



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan Ekonomi merupakan salah satu indikator keberhasilan suatu pemerintahan dalam menjalankan dan membangun sebuah negara. Produk Domestik Bruto (PDB) bisa digunakan sebagai indikator untuk melihat sejauh mana pertumbuhan ekonomi di suatu negara (BPS, 2019). Jika dilihat dari data PDB Indonesia tahun 2018 mencapai Rp14 837,4 triliun dengan PDB Per kapita mencapai Rp56,0 Juta atau US\$3 927,0 (BPS, 2019). Ekonomi Indonesia triwulan I tahun 2019 terhadap triwulan I tahun 2018 tumbuh sebesar 0,01 persen (y-on-y), meningkat dibanding capaian triwulan I-2018 yang hanya sebesar 5,06 persen (BPS, 2019).



Sumber : (BPS, 2019)

Gambar 1.1 Pertumbuhan PDB Indonesia Tahun 2017-2019

Konsumsi rumah tangga menopang sebagian besar pertumbuhan ekonomi Indonesia. Dari 5,17 persen pertumbuhan ekonomi nasional, konsumsi rumah tangga menyumbang sebanyak 2,74 persen atau lebih dari separuh total pertumbuhan ekonomi (Primadhyta, 2019). Jumlah konsumen kelas menengah yang meningkat ini membuat peningkatan pada konsumsi yang menimbulkan pertumbuhan PDB.

Definisi yang cocok untuk negara-negara Asia dikeluarkan oleh Asia Development Bank (ADB) yang mendefinisikan kelas menengah dengan rentang pengeluaran per kapita sebesar 2 hingga 20 dollar AS per hari (Yuswohady, 2012). Kelas menengah di Indonesia saat ini tercatat 40 juta jiwa dari total 260 juta penduduk (Laucereno, 2017). Sedangkan, di tahun 2045 jumlah penduduk kelas menengah diprediksi akan mencapai 200 juta jiwa dari proyeksi jumlah penduduk keseluruhan sebanyak 360 juta jiwa (Laucereno, 2017).

Hal ini sejalan dengan proyeksi peramalan tahun 2012 dan 2020 yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (BCG) dalam (Widiatmanti, 2015) berikut ini :



Sumber : Boston Consulting Group dalam (Widiatmanti, 2015)

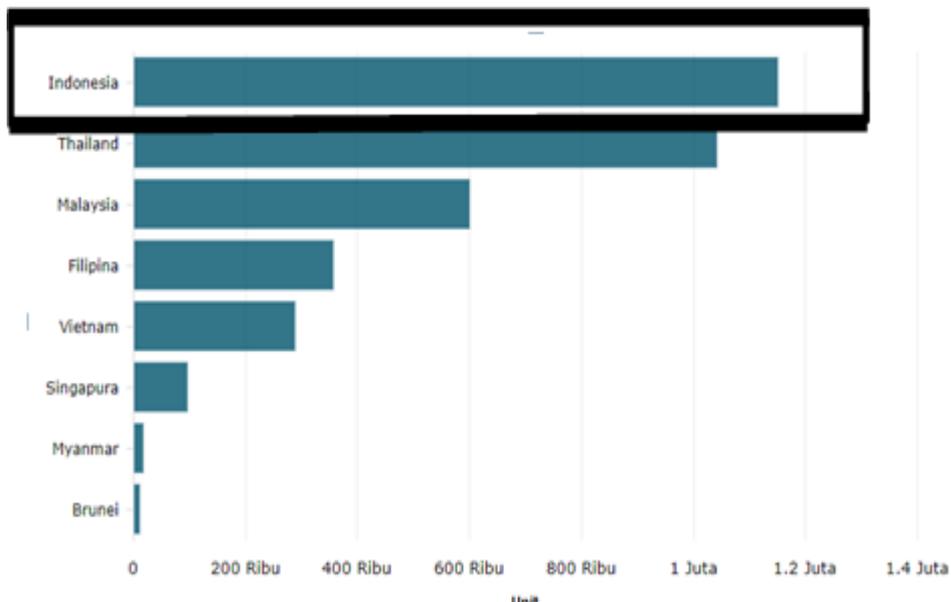
**Gambar 1.2 Perkiraan Jumlah Kelas Menengah di Indonesia
Tahun 2012 & 2020**

Dapat dilihat dari Gambar 1.2 kelas menengah memiliki 3 kategori menurut perkiraan dari Boston Consulting Group dalam (Widiatmanti, 2015) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Kategori *Upper middle* memiliki pengeluaran bulanan antara Rp 3.000.000 sampai dengan Rp 5.000.000
- b) Kategori *Middle* memiliki pengeluaran bulanan antara Rp 2.000.000 sampai dengan Rp 3.000.000
- c) Kategori *Emerging Middle* memiliki pengeluaran bulanan antara Rp 1.500.000 sampai dengan Rp 2.000.000

Gambar 1.2 menunjukkan adanya perkiraan pertumbuhan kelas menengah sebesar 64% yang dilihat dari angka di tahun 2012 berjumlah 41,6 juta jiwa meningkat di tahun 2020 menjadi 68,2 juta jiwa (Widiatmanti, 2015). Berdasarkan Yushowohady (2012) dalam bukunya yang berjudul “*Consumer 3000 Revolusi Konsumen Kelas Menengah Indonesia*”, terdapat 2 aspek pemicu utama munculnya konsumen kelas menengah. Aspek pertama yaitu terjadinya peningkatan pendidikan konsumen yang membuat konsumen menjadi lebih cerdas dan lebih memiliki banyak pengetahuan untuk memilih dan melakukan keputusan terkait pembelian. Aspek kedua yaitu meningkatnya daya beli yang membuat mereka mampu untuk membeli barang-barang yang lebih canggih dengan harga produk yang semakin murah dan terjangkau di kalangan kelas menengah (Yuswohady, 2012).

