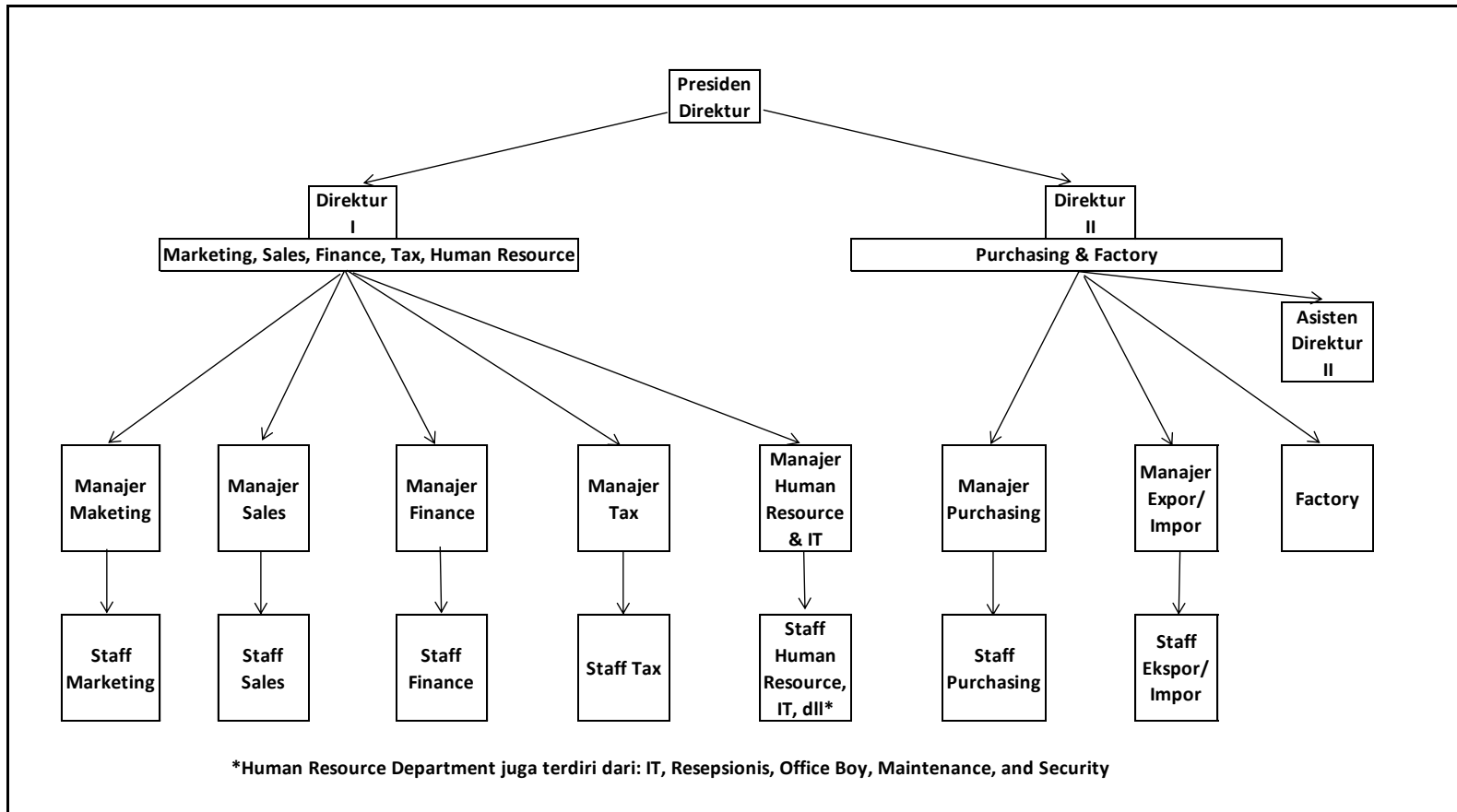
Tingginya tingkat *turnover* karyawan menyebabkan banyak pengeluaran yang tidak langsung terlihat, pengeluaran ini berasal dari karyawan baru, rekan kerja yang berhubungan dengan karyawan baru, rekan kerja yang berhubungan dengan karyawan yang *resign*, dan posisi yang kosong (Philip, 1990). Faktor-faktor tersebut juga sangat berpengaruh pada kelancaran produktivitas perusahaan. Oleh sebab itu sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga agar tingkat *turnover*nya tetap rendah. Memang tidak ada standar tertentu yang mematok nilai *turnover* suatu perusahaan, namun pada umumnya tingkat *turnover* di perusahaan swasta lebih tinggi dibandingkan perusahaan pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Johnson *et al* dalam Fursso (2015) menyebutkan bahwa biaya merekrut dan memberikan training karyawan pengganti menghabiskan biaya kurang lebih 50% dari gaji karyawan pertahun. Karyawan yang mengundurkan diri dapat memberikan dampak biaya langsung (rekrut dan training) dan beban tidak langsung (tekanan kerja bagi staff lain, moral, dan kualitas produk/servis)

