



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, 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

Tingginya angka *turnover* atau keluar masuk karyawan menjadi dilema bagi sebuah perusahaan. Hal ini menjadi perhatian khusus bagi perusahaan karena keluar masuknya karyawan bisa saja dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya.

Bagi pimpinan HR, salah satu harapan yang muncul di tahun berikutnya adalah mengurangi angka *turnover* karyawan. Karena dari tahun ke tahun, isu *turnover* memang selalu menjadi salah satu tantangan terbesar yang harus dihadapi orang HR. (Website PortalHR, 2008)

Menurut studi yang dilakukan Hay Group bekerjasama dengan *Centre for Economics and Business Research* (Cebr) *turnover* karyawan secara global akan meningkat di tahun-tahun berikutnya. Hal ini didukung dengan meningkatnya lowongan pekerjaan seiring dengan pertumbuhan ekonomi. (Website PortalHR, 2013)

Peningkatan *turnover* yang paling tajam terjadi pada tahun 2014. Dimana jumlah karyawan yang akan berhenti pada tahun 2014 diperkirakan mencapai 161,7 juta, meningkat sebesar 12,9% dibanding di tahun 2012. Rata-rata rasio *turnover* karyawan dalam lima tahun ke depan diprediksikan akan meningkat dari 20,6% menjadi 23,4% dan jumlah karyawan *resign* di seluruh dunia pada tahun 2018 akan mencapai 192 juta. (Website PortalHR, 2013)

Berikut ini presentase rata – rata rasio *turnover karyawan* dari tahun 2010 – 2018:

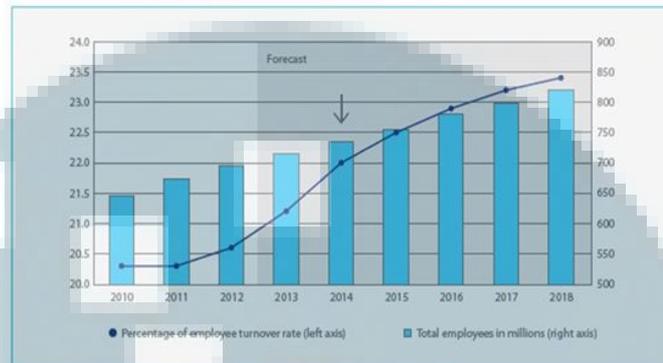


Fig. 2 Global turnover and number of employees
Source: Hay Group Cebr analysis

Sumber: PortalHR, 2013

Gambar 1.1 Grafik presentase rata-rata rasio *turnover karyawan*

Turnover adalah rasio jumlah anggota organisasi yang telah meninggalkan organisasinya dibagi dengan jumlah rata-rata anggota yang berada di organisasi tersebut selama periode tertentu (Price, 1977 dalam Alniacik, *et al.*, 2013).

Dari hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution, perusahaan konsultan SDM global yang menjadi mitra SWA, tingkat *turnover talent* dari seluruh industri di Indonesia masih tinggi yakni sebesar 8,4%. *Country Business Leader Mercer Indonesia*, Satya Radjasa mengatakan tingkat *turnover* tinggi seiring makin langkanya talenta di Indonesia akibat pertumbuhan bisnis yang cepat. Dari survei yang dilakukan oleh Mercer, Indonesia diperkirakan mengalami defisit talenta pada tahun 2020 mendatang (Website Majalah SWA, 2015).

Hal ini diperkuat oleh studi Watson Wyatt yang menekankan soal *turnover* yang tidak dikehendaki untuk membedakannya dengan *turnover* yang direlakan oleh perusahaan. Diperlukan usaha yang tekun untuk memahami angka *turnover*

yang tidak dikehendaki tersebut. Menurut Joel Rich, Senior VP pada Sibson Consulting menyatakan bahwa para petinggi *HR* perlu memahami apa yang harus disediakan oleh organisasi mereka dan mereka juga harus mengenali apakah tujuan-tujuan kandidat selaras dengan proposisi bisnis perusahaan (Website PortalHR, 2008).