Daya beli masyarakat kelas menengah yang meningkat, dilihat oleh para pengusaha sebagai peluang untuk menggarap potensi bisnis guna memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Ketika pendapatan dan kesejahteraan meningkat maka akan diiringi dengan kebutuhan lain yang juga harus terpenuhi (Natawijaya, 2019). Salah satu kebutuhan yang harus terpenuhi misalnya kebutuhan untuk memiliki mobil baru. Kepemilikan mobil adalah simbol utama seberapa jauh mereka telah sampai dan memperlihatkan kesuksesan seperti apa yang sudah dicapai selama ini. Pembelian mobil juga dilakukan untuk menunjukkan status sosial mereka yang telah meningkat (Amamoto, 2017).



Sumber : Jayani (2019)

Gambar 1.3 Penjualan Mobil di Asia Tenggara (2018)

Gambar 1.3 menunjukkan bahwa Indonesia masih menjadi pemimpin pasar otomotif Asia Tenggara dengan penjualan mobil 1,2 juta unit atau 32,32% dari total penjualan mobil yang ada di ASEAN. Pada posisi kedua terdapat Thailand dengan penjualan sebesar 1 juta unit atau 29,25% dari total penjualan mobil di ASEAN. Peringkat ketiga diduduki oleh Malaysia dengan penjualan

sebanyak 598,7 ribu unit, Filipina sebanyak 357,4 ribu unit, dan Vietnam sebanyak 288,7 ribu unit. Singapura berada di posisi keenam dengan penjualan sebanyak 95,2 ribu unit. Sedangkan untuk Myanmar dan Brunei Darussalam masing-masing menjual mobil sebanyak 17,5 ribu dan 11,2 ribu unit (Jayani, 2019).

Data dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO) menunjukkan terjadinya peningkatan penjualan kendaraan roda empat sepanjang 2018 secara nasional mencapai 1.151.413 unit, melewati penjualan di Tahun 2017 sebanyak 1.079.886 unit (Maskur, 2019). Salah satu pendorong kenaikan penjualan kendaraan roda 4 adalah munculnya produsen mobil *Low Cost Green Car* atau *LCGC*.

Strategi yang dilakukan produsen mobil untuk memproduksi *LCGC* sudah tepat karena kondisi perekonomian yang sedang stabil yang disertai dengan meningkatnya jumlah kelas ekonomi menengah yang menjadi target pasar *LCGC* (Kemenperin, 2013). Hal ini juga didukung oleh Survei yang dilakukan oleh Nielsen dalam Amamoto (2017) juga memunculkan fakta bahwa ternyata masih ada 46 % rumah tangga di Indonesia yang belum memiliki mobil. Mereka pada akhirnya bisa membeli mobil karena dimudahkan dengan adanya perusahaan pembiayaan yang menjadi salah satu alternatif dalam membeli mobil meskipun dengan uang yang terbatas (Rayanti, 2018).



Sumber : APPI, dalam Validnews.co (2018)

Gambar 1.4 Menggiurkannya Pembiayaan Otomotif

Gambar 1.4 memperlihatkan bahwa di Indonesia bisnis perusahaan pembiayaan masih cukup diminati dan populer, karena gaya hidup masyarakat Indonesia yang masih sangat konsumtif. Pernyataan ini juga didukung oleh Jongkie dalam Pinasthi (2018) yang mengatakan bahwa masyarakat membeli kendaraan bermotor maupun roda dua melalui kredit karena adanya daya beli yang terbatas dan keinginan yang sangat tinggi.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mendefinisikan perusahaan pembiayaan sebagai badan usaha yang didirikan untuk melakukan sewa guna usaha, anjak piutang, pembiayaan konsumen, dan usaha kartu kredit. Terdapat 4 kegiatan usaha yang dilakukan oleh Perusahaan Pembiayaan menurut OJK (2019) yaitu :

1. Sewa guna usaha (*Leasing*) adalah kegiatan pembiayaan dalam bentuk penyediaan barang modal baik secara Sewa Pembiayaan (*Finance Lease*) maupun Sewa Operasional (*Operating Lease*).

2. Anjak piutang (*Factoring*) adalah kegiatan pembiayaan dalam bentuk pembelian piutang dagang jangka pendek suatu perusahaan berikut pengurusan atas piutang tersebut.
3. Usaha Kartu Kredit (*Credit Card*) adalah kegiatan pembiayaan untuk pembelian barang dan/atau jasa dengan menggunakan kartu kredit.
4. Pembiayaan konsumen (*Consumer Finance*) adalah kegiatan pembiayaan untuk pengadaan barang berdasarkan kebutuhan konsumen dengan pembayaran secara angsuran.