Setelah mengetahui latar belakang pentingnya menjaga tingkat *turnover intention* disuatu perusahaan, maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian ini. Penelitian berfokus untuk meneliti tingkat *turnover intention* pada PT. XYZ.

Didirikan pada tahun 1991, PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi sepeda yang telah dipasarkan diseluruh kota di Indonesia. Dalam memasarkan produknya, PT XYZ juga memiliki berapa cabang di Indonesia seperti: Surabaya, Pati, dan Purwokerto. . PT XYZ tidak hanya menjual produknya secara langsung kepada konsumen melalui cabangnya, tetapi melalui berbagai *channel* seperti: dipasar moderen (*mall*) dan distributor-distributor yang kemudian akan menjual lagi kepada *retailer*. Sejak tahun 2000 PT. XYZ tidak hanya memasarkan produknya kedalam negeri namun juga telah sukses mengeksport sepeda keberbagai negara seperti: Spanyol, Kanada, Jerman, Belanda, Italia, Rusia, Perancis, Ceko, Amerika, Yunani, Vietnam, Thailand, Filipina, dan Malaysia.

PT. XYZ memproduksi berbagai jenis sepeda mulai dari sepeda gunung (*mountain bikes*), *road bike*, *Bicycle Motor Cross* (BMX), *City Bike*, sepeda elektrik dan sepeda anak-anak. Berikut ini merupakan struktur perusahaan PT. XYZ

Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. XYZ



Sumber: Data dan Interview Manajer HRD PT. XYZ

PT. XYZ memiliki kantor utama yang terletak di Alam Sutera Tangerang dengan jumlah karyawan mencapai 70 orang. Dalam menjalankan proses produksinya PT. XYZ juga mempekerjakan buruh pabrik sebanyak kurang lebih 200 orang yang berlokasi di Sentul, Bogor. Penelitian ini hanya berfokus pada semua karyawan yang bekerja di kantor utama PT. XYZ, hal ini dikarenakan karyawan yang bekerja di pabrik menggunakan sistem kontrak sehingga masa kerjanya sudah dipastikan oleh manajemen PT. XYZ. Data yang diperoleh dari manager SDM di PT. XYZ menjelaskan sejak tahun 2013 PT. XYZ memiliki tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Angka tersebut terus meningkat hingga tahun 2016. Berikut ini adalah data jumlah karyawan baru dan keluar serta jumlah pegawai di kantor utama PT. XYZ tahun 2013 hingga 2016.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Baru dan Keluar PT. XYZ Tahun 2013-2015

TAHUN	2013			2014			2015		
	KARYAWAN/ BULAN	KARYAWAN BARU	KARYAWAN KELUAR	KARYAWAN /BULAN	KARYAWAN BARU	KARYAWAN KELUAR	KARYAWAN/ BULAN	KARYAWAN BARU	KARYAWAN KELUAR
JANUARI	86	1	3	97	0	0	91	2	3
FEBRUARI	87	3	2	95	0	2	90	1	2
MARET	87	4	4	94	0	1	87	1	4
APRIL	89	2	0	93	0	1	86	0	1
MEI	90	3	2	92	1	2	88	4	2
JUNI	89	2	3	93	2	1	89	3	2
JULI	90	3	2	92	0	1	85	0	4
AGUSTUS	90	0	0	92	0	0	85	2	2
SEPTEMBER	89	2	3	92	0	0	83	1	3
OKTOBER	86	1	4	92	1	1	84	3	2
NOVEMBER	85	1	2	91	0	1	83	2	3
DESEMBER	85	2	2	90	2	3	82	3	4
TOTAL KARYAWAN		24	27		6	13		22	32