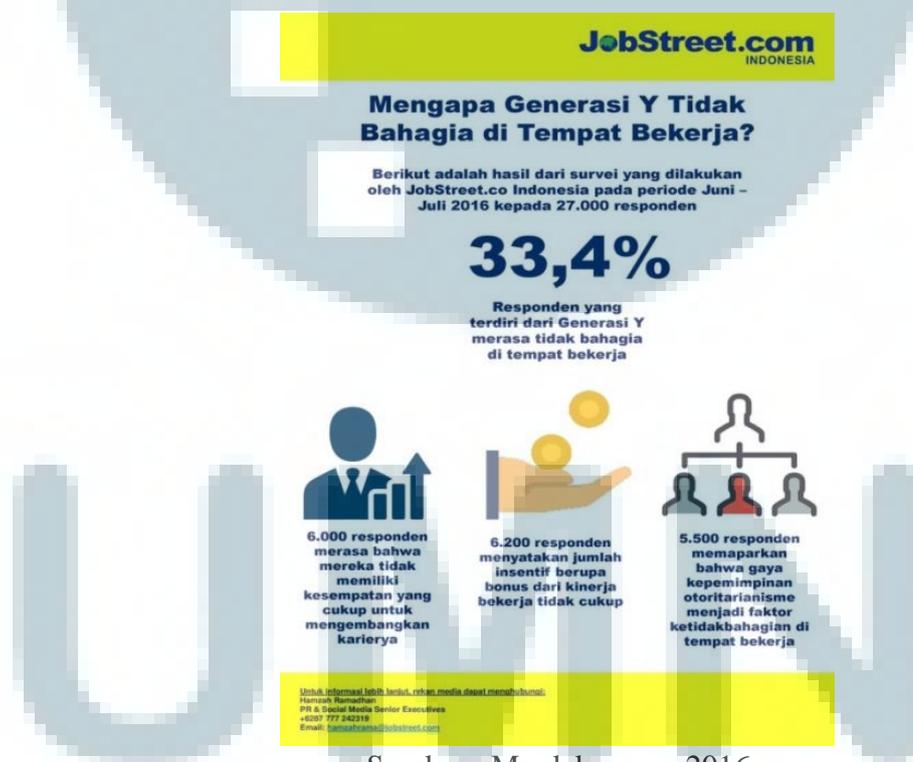
Faktor yang paling sering menjadi alasan keluarnya karyawan adalah kesempatan yang lebih baik di luar dan peranan yang stagnan selama mereka bekerja. Menurut Na Boon Chong, *Managing Director Talent & Reward* untuk Asia Tenggara mengatakan bahwa praktisi *HR* perlu berbenah mengatasi *issue turnover* ini, karena menurutnya ada biaya yang dikeluarkan dari *turnover* seperti biaya rekrutmen, biaya *training* karyawan baru, *productivity* yang hilang dan biaya pemecatan. (Website PortalHR, 2013)

Mengenai *issue turnover* yang terjadi, manajer disarankan untuk memperhatikan mereka yang sangat produktif namun tidak bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Jika ia melakukan perubahan maka mereka akan kehilangan produktifitas yang tinggi. (Website Portal HR, 2014)

Pada saat ini, kebanyakan perusahaan telah diisi oleh gen Y. Generasi Y ini biasanya berusia 25-34 tahun dan memiliki karakter yang berbeda di bandingkan pendahulunya. Sebanyak 34% karyawan ingin keluar dari perusahaan setelah 2 tahun bekerja, sementara 32% diantaranya masih menimbang-nimbang. Menurut survey yang dilakukan oleh Lilis Halim, Consultant Director Willis Towers Watson kepada 8000 karyawan menunjukkan bahwa gen Y ini menginginkan gaji

yang kompetitif, kesempatan karir yang baik dan kesempatan untuk belajar dan berkembang di perusahaan. (Website Majalah SWA, 2016)