Kepala Departemen Pengawasan IKNB Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Bambang W. Budiawan mengatakan nilai pembiayaan mengalami peningkatan sebesar Rp 17,91 triliun atau tumbuh 3,84% *year on year* dari posisi 31 Juli 2018 sebesar Rp 429,02 triliun (Walfajri, 2019). Konsumen Indonesia lebih banyak membeli kendaraan dengan kredit yang secara tidak langsung akan meningkatkan konsumen dari perusahaan pembiayaan (Pratama, 2019).

Tingginya minat kredit terhadap mobil juga ditangkap oleh PT XYZ sebagai salah satu Perusahaan Pembiayaan yang memiliki kredibilitas baik dengan mencatatkan pertumbuhan laba bersih sebesar 2,46% atau senilai Rp957 miliar pada tahun 2017 (Hana, 2018). Peningkatan laba bersih yang didapat PT XYZ setiap tahunnya membuat posisi perusahaan tercatat berada di peringkat 7 dalam Daftar Perusahaan *Multifinance* Beraset Rp 10 Triliun ke atas di Indonesia tahun 2017 (Fitriadi, 2019).

Tabel 1.1 Daftar Peringkat Perusahaan *Multifinance* Beraset Rp 10 Triliun ke atas di Indonesia Tahun 2017

Berikut daftar perusahaan tersebut :

No	Perusahaan
1	BFI Finance Indonesia
2	Oto Multiartha
3	Summit Oto Finance
4	Federal International Finance
5	Adira Dinamika Multi Finance
6	Central Java Power
7	PT XYZ
8	Mandiri Tunas Finance
9	Toyota Astra Financial Services
10	Dipo Star Finance

Sumber : Fitriadi (2019)

Namun di tahun 2018 PT XYZ hanya mampu mengantongi pendapatan sebesar Rp 1,33 triliun, yang berarti mengalami penyusutan sebesar 2,2% dibanding periode sama tahun 2017 sebesar Rp 1,36 triliun (Kulsum, 2018). Adanya penurunan laba bersih tersebut di tahun 2018, menyebabkan PT XYZ harus turun peringkatnya menjadi ke posisi 8 dalam Daftar Peringkat Perusahaan *Multifinance* Beraset Rp 10 Triliun ke atas di Indonesia tahun 2018 (Fitriadi, 2019).

Tabel 1.2 Daftar Peringkat Perusahaan *Multifinance* Beraset Rp 10 Triliun ke atas di Indonesia Tahun 2018

Berikut daftar perusahaan tersebut :

No	Perusahaan
1	BFI Finance Indonesia
2	Adira Dinamika Multi Finance
3	Federal International Finance
4	Mandiri Tunas Finance
5	Summit Oto Finance
6	Indomobil Finance Indonesia
7	Central Java Power
8	PT XYZ
9	Oto Multiartha
10	Toyota Astra Financial Services

Sumber : Fitriadi (2019)

Tabel 1.3 Tabel Profitabilitas Pembiayaan Konsumen Tahun 2018 dan 2017

Tabel Profitabilitas Pembiayaan Konsumen Tahun 2018 Dan 2017 (Dalam Miliar Rupiah) Consumer Financing Profitability Table 2018 And 2017 (In Billion Rupiah)					
Profitabilitas Pembiayaan Konsumen	2018	2017	Kenaikan/Penurunan Increase/Decrease		Profitability of Consumer Financing
			Selisih Deviation	%	
Pendapatan					Income
Pendapatan pembiayaan	3.730	3.888	(158)	-4%	Financing income
Lain-lain	432	448	(16)	-4%	Other
Jumlah pendapatan	4.162	4.336	(174)	-4%	Total income

Tabel Profitabilitas Pembiayaan Konsumen Tahun 2018 Dan 2017 (Dalam Miliar Rupiah) Consumer Financing Profitability Table 2018 And 2017 (In Billion Rupiah)					
Profitabilitas Pembiayaan Konsumen	2018	2017	Kenaikan/Penurunan Increase/Decrease		Profitability of Consumer Financing
			Selisih Deviation	%	
Beban					Expense
Beban usaha	-	-	-	-	- Operating expenses
Penyusutan aset tetap	-	-	-	-	- Depreciation on fixed assets
Beban bunga dan keuangan	-	-	-	-	- Interest and financing charges
Beban pajak final	-	-	-	-	- Final tax expenses
Penyisihan kerugian penurunan nilai	953	948	5	1%	Allowance for impairment losses
Penyisihan kerugian penurunan nilai lainnya	(11)	8	(19)	-238%	Allowance for other impairment losses
Jumlah beban	942	956	(14)	-1%	Total expense
Laba sebelum pajak penghasilan	3.220	3.380	(160)	-5%	Profit before tax
Beban pajak penghasilan	-	-	-	-	- Tax income expense
Laba bersih	3.220	3.380	(160)	-5%	Net income