Sumber: Data olahan dari Manajer SDM PT. XYZ

Data pada tabel 1.1 kemudian dioleh untuk mendapatkan nilai *turnover* setiap tahunnya dengan menggunakan rumus *Turnover Intention* yang dijelaskan oleh Gary

Dessler dalam (Ridlo, 2012). Gary menjelaskan bahwa dalam menghitung nilai *turnover intention* diperlukan jumlah karyawan baru yang masuk ke perusahaan, karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan serta jumlah karyawan di awal dan akhir tahun. Berikut adalah rumus *turnover intention* yang digunakan untuk menghitung nilai *turnover* karyawan di kantor utama PT. XYZ.

Gambar 1.2 Rumus Menghitung *Turnover Intention* Karyawan

$\frac{\text{Karyawan Baru} - \text{Karyawan Keluar}}{1/2 (\text{Karyawan awal tahun} + \text{karyawan akhir tahun})}$	X 100%
--	-----------

Sumber: Gary Dessler dalam Ridlo (2012)

Setelah menghitung dengan rumus di atas maka diperoleh hasil nilai *turnover* karyawan PT. XYZ pada tahun 2013 adalah 4% , 2014 sebanyak 7% , lalu pada tahun 2015 meningkat hingga 12% . Tingkat *turnover* yang terus meningkat setiap tahunnya memberi dampak yang buruk bagi perusahaan. Akibat *turnover* karyawan yang tinggi perusahaan mengalami berbagai kerugian berupa: pekerjaan yang terbengkalai, biaya perekrutan baru, biaya pelatihan dan pengembangan. Sejak tahun 2013 ada berbagai alasan yang menyebabkan karyawan di PT. XYZ mengundurkan diri seperti: fokus pada keluarga, melanjutkan pendidikan, kontrak kerja yang habis dan tidak diperpanjang, biaya kompensasi dan gaji yang tidak sesuai, mendapat tawaran kerja yang lebih baik dan melanjutkan usaha keluarga.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu apakah terdapat hubungan antara *employee satisfaction* dengan *turnover intention*. Selama ini PT. XYZ belum pernah melakukan survei apapun untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawannya.

Oleh karena itu untuk mencari tahu mengenai kepuasan karyawan, peneliti memutuskan untuk melakukan interview dengan manajer *Human Resource Department* (HRD) di PT. XYZ. Manajer HRD di PT. XYZ mengungkapkan bahwa selama menjabat sebagai manajer, memang tidak sedikit jumlah karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Ketidakpuasan karyawan tersebut biasanya disampaikan berupa obrolan singkat saat makan siang hingga komplain serius yang disertai *statement* untuk mengundurkan diri.

Manajer HRD juga menuturkan bahwa ditahun 2016 ini, manajemen memberikan kebijakan baru berupa pengurangan jumlah tenaga kerja. Artinya, jika terdapat karyawan pada suatu divisi yang memutuskan untuk mengundurkan diri, maka perusahaan akan berusaha untuk membagikan pekerjaan yang ada kepada tim yang bersangkutan (bukan merekrut pegawai baru). Manajemen memberlakukan kebijakan ini disebabkan karena penjualan tahun 2015 dan 2016 yang menurun. Kebijakan ini jelas membuat para karyawan semakin merasa tidak puas dengan pekerjaannya, selain pekerjaan bertambah banyak, gaji yang diperoleh juga masih dalam nominal yang sama.

Akibat ketidakpuasan para karyawan ini, hingga September 2016 berdasarkan data dari manajer HRD tercatat karyawan yang mengundurkan diri mencapai 23 orang. Jumlah tersebut memang lebih sedikit jika dibandingkan dengan karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2015 (Tabel 1.1). Namun akibat kebijakan manajemen baru yang sebelumnya dijelaskan, jumlah karyawan baru pada tahun 2016

cenderung sangat sedikit yaitu 11 orang. Hal ini yang mengakibatkan nilai *turnover* PT. XYZ hingga akhir bulan September 2016 mencapai 15% .