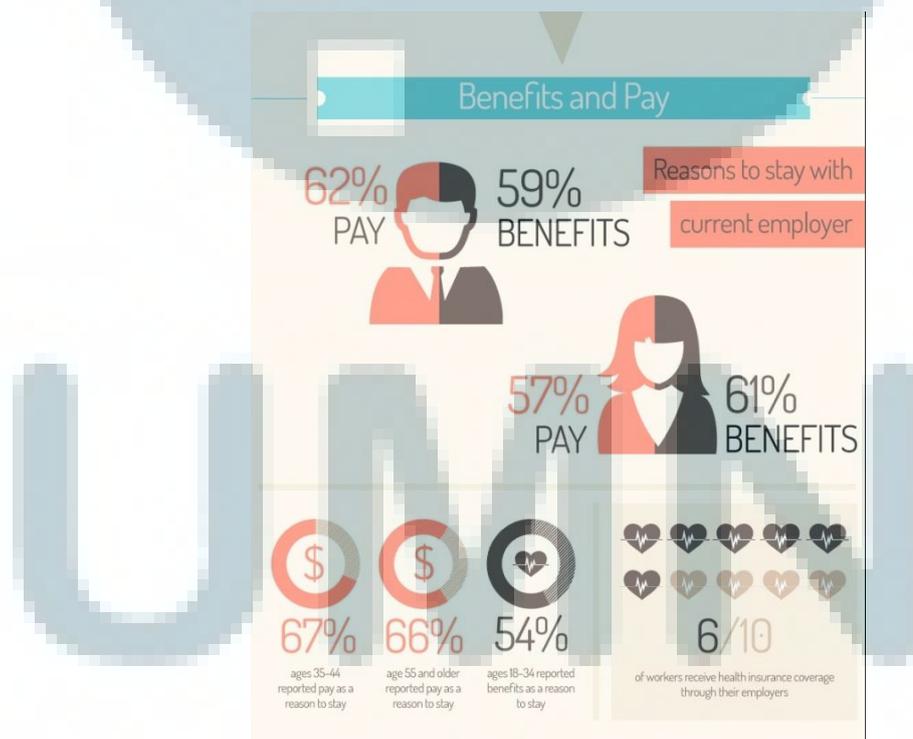
Sedangkan menurut survei yang telah dilakukan oleh Jobstreet.com pada Juni – Juli 2016, sebesar 33,4% dari 27.000 responden menyatakan bahwa generasi Y tidak bahagia di tempat mereka bekerja. Adapun alasannya adalah sebanyak 6.000 responden menyatakan bahwa mereka tidak memiliki kesempatan yang cukup untuk mengembangkan karir mereka, 6.300 responden menyatakan bahwa insentif berupa bonus yang diterima dari kinerja mereka tidak cukup, 5.500 responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan atasan mereka yang otoriter. (Website Merdeka.com, 2016)



Sumber : Merdeka.com, 2016

Gambar 1.2 Alasan Gen Y tidak bahagia di Tempat Bekerja

Membuat karyawan bahagia disuatu perusahaan sangatlah penting mengingat jika karyawan bahagia akan meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri. Dalam jangka panjang, akan terjadi keuntungan terhadap perusahaan jika perusahaan membuat karyawannya bahagia yaitu karyawan akan bertahan lama untuk bekerja disuatu perusahaan. Adapun alasan yang membuat karyawan *stay* disuatu perusahaan adalah *pay* dan *benefit* yang mereka dapatkan. Menurut infografik yang dibuat oleh Yast dalam artikel *What Makes an Employee Happy* sebesar 67% dengan *range* usia antara 35 – 44 tahun, *pay* adalah alasan mereka untuk tetap *stay*, sebesar 66 % dengan *range* usia >55 tahun, *pay* adalah alasan mereka untuk tetap *stay* dan sebesar 54% dengan *range* usia 18 – 34 tahun, *benefit* adalah alasan mereka untuk tetap *stay*. (Website [PortalHR](#), 2014).



