

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan industrialisasi dan inovasi teknologi membuat perusahaan lebih kompetitif menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi. Dalam hal ini, perusahaan dituntut menjalankan peran dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja secara optimal. Selain penggunaan teknologi, perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan dan pengordinasian sumber daya manusia atau karyawan agar terjalin hubungan yang sinergis, oleh sebab itu manajemen sumber daya perusahaan harus lebih memperhatikan kebijakan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan akan berdampak buruk pada perusahaan (Hidayat, 2015).

Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuk (Siagian, 2002).

Kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses, kinerja karyawan memiliki hubungan dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Soedarmayanti, 2001). Menurut Gomes (2003) dalam lingkungan operasional perusahaan

turnover sering kali terjadi, terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang klasik yang selalu dihadapi oleh perusahaan. Seperti halnya *replacement* (pergantian) yang terus berjalan, baik pergantian karyawan karena faktor produktivitas (secara umum) karena faktor umur, maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan dengan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan.

Hersley (2017) *turnover intention* adalah pengukuran apakah karyawan itu berencana untuk meninggalkan posisi mereka atau apakah itu rencana organisasi untuk perpindahan karyawan dari posisi dengan cara sebagai bagian dari bisnis dalam industri apapun. Tett dan Meyer (Gyensare, 2013) menegaskan *turnover intention* sebagai kemauan sadar untuk mencari peluang kerja alternative lainnya dalam organisasi lain. Demikian pula, pergantian niat karyawan didefinisikan sebagai niat sukarela seorang karyawan didefinisikan sebagai niat sukarela seorang karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi (Saks, 2006).

Menurut Sahin (Aydin, 2013) tujuan *turnover intention* yang juga dinyatakan sebagai kesediaan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya membawa banyak hambatan jika tidak diperhatikan oleh organisasi sebelumnya dan tindakan pencegahan tidak diambil. Ketika karyawan berpikir untuk berhenti bekerja, dia bekerja secara tidak produktif, tidak

disiplin, dan dapat mengganggu karyawan lain melalui sikap mereka (Schwepker, 2001)

Menurut Newstrom (Sule, 2016) tingginya tingkat *turnover intention* karyawan akan memberikan dampak yang negatif bagi organisasi, meliputi: biaya separasi seperti waktu untuk *exit interview* dan pembayaran untuk separasi, biaya pelatihan untuk karyawan baru, *vacancy cost* seperti hilangnya produktivitas dan gangguan terhadap pelayanan, biaya pergantian seperti menyeleksi dan mendapatkan pekerja baru, efek moral seperti penurunan motivasi dan peningkatan ketidakhadiran.

Beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih diperusahaan lain (Handaru & Muna, 2012). Dampak negative yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya dalam merekrut karyawan baru.

Salah satu contoh kasus terkait *turnover intention* terjadi pada PT. WBS sebuah perusahaan yang bergerak dibidang restoran dengan sajian chinese food atau masakan china, perusahaan ini mengalami *turnover* yang tinggi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data internal perusahaan terkait keluar masuk karyawan tahun 2015. Hampir setia bulan selalu ada karyawan yang keluar dan masuk, namun presentase karyawan masuk

lebih sedikit dari pada presentase karyawan yang keluar. Dari bulan juli hingga September selalu mengalami peningkatan jumlah karyawan yang keluar dan

jika di total sudah ada 45 karyawan yang keluar dan sudah pasti ini berdampak negatif untuk PT. WBS itu sendiri. Masalah *turnover* juga mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan ini berarti PT. WBS perlu melatih kembali karyawan baru Wood & Maculary (Sari, 2019)

Hasil wawancara yang pertama dengan salah satu kasir (A) alfamart yang ada dikodus pada hari rabu tanggal 15 mei 2019, dari hasil wawancara diketahui bahwa kasir tersebut menerima tuntutan pekerjaan berupa target penjualan yang dibebankan kepadanya, juga jam kerja yang melebihi jam kerja yang seharusnya dan tidak terhitung sebagai kerja lembur melainkan hanya sebagai loyalitas karyawan yang harus ditaati semua karyawan, dan besarnya nota barang hilang (nbh) dalam toko tersebut mengharuskan para karyawannya untuk membayar kerugian toko, juga lingkungan kerja yang menurutnya kurang kompak dan tidak kondusif membuatnya merasa tertekan dan memiliki niat untuk keluar dari pekerjaan secepatnya