Sumber : Laporan Keuangan Tahunan, 2018

Berdasarkan data dari Laporan Keuangan Tahunan PT XYZ Tahun 2018, tercatat Pembiayaan konsumen membukukan jumlah pendapatan usaha sebesar Rp4.162 miliar pada tahun 2018, mengalami sedikit penurunan sebesar Rp158 miliar atau 4% dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp4.336 miliar. Jumlah beban pembiayaan konsumen mengalami penurunan sebesar 1% dari sebesar Rp956 miliar pada tahun 2017 menjadi Rp942 miliar pada tahun 2018. Dengan demikian, segmen pembiayaan bersih membukukan laba bersih sebesar Rp3.220 miliar, mengalami sedikit penurunan sebesar 5% dibandingkan Rp3.380 miliar yang dibukukan tahun 2017.

PT XYZ harus terus berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan baik dalam mengelola SDM yang ada. Di era global ini, organisasi harus bersaing berdasarkan keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki (Flamholtz *et al.*, 2004) karena sumber daya manusia dianggap sebagai aset paling berharga dalam

organisasi yang dapat menentukan kunci keberhasilan organisasi (Keng *et al.*, 2018). Sehingga, penting bagi organisasi menjaga dan mempertahankan karyawan yang terlatih dan berbakat (Islam *et al.*, 2012).

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian (Dessler, 2015).

PT XYZ dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang ada perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* dan hal ini harus ditentukan dan dieliminasi pada tahap awal. Ketika karyawan yang punya tingkat kinerja tinggi dan yang memenuhi syarat yang meninggalkan pekerjaan, maka hal ini akan menjadi biaya yang sangat mahal dan mengganggu bagi organisasi. Kehilangan karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan menghambat tim dalam organisasi dan akan dikenakan biaya tambahan dalam bentuk pembaruan karyawan dan *training* yang harus diberikan kepada karyawan yang baru (Akgunduz & Sanli, 2017).

Turnover yang terjadi di perusahaan pada umumnya diawali dengan *intention to quit* yang didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Keng *et al.*, 2018). Perusahaan perlu mempelajari *intention to quit* yang terjadi untuk mengetahui motivasi dari individu yang sedang mempertimbangkan niat untuk pergi dari suatu organisasi sebelum mereka benar-benar pergi karena *intention to quit* ini dapat memicu terjadinya *actual turnover* (Keng *et al.*, 2018).

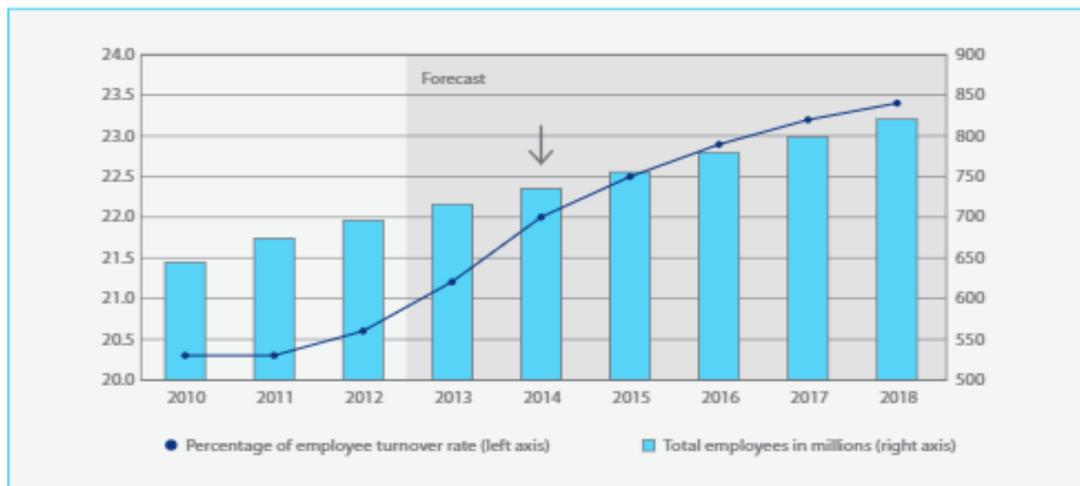
Tingkat *turnover* yang tinggi tidak baik untuk organisasi karena akan menimbulkan biaya untuk penggantian, rekrutmen, dan pemilihan karyawan baru. Karena itu penting bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif agar mereka tidak pergi dan menyebabkan organisasi mengeluarkan biaya (Saeed *et al.*, 2014; Keng *et al.*, 2018).

Turnover intention adalah keinginan seseorang untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasinya (Lum *et al.*, 1998 dalam Madden *et al.*, 2015). Sedangkan menurut Akgunduz & Sanli (2017) *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan organisasi secara sukarela atau untuk mengakhiri kontribusi yang mereka buat untuk organisasi.

Tett & Meyer (1993) dalam Madden *et al.*, (2015) juga mendefinisikan *turnover* sebagai keinginan yang dilakukan secara sadar untuk meninggalkan suatu organisasi. Dengan demikian, penting bagi perusahaan mempelajari *turnover intention* daripada *actual turnover* yang terjadi untuk mengetahui sikap dan motif individu yang sedang mempertimbangkan niat untuk pergi dari suatu organisasi sebelum mereka benar-benar pergi.