Sumber : PortalHR, 2014

Gambar 1.3 *What makes an Employee Happy : Benefit and Pay*

Selain *pay* dan *benefit*, alasan lain mengapa karyawan meninggalkan posisi mereka saat ini yaitu *job satisfaction* yang tidak diikuti dengan *reward* yang bernilai dan tidak adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, maka akan membuat kepuasan kerja karyawan menurun. (Website Portal HR, 2014). Tidak hanya itu, komitmen karyawan yang tidak diikuti dengan rasa keterikatan secara emosional dan rasa tanggungjawab personal untuk terus bekerja terhadap perusahaan termasuk salah satu penyebab karyawan meninggalkan posisi mereka saat ini.

Salah satu perusahaan yang memiliki permasalahan *turnover* yang tinggi hingga saat ini yaitu PT. ABCD. Adapun sejarah singkat mengenai PT. ABCD adalah perusahaan ini bergerak dibidang industri *fashion* dan manufaktur. PT. ABCD berdiri pada tahun 1979 oleh Bapak Johannes Fariel. Perusahaan ritel ini termasuk salah satu perusahaan *fashion multi-brand* yang diakui secara internasional. PT ABCD berkomitmen untuk menyediakan pakaian dan aksesoris yang berkualitas tinggi untuk pria dan wanita sesuai dengan *style* masa kini. Model *fashion* yang didistribusikan sesuai dengan gaya hidup pria dan wanita modern. Dimana gaya hidup pria dan wanita modern dalam kehidupan kota saat ini, memiliki kesibukan yang sangat padat dan menuntut mereka untuk mengerjakan sesuatu secara cepat. (Data Perusahaan)

Pada tahun 2000, PT. ABCD mendapat pengakuan bergengsi standarisasi mutu internasional ISO 9001. Di tahun 2005, perusahaan memenangkan ICASA 2005 (*Indonesian Customers Satisfaction Award*) di kategori baju pria sebagai yang terbaik dalam mencapai kepuasan pelanggan. Pada saat ini PT. ABCD telah

membawahi beberapa *brand fashion* ternama seperti Et Cetera, Colorbox, Tirajeans, Wrangler, Adidas, Jockey, Wood dan John Far. (Data Perusahaan)

Perusahaan yang telah berdiri sejak 1979 ini menganggap bahwa tingginya angka *turnover* atau keluar masuk karyawan menjadi cermin bagi sebuah perusahaan. Biasanya masing – masing karyawan memiliki alasannya tersendiri mengapa akhirnya mereka memiliki niat untuk berhenti bekerja di PT. ABCD. Adapun hal-hal yang mempengaruhi tingginya angka *turnover* di PT. ABCD, yaitu *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment* dan *extrinsic job satisfaction*.

Organizational commitment adalah kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi serta kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi (Mowday, Porters & Steers, 1982, dalam Yucel, 2012). Tak hanya itu, karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya menganggap bahwa organisasinya adalah salah satu tempat mereka untuk mengembangkan diri.

Menurut Allen dan Meyer (1991, dalam Alniacik, Erat, Akcin, 2013) *organizational commmitment* terbagi menjadi 3 tipe, yaitu; pertama, *affective commitment* (AC) mengacu pada keterikatan emosional karyawan untuk terlibat dalam organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat terus bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya. Kedua, *calculative* atau *continuance commitment* (CC), mengacu pada kesadaran akan biaya yang terkait jika karyawan meninggalkan organisasi. Ketiga, *normative commitment* (NC) adalah perasaan kewajiban karyawan untuk melanjutkan pekerjaan. Para