Hasil wawancara yang kedua dengan salah satu pramuniaga (B) alfamart yang ada dikodus pada hari rabu tanggal 15 mei 2019, dari hasil wawancara diketahui bahwa pramuniaga tersebut menikmati *job desk* yang menjadi tanggung jawabnya. Selain sebagai pramuniaga yang melayani

customer yang berbelanja di alfamart ia juga membersihkan semua area toko alfamart, menyusun rapi setiap produk pada tempatnya, mengontrol masa berlaku produk sebelum *expired date* produk tersebut, merangkap sebagai kasir dan juga mendapat target penjualan setiap shift nya. Namun yang pramuniaga (B) keluhkan ketika jam kerjanya melebihi jam kerja yang seharusnya dan tidak terhitung dalam kerja lembur, ia merasa terbebani karena banyak waktu yang seharusnya dapat dia gunakan dengan baik di luar pekerjaan tetapi hanya terhitung loyalitas saja. Dari hasil wawancara diketahui pramuniaga (B) merasa kurang nyaman dengan sistem jam kerja yang berlaku dan memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya namun belum ada kesempatan untuk bekerja ditempat lain.

Hasil wawancara yang ketiga dengan salah satu kasir (C) alfamart yang ada dikudus pada hari kamis tanggal 17 mei 2019, dari hasil wawancara diketahui bahwa ia menikmati pekerjaannya di alfamart tersebut yang terlihat dari antusiasnya dalam bekerja ketika peneliti melakukan observasi. lingkungan kerja yang kondusif serta rekan kerja yang baik membuatnya nyaman dan menikmati setiap beban pekerjaan yang diterimanya, ia dapat menyelesaikan setiap tuntutan target penjualan, mengontrol dan membersihkan produk penjualan yang menjadi tanggungannya. Ia juga tidak merasa tertekan dengan jam kerja yang diterimanya melebihi jam kerja yang seharusnya yang hanya terhitung loyalitas saja, karena merasa puas dan menikmati setiap jam kerjanya dengan lingkungan kerja yang kondusif. Dari hasil wawancara diketahui

Kasir (C) merasa nyaman dan menikmati pekerjaan dalam lingkungan kerja yang kondusif saat ini dan ia tidak memiliki niat untuk berpindah dari pekerjaannya saat ini.

Adapun karyawan Alfamart yang keluar dalam periode tahun 2015 – 2017 sebagai berikut :

Tabel 1.1

Karyawan Alfamart yang keluar periode tahun 2015 – 2017

No	Tahun	Nama (initial)	Alasan Keluar
1	2015	Fd	Lingkungan tidak kondusif
2	2015	Dh	Jam kerja melebihi standat sop yang berlaku
3	2015	Ap	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
4	2015	Kl	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
5	2015	Ws	Jam kerja melebihi standat sop yang berlaku
6	2015	Fk	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
7	2015	Mey	Lingkungan tidak kondusif
8	2015	Dnd	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
9	2015	Oky	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
10	2016	Icaa	Lingkungan tidak kondusif
11	2016	Tan	Lingkungan tidak kondusif
12	2016	Snt	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
13	2016	Tom	Lingkungan tidak kondusif
14	2016	Ms	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
15	2017	Jt	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
16	2017	Ar	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
17	2017	Pj	Lingkungan tidak kondusif
18	2017	Tr	Membayar nbh yang menjadi

			tanggungan toko
19	2017	Rn	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
20	2017	Dst	Lingkungan tidak kondusif
21	2017	Pe'an	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
22	2017	Ml	Membayar nbh yang menjadi tanggungan toko
23	2017	Pin	Lingkungan tidak kondusif

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah kepuasan kerja yang rendah. Sebab - sebab kepuasan yang rendah itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai maupun berbagai faktor lainnya (Sondang, 2000).

