

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Pendahuluan

Pada tahun 2014, lembaga survei internasional (Towers Watson) melakukan sebuah penelitian mengenai sumberdaya manusia dengan responden dari berbagai negara. Jumlah responden penelitian sebanyak 32.000 karyawan (1.637 perusahaan) dan dari keseluruhan perusahaan tersebut, perusahaan dari Indonesia sebanyak 36 perusahaan (1000 karyawan). Temuan dari survei ini menunjukkan bahwa sebesar 70% perusahaan di Indonesia ternyata sulit untuk mendapatkan (merekruit) dan mempertahankan karyawan berkualitas atau memiliki kompeten (Sukarno, 2014).

Hasil survei yang dilakukan oleh Towers Watson tahun 2014 tersebut memberikan informasi bahwa karyawan yang memiliki kualitas atau memiliki keahlian sulit dipertahankan oleh perusahaan, artinya perusahaan kesulitan mencegah karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Temuan survei ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* (keluar kerja) karyawan tergolong tinggi karena 70% perusahaan merasa sulit untuk bisa mempertahankan karyawan.

Secara umum, bisa dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan tinggi (berkualitas) dibutuhkan oleh banyak perusahaan sehingga setiap perusahaan beran memberikan bayaran tinggi atau kompensasi menarik yang lain agar seorang karyawan mau bekerja pada perusahaan bersangkutan. Untuk itu, terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki keahlian rentang (mudah) untuk meninggalkan perusahaan dengan pertimbangan untuk mendapatkan gaji atau kompensasi lain yang lebih menarik yang diberikan oleh perusahaan yang baru.

Fenomena mengenai *turnover* karyawan banyak ditemukan pada sejumlah perusahaan, termasuk di PT Titani Alam Semesta. Perusahaan ini bergerak dalam bidang produksi krupuk yang berlokasi di Sidoarjo. Adapun data mengenai *turnover* karyawan di PT Titani Alam Semesta selama lima bulan terakhir tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1.

*Turnover* Karyawan PT Titani Alam Semesta Agustus-Desember 2015

No	Bulan	Divisi Pekerjaan			Jumlah
		Produksi	Pemasaran	Keuangan	
1	Agustus	3	1	0	4
2	September	0	2	0	2
3	Oktober	2	0	1	3
4	Nopember	4	1	0	5
5	Desember	1	3	2	6
	Jumlah	10	7	3	20

Sumber: data internal PT Titani Alam Semesta

Tabel 1.1. menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang keluar kerja pada bulan Agustus sebanyak 4 orang (bagian produksi dan pemasaran), pada bulan Septembers ebanyak dua orang ( divisi pemasaran), pada bulan Oktober sebanyak 3 orang (produksi dan keuangan), bulan Nopember sebanyak 5 orang pada karyawan bagian produksi dan pemasaran, serta pada bulan Desember sebanyak 6 orang. Secara keseluruhan, selama lima bulan terakhir tahun 2015, jumlah karyawan yang keluar kerja sebanyak 20 orang karyawan. Berdasarkan informasi dari manajer produksi dan manajer pemasaran PT Titani Alam Semesta bahwa dari keseluruhan karyawan yang keluar kerja tersebut ternyata 11 orang dinyatakan memiliki keahlian di bidang produksi (sebanyak 6 orang) dan memiliki kemampuan menguasai jaringan pemasaran sebanyak 5 orang.

Kejadian *turnover* karyawan yang terjadi di PT Titani Alam Semesta dinilai merugikan perusahaan karena perusahaan harus merekrut

kembali karyawan baru dan memberikan pelatihan sehingga mampu bekerja dengan baik. Kejadian *turnover* karyawan selayaknya bisa dicegah atau ditekan karena berdampak negatif pada operasional perusahaan. Untuk bisa menekan terjadinya *turnover*, maka harus dipahami mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Guntur, et al. (2012) bahwa *turnover intention* karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Penelitian ini dengan temuan bahwa *normative commitment* dan *affective commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Fenomena komitmen organisasi karyawan di Indonesia bisa dijelaskan dari temuan survei Work Indonesia tahun 2015 bahwa tingkat keterikatan karyawan di Indonesia mencapai 64%, artinya dari keseluruhan karyawan yang bekerja di berbagai perusahaan di Indonesia sebesar 64% yang merasa memiliki keterikatan terhadap perusahaan. Keterikatan pada perusahaan ini merupakan gambaran dari komitmen karyawan pada organisasi (Dari Kepuasan Karyawan Menuju Keterikatan Karyawan, 2015). Komitmen karyawan pada perusahaan sebesar 64% layak untuk terus ditingkatkan karena masih terdapat 36% karyawan yang belum memiliki komitmen pada perusahaan.

Penelitian Tarigan dan Ariani (2015) menemukan bahwa *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Kedua penelitian ini memiliki kesamaan yaitu komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Pengaruh negatif dari komitmen organisasional terhadap *turnover intention* berarti ketika karyawan memiliki komitmen organisasional (*affective*, *continuance*, dan *normative*) yang semakin tinggi menyebabkan semakin rendahnya keinginan karyawan untuk keluar pekerjaan (*turnover intention*), dan ketika komitmen organisasional tersebut

rendah menyebabkan semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan.

Menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Tarigan dan Ariani (2015:23): “*Affective commitment refers to the sense of identification as a member of the organization and involvement in the organization.*” Komitmen afektif adalah kesediaan karyawan untuk menjadi satu bagian dengan perusahaan, artinya bahwa ketika karyawan memiliki komitmen afektif tinggi artinya karyawan merasa ikut memiliki perusahaan sehingga memiliki keterlibatan (*involvement*) lebih kuat untuk bekerja lebih baik. Karyawan yang merasa memiliki perusahaan dengan kecenderungan keluar kerja lebih rendah karena merasa ikut bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Meyer, et al. (1993) dalam Tarigan dan Ariani (2015:23): “*Continuance commitment refers to an individual's consciousness of the cost to leave the organization,*” *continuance commitment* adalah bentuk kesetiaan karyawan pada perusahaan karena karyawan merasa mengalami kerugian besar jika meninggalkan perusahaan. Komitmen ini lebih mengarah pada tinggi rendahnya biaya (risiko) jika meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* tinggi menyebabkan keinginan keluar pekerjaan semakin rendah karena jika keluar pekerjaan karyawan merasa mengalami kerugian.

Meyer dan Allen (1997) dalam Tarigan dan Ariani (2015:23) juga menyatakan: “*Normative commitment refers to loyalty and a sense of debt to the organization based on moral obligation and usually develops as a result of socialization practices and based on a sense of duty and loyalty*”. Berdasarkan pendapat ini bisa dijelaskan bahwa *normative commitment* yaitu kesetiaan karyawan karena karyawan merasa berhutang budi (*debt*) kepada perusahaan berdasarkan tanggung jawabnya dan biasanya dibangun

abg hasil dari sosialisasi praktik yang didasarkan pada rasa tanggung jawab pada tugas. Ketika karyawan memiliki *normative commitment* yang tinggi berarti karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepada karyawan sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan sehubungan dengan tanggung jawab dan rasa berhutang budi pada perusahaan.

Fenomena mengenai komitmen organisasional juga terjadi di PT Titani Alam Semesta. Karyawan di perusahaan ini belum seluruhnya memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Hal ini didasarkan pada kerelaan untuk bekerja lembur di perusahaan. Selama bulan Juni – Desember 2015 tingkat kehadiran karyawan yang bekerja lembur berkisar antara 30% - 55% dari keseluruhan karyawan perusahaan padahal perusahaan meminta keseluruhan karyawan masuk kerja lembur, meskipun jika berhalangan karyawan diperkenankan untuk tidak masuk kerja lembur (wawancara dengan manajer SDM PT Titani Alam Semesta, 2016). Meskipun bukan sebuah keharusan untuk bekerja lembur, namun ketika karyawan memiliki komitmen organisasional tinggi akan dengan sukarela masuk jam kerja lembur. Namun berdasarkan kenyataan tersebut, persentase kehadiran masih relatif rendah.

Untuk itu, dalam penelitian ini akan dikaji mengenai pengaruh *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment* terhadap *turnover intention* sehingga bisa memberikan masukan kepada manajemen PT Titani Alam Semesta Surabaya agar bisa menekan tingkat *turnover* karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian di atas, maka masalah yang dirumuskan adalah:

1. Apakah *affective commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Titani Alam Semesta Surabaya?
2. Apakah *continuance commitment* berpengaruh *turnover intention* karyawan di PT Titani Alam Semesta Surabaya?
3. Apakah *normative commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT Titani Alam Semesta Surabaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention* karyawan di PT Titani Alam Semesta Surabaya.
2. Menjelaskan pengaruh *continuance commitment* terhadap *turnover intention* karyawan di PT Titani Alam Semesta Surabaya.
3. Menjelaskan pengaruh *normative commitment* terhadap *turnover intention* karyawan di PT Titani Alam Semesta Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis  
Sebagai tambahan perbendaharaan kepustakaan di lingkungan almamater dan sebagai referensi bagi penelitian lanjutan dengan topik yang serupa.
2. Manfaat praktis  
Memberikan masukan kepada manajemen perusahaan untuk menekan tingkat *turnover* karyawan sehingga bisa meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## 1.5. Sistematika Penulisan

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

### Bab 1: Pendahuluan

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

### Bab 2: Tinjauan Kepustakaan

Tinjauan kepustakaan ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, kajian teori mengenai: *commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, *turnover intention*, hubungan antar variabel, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

### Bab 3: Metode Penelitian

Berisi tentang desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, pengukuran data, alat dan metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas alat ukur, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, dan teknik analisis data

### Bab 4: Analisis dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan gambaran umum perusahaan, karakteristik responden penelitian, deskripsi data, uji validitas dan reliabilitas, analisis data pengujian hipotesis penelitian dan pembahasan.

### Bab 5: Simpulan dan Saran

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