Robbins & Judge (2013) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecenderungan atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Turnover intention perlu menjadi perhatian utama bagi manajemen karena organisasi telah melakukan investasi besar pada karyawan dalam hal merekrut, melatih, mengembangkan dan mempertahankan mereka. Menurut *survey* yang dilakukan oleh *Hay Group* (2013) tingkat *turnover* karyawan secara global akan mengalami peningkatan dalam tahun-tahun ke depan, dengan puncak peningkatan *turnover* karyawan terjadi pada tahun 2014.



Sumber : Hay Group (2013)

Gambar 1.5 *Global Turnover and Number of Employees*

Survey yang dilakukan oleh *Hay Group* (2013) juga menunjukkan data beberapa negara dengan tingkat *turnover* tertinggi yaitu :

Tabel 1.4 Data *Turnover* Karyawan di Beberapa Negara

Negara	Tingkat <i>Turnover</i>
India	26,9 %
Russia	26,8 %
Indonesia	25,8 %
Brazil	24,4 %
US	21,8 %
China	21,3 %
UK	14,6 %

Sumber : Hay Group (2013)

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di Indonesia berada pada urutan ke tiga dan lebih tinggi dari tingkat *turnover* di negara Brazil, US, China dan UK. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover* di Indonesia cukup tinggi dibandingkan negara-negara lainnya.

Sedangkan menurut *survey* dari *Compdata* untuk industri Perbankan & Keuangan memiliki tingkat *turnover* sebesar 18,6% yang merupakan salah satu yang tertinggi di antara semua industri (Ufer, 2019). Hal ini sejalan dengan *survey* yang dilakukan PwC terhadap milenial yang bekerja di sektor jasa keuangan, di mana ditemukan bahwa hanya 10% dari semua milenial yang berencana untuk tetap pada pekerjaan mereka saat ini untuk jangka panjang. Selain itu, 42% responden mengatakan bahwa mereka akan terbuka untuk peluang baru dan 48% aktif mencari peluang yang baru (Ufer, 2019).

Masalah *turnover intention* ini juga dialami oleh karyawan *Head Office* di PT XYZ yang merupakan perusahaan pembiayaan mobil dan alat berat. Sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 29/POJK.05/2014 PT XYZ melakukan perluasan usaha di bidang Pembiayaan Investasi, Pembiayaan Modal Kerja, Pembiayaan Multiguna dan Sewa Operasi (*Operating Lease*), baik dengan skema konvensional maupun syariah. PT XYZ berdiri pada 15 Juli 1982 didirikan guna mendukung bisnis otomotif perusahaan induknya. Jaringan PT XYZ tersebar di hampir seluruh kota besar di Indonesia. Saat ini PT XYZ memiliki 75 kantor cabang yang tersebar di 59 kota di Indonesia, dan akan terus bertambah.

Rumus untuk menghitung *turnover rate* yang digunakan PT XYZ yaitu :

$$\frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{(\text{jumlah karyawan di awal tahun} + \text{Jumlah di akhir tahun}) : 2} \times 100\%$$

Berikut perkiraan data *turnover* yang terjadi di PT XYZ Tahun 2017 & 2018 :

Tabel 1.5 Daftar *Turnover* Karyawan PT XYZ Tahun 2017 & 2018

Tahun	2017	2018
Karyawan Awal	3956	3807
Karyawan Masuk	350	482
Karyawan Keluar	530	543
Jumlah Akhir	4306	4289
Total	12,83%	13,41%

Sumber : Data Internal Perusahaan, 2019

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa PT XYZ juga memiliki tingkat *turnover* yang tinggi. Menurut Carolus, target *turnover* karyawan pada Tahun 2018 ditargetkan menurun dan harus berada di angka 12,46 %. *Turnover* yang ada harus dikelola dengan baik karena bisa menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan.

Tingginya tingkat *turnover intention* yang sedang terjadi saat ini juga menjadi masalah yang sangat serius dan berdampak bagi banyak perusahaan (Emiroğlu *et al.*, 2015). Berdasarkan *in-depth interview* yang telah peneliti lakukan 8 dari 10 orang yang merupakan karyawan tetap dari *Head Office* PT XYZ mengatakan bahwa mereka mempunyai keinginan atau niat untuk berpindah ke perusahaan lain baik dalam waktu dekat maupun beberapa tahun kemudian. Perilaku *turnover* karyawan ini tidak dapat diukur secara langsung, namun muncul melalui intensi yang ada.

Turnover intention dapat menyebabkan perusahaan mengalami kebingungan yang sangat mendalam ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah dilakukan untuk mendapatkan staf yang berkualitas pada akhirnya harus menjadi sia-sia karena staf yang sudah direkrut lebih memilih pindah ke perusahaan atau organisasi lain. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah penulis lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan permasalahan yang dihadapi oleh *Head Office* PT XYZ.

Faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* harus diketahui oleh perusahaan agar perusahaan tidak lagi harus kehilangan karyawan, dan memastikan mereka tidak pergi dari perusahaan. Menurut Staw (1980) dalam Saeed *et al.*, (2014) *turnover* memiliki efek positif dan negatif pada organisasi.