Penelitian ini menggunakan variabel *Job characteristic, compensation, job stress* untuk diketahui pengaruhnya terhadap *turnover intention* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi

1.2 Rumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah pada penelitian ini:

- 1) Apakah *Job Characteristics* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. XYZ?
- 2) Apakah *Compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. XYZ?
- 3) Apakah *Job Stress* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. XYZ?
- 4) Apakah *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ?
- 5) Apakah *Job Characteristics* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ?
- 6) Apakah *Compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ?

- 7) Apakah *Job Stress* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Setelah mengetahui permasalahan yang ada, maka berikut ini adalah tujuan diadakannya penelitian ini:

- 1) Untuk menganalisa pengaruh *Job Characteristic* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. XYZ
- 2) Untuk menganalisa pengaruh *Compensation* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. XYZ
- 3) Untuk menganalisa pengaruh *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. XYZ
- 4) Untuk menganalisa pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ
- 5) Untuk menganalisa pengaruh *Job Characteristic* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ
- 6) Untuk menganalisa pengaruh *Compensation* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ
- 7) Untuk menganalisa pengaruh *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. XYZ?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Peneliti

Penelitian ini berguna untuk tugas akhir untuk menyelesaikan studi pasca sarjana Magister Manajemen. Selain itu penelitian ini juga menambah pengetahuan peneliti tentang seberapa tinggi kondisi *turnover intention* ditempatnya bekerja saat ini dan apa saja yang menjadi faktor penyebabnya. Penelitian ini juga menambah pengetahuan peneliti dalam membuat dan mengembangkan suatu penelitian

2. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi perusahaan untuk mengetahui penyebab *turnover intention* yang cukup tinggi. Sebelumnya PT. XYZ juga belum pernah melakukan pengukuran terhadap kepuasan kerja para karyawannya. Penelitian ini dapat di jadikan acuan untuk mengetahui penyebab ketidakpuasan kerja karyawan, sehingga kedepannya perusahaan dapat mengembangkan solusi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar tingkat *turnover intention* tidak tinggi.

3. Peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian yang serupa.

4. Karyawan dan Pemimpin

Sedangkan bagi karyawan dan pemimpin yang berkerja diberbagai perusahaan lain, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan mengenai

faktor-faktor apa saja yang dinilai memberikan kepuasan kerja pada para karyawan sehingga memiliki nilai *turnover intention* yang rendah.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang Lingkup Penelitian bertujuan untuk memberikan batasan masalah agar penelitian dapat fokus pada permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai.

1. Tempat penelitian

Penelitian ini hanya berfokus pada semua karyawan yang bekerja di kantor utama PT. XYZ saja. Hal ini bertujuan untuk meminimalisasi terjadinya *bias* sebab beberapa posisi di pabrik PT. XYZ diisi oleh famili dari pendiri PT. XYZ.

2. Waktu penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Agustus 2016 hingga Desember 2016. Keterbatasan dalam waktu penelitian membuat peneliti akhirnya memutuskan untuk berfokus pada suatu perusahaan dengan 5 variabel yang ditentukan.

3. Variabel penelitian

Penelitian berfokus untuk meneliti 5 variabel yang dipilih yaitu: *job characteristic, compensation, job stress, job satisfaction, dan turnover intention*.

1.6 Sistem atika Penulisan

BAB I P E N D A H U L U A N

Bab ini berisi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistem atika penulisan

BAB II L A N D A S A N T E O R I

Dalam bab 2 akan di bahas teori-teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian-penelitian terdahulu, perumusan hipotesis dan pada akhir bab dicantumkan model penelitian

BAB III M E T O D E P E N E L I T I A N

Pada bab 3 peneli akan menjelaskan mengenai pendekatan penelitian, obyek dan subyek penelitian, desain penelitian, motode pengumpulan data, unit analisa, pengukuran variabel, dan teknik analisa data

BAB IV H A S I L P E N E L I T I A N D A N A N A L I S A

Bab 4 berisi hasil survey kuesioner, hasil data penelitian dan pembahasan

BAB V K E S I M P U L A N D A N R E K O M E N D A S I

Bab 5 berisi ringkasan hasil penelitian dan rekomendasi dari peneliti untuk perusahaan terkait