karyawan dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan terhadap *Supervisor HRD*, ditemukan beberapa kasus karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* rendah seperti karyawan yang melanggar peraturan perusahaan seperti seringkali karyawan memiliki jumlah waktu kerja yang tidak sesuai aturan. Dimana beberapa karyawan ini memiliki waktu kekurangan kerja lebih dari 200 menit dalam sebulan tanpa keterangan. Lalu, beberapa karyawan yang seringkali datang terlambat ke kantor, dimana jam kantor PT. ABCD dimulai pukul 09.00 WIB. Kemudian, karyawan yang tertangkap tidur pada saat jam kerja, dimana harusnya jam kerja dipergunakan sebaik mungkin untuk karyawan mengerjakan tugasnya semaksimal mungkin. Dan yang terakhir, karyawan yang lalai dalam pekerjaannya seperti karyawan yang tidak menyelesaikan tugasnya sebanyak 2 kali berturut sesuai waktu yang telah ditentukan oleh atasan.

Sedangkan berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan terhadap 6 karyawan terkait *affective organizational commitment* adalah karyawan yang merasa bahwa sulitnya mendapatkan kemajuan karir di PT. ABCD.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan dengan *Supervisor HRD* terkait karyawan yang memiliki *normative organizational commitment* rendah yaitu beberapa karyawan yang mengundurkan diri namun belum mencapai satu tahun bekerja dengan alasan tempat kerja yang jauh dan beberapa karyawan

yang merasa bahwa ia bosan dengan pekerjaan yang dilakukannya sehingga mereka memilih untuk mencari pengalaman pekerjaan di perusahaan lain.

Sedangkan berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan terhadap 6 karyawan terkait *normative organizational commitment* adalah tidak adanya *training* yang mampu menambah keahlian karyawan dari segi *hard skills*, pekerjaan yang dikerjakan tidak menantang sehingga karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya, dan tempat kerja yang dirasa jauh bagi karyawan lama.

Job satisfaction atau kepuasan kerja mengacu pada seberapa baik perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan seberapa besar tingkat emosi positif yang mereka tampilkan terhadap peran pekerjaan mereka. (Curry, 1999; Robbins & Judge, 2007 dalam Zopiatis, Constanti, Theocharous, 2014). Selain itu, *job satisfaction* juga terkait dengan *turnover*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bertahan lebih lama dibandingkan dengan mereka yang tidak puas. (Website PortalHR, 2014)

Faktor yang meliputi *extrinsic job satisfaction* adalah upah, supervisi, kondisi kerja atau kepuasan yang berasal dari stimulus eksternal sedangkan *intrinsic job satisfaction* meliputi unsur – unsur dari pekerjaan itu sendiri seperti pertumbuhan, pengakuan serta kepuasan yang diterima didapat dari usaha diri sendiri dan prestasi pribadi. (Zopiatis, *et al.*, 2014)

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan terhadap *Supervisor HRD*, kasus lain yang ditemukan peneliti perihal karyawan yang merasa tidak memiliki *extrinsic job satisfaction* sehingga mengakibatkan *turnover* yaitu karyawan yang merasa bahwa upah yang mereka terima tidak sepadan

dengan jumlah pekerjaan yang mereka kerjakan. Seringkali mereka harus masuk pada saat libur atau menambah jam kerjanya dikarenakan tuntutan pekerjaan yang begitu banyak untuk dikerjakan dalam kurun waktu tertentu dan mereka mengharapkan dari tuntutan pekerjaan ini adanya upah lembur. Tidak hanya itu, beberapa karyawan juga merasa kurang cocok dengan gaya kepemimpinan atasan mereka. Sehingga hal ini membuat beberapa karyawan memilih untuk mengundurkan diri.