Konsekuensi negatif yang harus diterima organisasi yaitu organisasi harus membayar biaya penggantian karyawan dan membayar sebagian besar waktunya untuk merekrut dan memilih kegiatan yang akan meningkatkan tanggung jawab dalam administrasi. Sedangkan efek positifnya menurut Riley (2006) dalam Saeed *et al.*, (2014) yaitu ketika organisasi memecat karyawan yang tidak produktif dan menggantinya dengan yang produktif maka hal ini akan menambah sumber daya manusia yang baru dan akan membawa ide dan solusi yang inovatif.

Tingkat *turnover* perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar *intention to quit* yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. *Turnover intention* pada karyawan dapat berdampak buruk pada organisasi ketika pada akhirnya menimbulkan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* sehingga kecenderungan terjadinya pengunduran diri karyawan dapat ditekan.

Perceived organizational support (POS) merupakan salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi *turnover intention* yang terjadi (Glissmeyer *et al.*, 2008). *Perceived organizational support (POS)* menurut Akgunduz & Sanli (2017) merupakan persepsi karyawan terhadap perusahaan mengenai sejauh mana perusahaan dapat memberikan dukungan kepada karyawan terhadap kontribusi yang sudah diberikan.

Melalui *perceived organizational support* karyawan dapat memiliki perasaan yang jelas apakah suatu organisasi dapat mempengaruhi mereka secara positif atau negatif. *Perceived organizational support* membuat karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap apresiasi dari perusahaan atas kontribusi yang

telah mereka lakukan kepada organisasi dan kepedulian organisasi untuk kesejahteraan karyawan (Akgunduz & Sanli, 2017).

Individu yang merasakan dukungan organisasi akan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi pribadi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Menurut Eisenberger *et al.*, (1986) dalam Madden *et al.*, (2015) dengan adanya kerangka pertukaran sosial, individu yang memandang organisasi mereka suportif akan lebih banyak mendukung organisasi mereka sebagai imbalan yang ditunjukkan melalui peningkatan kinerja dan menurunkan penyimpangan di tempat kerja.

Perceived organizational support juga mengacu kepada sejauh mana karyawan merasa atasan mereka peduli dengan kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi. *Perceived organizational support* menjamin karyawan, bahwa organisasi akan memberikan dukungan saat mereka melakukan pekerjaan dan membantu menangani *stress* yang dihadapi karyawan akibat pekerjaan atau kontribusi yang sudah diberikan (Eisenberger *et al.*, 1986).

Perceived organizational support dapat didefinisikan juga sebagai tingkat keseluruhan di mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan kemajuan ekonomi yang terjadi saat ini, karyawan memiliki lebih banyak kesempatan untuk melakukan pilihan mengenai apakah mereka tetap berada pada organisasi atau pindah ke organisasi lain. Jika karyawan merasa memiliki dukungan dari organisasi dan organisasi bertindak positif, maka karyawan akan cenderung lebih berkomitmen dan tetap bersama organisasi. Sebaliknya, jika organisasi belum bertindak positif

terhadap karyawan, maka mereka cenderung tidak akan menetap dan akan pergi dari organisasi (Saranya & Muthumani S, 2015).

Perceived organizational support yang dirasakan oleh karyawan dapat membuat karyawan memiliki perasaan lebih positif tentang organisasi mereka dengan meningkatnya kepuasan kerja, status spiritual yang lebih positif, dan menurunkan tingkat *stress* sehingga dapat berkontribusi lebih banyak terhadap organisasi. Jika organisasi tidak peduli terhadap kontribusi karyawan, maka persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan akan menurun. Tanggung jawab serta rasa terima kasih yang mereka rasakan untuk organisasi juga akan berkurang (Akgunduz & Sanli, 2017).

Perceived organizational support yang dirasakan dapat menurunkan kemungkinan untuk mencari pekerjaan alternatif dan meningkatkan niat untuk tetap tinggal dengan organisasi (Madden *et al.*, 2015). Berdasarkan hasil *in-depth interview* terkait dengan variabel *perceived organizational support (POS)* yang telah penulis lakukan, 6 dari 10 orang karyawan tetap *Head Office* PT XYZ mengatakan bahwa mereka merasa kontribusi yang sudah diberikan selama ini kurang dihargai oleh perusahaan.

Kontribusi yang mereka sudah berikan tidak diikuti dengan besarnya gaji atau apresiasi yang diterima oleh karyawan. Kurangnya penghargaan ini membuat karyawan yang bekerja khususnya karyawan tetap di *Head Office* PT XYZ hanya dituntut untuk mencapai targetnya saja, dan tidak termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih ekstra dari yang biasanya karena tidak ada insentif atau pun penghargaan lebih yang didapat jika sudah bekerja lebih ekstra. Sehingga narasumber mengatakan ketika mendapatkan tawaran pekerjaan dengan gaji dan

penghargaan serta apresiasi yang lebih besar, mereka akan berpikir untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang.