Handoko dan Asa'ad (Umar, 2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan Steers dan Porter (Noermijati, 2013) mengemukakan kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu dari faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Boshoffand (Javed, 2014) menyatakan bahwa ketika karyawan senang dengan pekerjaan mereka, maka rasio *turnover* menurun di organisasi dan ketika karyawan tidak diberikan haknya ketika dia tidak puas dengan pekerjaannya maka niat *turnover* meningkat dengan pekerjaan mereka.

Savery (Noermijati, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah menyebabkan produktivitas karyawan juga rendah. Yousef (Noermijati, 2013) mengilustrasikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Greenberg dan Baron (Anwar, 2019) lebih jauh menyatakan bahwa karyawan yang lebih berpengalaman lebih tinggi kepuasannya daripada mereka yang kurang pengalaman kerjanya. Oleh Davis (Mangkunegara, 2013) juga dikatakan apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka *turnover* akan rendah. Sedangkan para karyawan yang kurang puas biasanya *turnover* akan tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Novotel Semarang” menghasilkan kesimpulan kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan tetap bertahan pada perusahaan, tetapi karyawan yang merasakan ketidakpuasan akan memilih keluar dari perusahaan.

Diperkuat dengan penelitian dalam jurnal Chen *et. al* (2010) menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap *turnover*, dimana jika kepuasan kerja meningkat, *turnover intention* berkurang dan kinerja dapat ditingkatkan. Kepuasan kerja merupakan apa yang dirasakan seseorang mengenai pekerjaannya. Seseorang merasa puas dengan

pekerjaannya jika pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan mereka (Chen *et. al*, 2010).

Faktor lain yang mempengaruhi turnover intention adalah *employee engagement* oleh Alfes et all (Cook, 2010) mendefinisikan sebagai yang positif hadir selama kinerja kerja dengan sukarela menyumbangkan upaya intelektual, mengalami emosi yang positif dan hubungan yang bermakna kepada orang lain. Gallup (Iskandar, 2004) *employe engagement* didefinisikan sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta antusiasme dalam melakukan pekerjaan.

Kaswan (2012) *engagement* didefinisikan sebagai hubungan emosional yang tinggi yang dirasakan pekerja terhadap organisasinya yang mempengaruhinya dalam melakukan usaha yang lebih besar untuk pekerjaannya. *Engangement* pegawai adalah pegawai yang sepenuhnya baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka (Kahn,1980).

Allison (Hutahayan, 2019) karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk mengidentifikasikan keterlibatan dalam organisasi baik secara afektif, rasional maupun normatif akan bertindak secara sukarela dan diluar perannya sebagai karyawan, baik dalam bentuk perilaku altruism, bertanggung jawab, jujur, sopan santun dan menghormati rekan karyawan lain dan atasan. Pat Fernandes (Ruky, 2019) keterlibatan karyawan yang kuat berpengaruh baik dan benar-benar memiliki dampak besar pada

semangat kerja karyawan, kreatifitas karyawan dan kolaborasi dengan karyawan lain.

Penelitian mengenai hubungan keterlibatan kerja dengan *turnover intention* dilakukan oleh Faslah (2010) yang berjudul “Hubungan Antara Keterlibatan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Garda berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.”

Didukung pula dengan penelitian yang dilakukan Park dan Gursoy (2012) yang berjudul “*Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction, and Turnover Intention among US Hotel Employees*” diketahui bahwa ketiga dimensi *employee engagement* (*vigor, dedication* dan *absorption*) memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian tersebut keterlibatan karyawan dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* yang dialami karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention*”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris hubungan antara kepuasan kerja dan *employee engagement* terhadap *turn over intention* karyawan Alfamart di kodus.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penulis berharap dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat dikemudian hari, sebagaimana manfaat-manfaat dari penelitian terdahulu. Dan mengembangkan ilmu-ilmu psikologi khususnya didunia industri.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi karyawan dan perusahaan hasil penelitian dapat memberikan informasi mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dan bahan acuan dalam penelitian yang sejenis khususnya mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan.

