

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Permasalahan**

Menurut Kusumajati (2014:63) sumberdaya manusia adalah salah satu kunci sukses keberhasilan organisasi. Penempatan posisi sumberdaya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi memberikan konsekuensi untuk melakukan pembaharuan secara terus menerus terhadap sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan. Pembaharuan sumberdaya manusia bisa dilakukan dengan terus melakukan peningkatan kemampuannya sehingga bisa bersaing dengan perusahaan lain. Cara-cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk pengembangan karyawan ini diantaranya dengan seminar maupun pelatihan berkelanjutan sehingga kemampuan karyawan terus meningkat seiring dengan dinamika perubahan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan. Ketika kemampuan perusahaan terus mengalami peningkatan, maka karyawan akan mampu menghadapi berbagai bentuk tantangan dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan.

Pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan secara terus menerus, di satu sisi bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan karena seiring dengan peningkatan kemampuan karyawan maka karyawan akan bisa bekerja secara maksimal sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan bisa terus mengalami peningkatan. Tetapi di sisi lain, peningkatan kemampuan karyawan juga memberikan tantangan karena karyawan merasa memiliki kemampuan yang lebih baik sehingga dengan mudah meninggalkan perusahaan untuk mencari pekerjaan baru yang dinilai lebih baik oleh karyawan. Kekhawatiran tersebut bisa dimaklumi mengingat hasil penelitian Kharismawati dan Dewi (2016:1371) menyatakan bahwa

tingkat *turnover* karyawan di Indonesia masih cukup tinggi yang berkisar antara 10% - 12% per tahun.

*Turnover* yang tinggi akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, karena akan mengurangi produktifitas perusahaan ataupun organisasi (Kharismawati dan Dewi, 2016:1370). Berbagai kerugian yang bisa ditimbulkan dari perpindahan kerja karyawan mengharuskan pihak manajemen untuk lebih peka dan lebih paham terhadap *turnover intention* pada karyawan. Manajemen perusahaan selayaknya untuk bisa menekan terjadinya *turnover intention* dengan memahami berbagai faktor yang menyebabkan *turnover intention*. Pemahaman terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* maka memungkinkan manajemen perusahaan untuk menekan kemungkinan terjadinya *turnover*.

Penelitian mengenai *turnover intentions* pernah dilakukan oleh Poon (2004) dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *turnover intentions* dipengaruhi oleh *job satisfaction*, dan *job satisfaction* dipengaruhi oleh politik penilaian kinerja. *Job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*, artinya ketika kepuasan kerja rendah menyebabkan *turnover intentions* tinggi dan ketika *job satisfaction* tinggi menyebabkan *turnover intentions* rendah. Sedangkan politik penilaian kinerja juga memiliki pengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, artinya ketika penilaian kinerja tidak dilakukan secara *fair* menyebabkan semakin rendahnya *job satisfaction*. Penelitian lain mengenai *turnover intentions* juga dilakukan oleh Arshad, et al. (2013) dengan temuan bahwa politik penilaian kinerja memiliki pengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Sedangkan pengaruh *job satisfaction* yang negatif terhadap *turnover intentions* diperkuat oleh hasil penelitian Sutanto dan Gunawan (2013:76) bahwa semakin tinggi kepuasan kerja menyebabkan semakin

rendahnya *turnover intentions* dan semakin rendah kepuasan kerja menyebabkan semakin tingginya *turnover intentions*.

Menurut Rogers et al., (1994) dalam Arshad, et al. (2013:656) menyatakan: “*the job satisfaction is said to be the employee’s attitude towards the employee’s overall job and all the aspects related to his/her job.*” Pendapat ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah sikap karyawan terhadap keseluruhan aspek pekerjaan yang berhubungan dengan karyawan. Jika sikap yang ditunjukkan karyawan adalah positif, berarti karyawan merasa puas dalam bekerja. Kepuasan kerja dinilai memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions* karena ketika karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan menyebabkan karyawan enggan untuk meninggalkan perusahaan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lainnya, yaitu politik penilaian kinerja (Poon, 2004:326). Pengaruh politik penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja adalah negatif, artinya jika terdapat manipulasi dalam penilaian kerja menyebabkan karyawan semakin tidak puas. Menurut Arshad, et al. (2013:656) politik penilaian kinerja adalah kondisi penilaian kinerja yang tidak jelas karena ada tujuan tertentu, dan hasil penilaian kinerja tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dalam situasi demikian maka untuk meningkatkan kepuasan kerja maka politik penilaian kinerja juga harus dihilangkan atau di tekan.

Obyek dalam penelitian ini adalah PT Makmur Jaya Usaha yang berlokasi di Sidoarjo. Tingkat *turnover* perusahaan selama 15bulan sejak tahun, 2015 cenderung meningkat. Data mengenai *turnover* selama 15bulan sejak tahun, 2015 yaitu sebagaimana ditunjukkan Tabel 1.1.

Tabel 1.1.

*Turnover* Karyawan PT Makmur Jaya Usaha

No	Triwulan	Jumlah karyawan	Jumlah Turnover	Persentase Turnover
1	Triwulan 1	63	6	9,52%
2	Triwulan 2	63	5	7,94%
3	Triwulan 3	63	9	14,29%
4	Triwulan 4	63	11	17,46%
5	Triwulan 5	63	10	15,87%

Sumber: Internal PT Makmur Jaya Usaha

Berdasarkan data *turnover* karyawan di PT Makmur Jaya Usaha sebagaimana ditunjukkan tabel 1.1. di atas bisa dijelaskan bahwa terdapat kecenderungan yang meningkat. Kondisi ini selayaknya untuk disikapi dengan lebih bijak dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan. Untuk itu, dalam penelitian ini akan dikaji mengenai hubungan politik penilaian kinerja dengan kepuasan kerja dan hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intentions* karyawan pada PT Makmur Jaya Usaha. Studi ini mereplikasi penelitian Poon (2004) dengan sampel yang berbeda.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dibuatlah rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah persepsi politik penilaian kinerja berpengaruh terhadap keinginan keluar kerja?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar kerja?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh politik penilaian kinerja terhadap keinginan keluar kerja?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi politik penilaian kinerja terhadap keinginan keluar kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh politik penilaian kinerja terhadap keinginan keluar kerja.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis  
Sebagai masukan untuk menetapkan berbagai kebijakan dalam rangka menekan *turnover intentions* pada karyawan.
2. Manfaat Akademis
  - a. Memberikan tambahan pengetahuan peneliti mengenai pengaruh *turnover intentions* pada karyawan, kepuasan kerja, dan politik penilaian kinerja.
  - b. Menjadi acuan untuk penelitian yang serupa di tahun-tahun yang akan datang.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Penyusunan hasil penelitian ini dalam lima bab yang saling berkaitan, yaitu:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Tinjauan kepustakaan ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori: politik penilaian kinerja, kepuasan kerja, *turnover intentions*, dan hubungan antar variabel, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

## BAB 3 : METODE PENELITIAN

Berisi tentang desain penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel, teknik analisis data, dan prosedur pengujian hipotesis.

## BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini akan diuraikan mengenai deskripsi data penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan.

## BAB 5 : SIMPULAN

Pada bagian ini dijelaskan tentang simpulan yang berdasarkan analisis dari bab-bab sebelumnya, dan saran untuk perbaikan.