Sedangkan berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan terhadap 6 karyawan terkait *extrinsic job satisfaction* adalah atasan dalam memberitahu kesalahan karyawan dengan cara memarahi tanpa memberitahunya secara halus, atasan yang langsung memotong pendapat karyawan jika pendapat karyawan dianggap salah, tidak adanya *reward* berupa bonus di akhir tahun bagi karyawan yang mampu mencapai target dan upah lembur bagi karyawan yang rela menambah jam kerjanya demi menyelesaikan pekerjaannya, kenaikan gaji yang tidak begitu signifikan bagi karyawan yang memiliki *high performance*.

Turnover intention dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berhenti dari organisasi mereka (Alniacik, *et al.*, 2013). Berdasarkan hasil *indepth interview* yang peneliti lakukan terhadap *Supervisor HRD* bahwa tingginya *turnover* yang terjadi pada perusahaannya kini menjadi perhatian khusus. Hal ini mengakibatkan ketidakseimbangan produktivitas pada suatu pekerjaan. Dimana jika terdapat karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri maka ada biaya lagi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan seperti biaya pemasangan iklan di *jobstreet* dan biaya *medical check up*. Terlebih lagi karyawan baru tersebut harus

membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan kerja di PT. ABCD. Dari hasil *in-depth interview* ditemukan kasus bahwa *turnover* yang terjadi di PT. ABCD dapat dikatakan cukup tinggi.

Berikut ini data *turnover* karyawan PT. ABCD dari tahun 2015 – 2017:

Tabel 1.1 *turnover* karyawan PT. ABCD tahun 2015 - 2017

No	Tahun	In (Jumlah Orang)	Out (Jumlah Orang)
1	2017 (Januari – September)	50 orang	88 orang
2	2016	102 orang	138 orang
3	2015	154 orang	157 orang

Sumber : Data Perusahaan

Dari kasus yang terjadi diatas terkait *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment* dan *extrinsic job satisfaction* karyawan yang rendah mampu mengakibatkan *turnover intention* yang cukup tinggi di PT. ABCD dan pada akhirnya beberapa karyawan memutuskan untuk tidak bekerja kembali di PT. ABCD.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang ada di PT ABCD maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh *Affective Organizational Commitment*, *Normative Organizational Commitment* dan *Extrinsic Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*; Telaah Pada Karyawan PT. ABCD**”.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah dibahas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *affective organizational commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ABCD?
2. Apakah *normative organizational commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ABCD?
3. Apakah *extrinsic job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ABCD?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *affective organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ABCD.
2. Menganalisis pengaruh *normative organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ABCD.
3. Menganalisis pengaruh *extrinsic job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ABCD

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan informasi mengenai keterkaitan antara *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment* dan *extrinsic job satisfaction* terhadap *turnover intention* yang ada pada PT. ABCD.

2. Bagi Praktisi

Bagi perusahaan dapat dijadikan masukan khususnya dalam menghadapi dan memahami fenomena yang terjadi pada perusahaan yakni, pengaruh *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment* dan *extrinsic job satisfaction* terhadap *turnover intention* yang ada pada PT. ABCD. .

3. Bagi Empiris

Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis memberikan batasan dalam penelitian, yaitu:

1. Penulis akan melakukan penelitian pada karyawan PT. ABCD khususnya untuk level *supervisor* dan staff yang berada di Tangerang.
2. Teknik analisis yang digunakan adalah Uji Instrumen, Uji Asusmsi Klasik, Uji Model, dan Uji Hipotesis dengan menggunakan aplikasi SPSS 23.

1.6 Sistematika Penelitian

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi tentang landasan teori yang terkait dengan penelitian, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi tentang profil perusahaan yang akan diteliti yaitu PT ABCD, metodologi penelitian, ruang lingkup penelitian, cara pengukuran, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, berupa hasil analisa deskriptif, hasil pengujian instrumen, uji asumsi klasik, uji model, dan uji hipotesis, interpretasi hasil penelitian, dan implikasi manajerial.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran untuk perusahaan yang diteliti dan penelitian selanjutnya.

UMMN