Setiap karyawan yang bekerja pastinya memiliki keinginan dalam hal pengembangan karir ke arah yang lebih baik, namun hal ini kurang dirasakan oleh karyawan tetap *Head Office* PT XYZ. 8 dari 10 karyawan mengatakan mereka membutuhkan peluang karir yang lebih baik untuk berkembang karena program pengembangan karir yang ada saat hanya bisa diikuti oleh orang yang terpilih dan yang lolos seleksi saja.

Karyawan yang tidak terpilih karena tidak memenuhi persyaratan seleksi baik dari segi umur maupun karena kurangnya *skills* yang dibutuhkan maka karir nya tidak akan berkembang dan hanya akan tetap disitu saja, di mana hal ini akan berpengaruh terhadap kenaikan gaji yang diperoleh. Ketika karyawan mendapatkan tawaran pengembangan karir yang lebih baik dengan gaji yang juga lebih besar maka karyawan akan langsung meninggalkan perusahaan tanpa berpikir dua kali.

Why they left: Concern for career advancement
Top reasons people left their old job (global average)



Sumber : *Linked In* (2015)

Gambar 1.5 Why People Left Their Job

Hal ini sejalan dengan *survey* yang dilakukan oleh *Linked In* (2015) yang menyatakan bahwa 45% karyawan memberikan alasan mengapa mereka pindah adalah karena kurangnya kesempatan yang ada untuk kemajuan karir atau peluang untuk mendapatkan promosi.

Gambar 1.5 di atas juga menunjukkan bahwa sebanyak 41% karyawan merasa tidak puas dengan kepemimpinan dari manajer senior yang ada. Ketidakpuasan ini mungkin bisa terjadi karena kurangnya dukungan secara sosial yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. *Social support* menurut Lobburi (2012) merupakan dukungan yang diterima seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat membuatnya merasa dihargai dan memberikan efek positif bagi setiap individu yang menerimanya.

Tujuan adanya dukungan sosial adalah agar individu saling membantu dalam sebuah lingkungan sosial yang ada, dapat mengurangi ketidakpastian, kecemasan, dan stres ketika individu dihadapkan pada masalah dan kondisi yang krisis. Dukungan organisasi yang dirasakan menyampaikan makna kepedulian

terhadap kesejahteraan karyawan. Hal tersebut juga dilihat dari setiap dorongan yang diberikan dari pimpinan kepada karyawan pada saat karyawan sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Sebagai atasan, penting bagi kita memberikan mereka dukungan dan bukan memarahi bawahan kita (Lobburi, 2012).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan 5 dari 10 karyawan tetap *Head Office* PT XYZ mengatakan bahwa mereka kurang merasakan dukungan dari atasan maupun organisasi. Hal ini dapat dilihat ketika karyawan sedang mengalami masalah atau kesulitan dalam pekerjaan, karyawan harus menyelesaikan pekerjaan itu sendiri. Ketika karyawan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik atau berbeda dari yang biasanya, karyawan justru tidak diberikan penghargaan apapun karena atasan menganggap itu merupakan kewajiban dalam pekerjaan yang memang harus dikerjakan. Kurangnya dukungan, penghargaan dan apresiasi yang diberikan oleh organisasi ini menjadi alasan karyawan untuk pergi dari perusahaan.

Kesulitan yang dihadapi di tempat kerja membuat dukungan yang diterima individu dari organisasi dan rekan kerja mereka menjadi sangat penting karena tanpa adanya struktur pendukung yang efektif, dapat menyebabkan ketegangan hubungan dalam organisasi dan menyebabkan beberapa individu mencari alternatif pekerjaan lain (Maertz & Griffeth, 2004; Madden *et al.*, 2015).

Demikian juga, dengan adanya *positive relationship at work* dapat mencegah individu meninggalkan organisasi (Dutton & Ragins, 2007 dalam Madden *et al.*, 2015). *Positive relationship at work* merupakan variabel yang telah dikembangkan dari variabel sebelumnya yaitu *spirituality at work* yang

merupakan hubungan yang memberikan perhatian, persahabatan dan kasih sayang dan memungkinkan individu untuk menggunakan bakat unik mereka di tempat kerja (Madden *et al.*, 2015).

Spirituality at work juga dapat didefinisikan sebagai spiritualitas yang dirasakan oleh anggota organisasi di tempat kerja atau spiritualitas yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja karena pekerjaan yang bermakna. *Spirituality at work* memandang dirinya memiliki suatu kehidupan pribadi yang harus dipertahankan dengan pekerjaan yang bermakna untuk mendapatkan tempat dalam suatu komunitas. Unit kerja yang memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi akan mengalami kinerja yang lebih tinggi (Ashmos & Duchon, 2000; Madden *et al.*, 2015).

Spirituality at work bukan merupakan spiritualitas dalam konteks religiositas atau keagamaan melainkan merupakan sistem kepercayaan tertentu tetapi sebagai rasa saling memiliki dan terkoneksi dengan orang lain di tempat kerja. Organisasi harus memahami bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang harus diberi motivasi supaya dapat secara positif memengaruhi kehidupan eksternal, yang pada gilirannya akan menciptakan hasil pekerjaan yang bermanfaat (Ghadi, 2017).

Terkait variabel *positive relationship at work*, 6 dari 10 karyawan tetap PT XYZ mengatakan bahwa mereka merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja yang ada. Hal ini disebabkan karena konflik yang terjadi dengan atasan maupun rekan kerja. Konflik ini yang kemudian membuat mereka merasa tidak nyaman lagi dalam bekerja. Ketika seorang karyawan memiliki kompensasi atau gaji tinggi tetapi tingkat kenyamanan, keadilan, dukungan serta penghargaan

kerja yang rendah yang selalu diterima maka akan menimbulkan *stress* kerja yang berdampak buruk dan dapat membuat kinerja atau produktivitas dari karyawan menjadi menurun. Jika produktivitas sudah menurun keinginan individu untuk keluar dari organisasi akan semakin tinggi.

Positive relationship yang terjadi diantara individu sangat penting dan dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Kebutuhan untuk memiliki koneksi dengan orang lain dapat dipenuhi dengan kehadiran komunitas di tempat kerja yang memberikan perasaan dan kepercayaan yang sama bahwa kelompok mereka akan memenuhi kebutuhan setiap anggotanya (Madden *et al.*, 2015).

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah penulis buat, melalui tulisan ini penulis ingin mengetahui lebih lanjut bagaimana dampak dari *perceived organizational support* dan *positive relationship at work* sebagai variabel yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan tetap di *Head Office* PT XYZ. Sehingga, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan memberi judul “Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Positive Relationship at Work* terhadap *Turnover Intention* : Telaah Pada Karyawan *Head Office* PT XYZ”.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya bahwa karyawan PT XYZ merasa masih rendahnya penghargaan terhadap kontribusi yang sudah dilakukan karyawan dalam rangka memajukan perusahaan, rendahnya kesempatan dalam memperoleh pengembangan karir yang ada, dan juga masih rendahnya hubungan antara karyawan dengan rekan kerja yang

membuat beberapa karyawan mempunyai keinginan atau niat untuk berpindah ke perusahaan lain baik dalam waktu dekat maupun beberapa tahun kemudian.

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan penulis di atas serta temuan masalah yang didapat dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan terhadap 10 narasumber *head office* PT XYZ, penulis mencoba untuk meneliti lebih jauh terkait permasalahan atau fenomena ini. Rumusan masalah akan disusun berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah penulis baca dari beberapa penelitian terdahulu.

Berikut adalah pertanyaan penelitian yang dapat disimpulkan oleh penulis :

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh negatif dengan *turnover intention*?
2. Apakah *positive relationship at work* berpengaruh negatif dengan *turnover intention*?
3. Apakah *positive relationship at work* akan memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan yang telah sebelumnya disebutkan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada PT XYZ.
2. Mengetahui pengaruh *positive relationship at work* terhadap *turnover intention* pada PT XYZ.

3. Mengetahui pengaruh *positive relationship at work* sebagai mediasi dari *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat teoritis dan praktis, berikut penjelasannya :

1. Manfaat Praktis :
 - a. Bagi Peneliti Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja pegawai
 - b. Bagi Perusahaan Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan
 - c. Bagi Pihak Lain Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis
2. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi Dunia Pendidikan Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun referensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya
 - b. Bagi Instansi Terkait Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengambil

kebijakan terkait pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Positive Relationship at Work* terhadap *Turnover Intention* di *Head Office* PT XYZ.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi dengan point-point sebagai berikut :

- a. Penelitian akan dilakukan di *Head Office* PT XYZ yang terletak di Jakarta.
- b. Responden yang diteliti hanya karyawan tetap *Head Office* PT XYZ yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Alasan pemilihan karyawan dengan ketentuan berikut karena penyesuaian fenomena yang telah ditemukan di perusahaan tersebut.
- c. Jumlah karyawan yang diteliti hanya sebanyak 120 responden karyawan *Head Office* PT XYZ yang telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan penulis.
- d. Penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap *Head Office* PT XYZ
- e. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan bantuan program *software* LISREL versi 8.8
- f. Pada penelitian ini penulis tidak meneliti terkait dengan perbedaan dalam generasi yang terjadi di perusahaan
- g. Variabel - variabel yang diteliti adalah *perceived organizational support*, *positive relationship at work* dan *turnover intention*.

1.6 Sistematika Penelitian

Hasil penelitian ini dilaporkan dalam bentuk penulisan skripsi dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan dan ruang lingkup masalah, maksud dan tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori pendukung untuk menganalisa dan memperkuat landasan dalam menganalisa masalah pokok, model penelitian, hipotesis penelitian, pengembangan hipotesis penelitian dan penelitian terdahulu.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metodologi apa yang akan digunakan dalam penelitian. Metode dan penelitian yang digunakan, metode pemilihan sampel, serta metode lain untuk menjawab tujuan penelitian.

BAB IV : ANALISA DAN HASIL

Pada bab ini merupakan hasil dari penelitian yang kemudian di analisis oleh peneliti terkait implementasi apa yang bisa dilakukan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil analisa, implementasi manajerial, dan saran-saran yang penulis berikan untuk penelitian selanjutnya dan juga saran bagi perusahaan dari peneliti.