

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu pilar dari bisnis yang kokoh, SDM atau karyawan berperan penting dalam perusahaan sebagai pengatur, pengawal, dan memimpin semua proses dalam sebuah bisnis jika di lihat dari luar sudut pandang pemodal (Hariandja, 2002). Oleh karena itu, memiliki karyawan yang memiliki keahlian adalah sebuah aset yang berharga untuk perusahaan, yang layak dipertahankan agar tidak mengundurkan diri di masa yang akan datang. Keahlian yang dimaksud adalah kemampuan fisik, sifat, dan kemampuan daya pikir guna mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2003). *Organizational climate* mempengaruhi segala aktivitas dan interaksi yang ada didalam organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, koordinasi dan komunikasi dalam organisasi harus dapat berjalan dengan baik agar dapat mencapai tujuan organisasi (Devina & Indriyani, 2018). Tantangan terbesar suatu organisasi adalah untuk mengelola sumber daya pengetahuan perusahaan secara efektif. Hal tersebut bisa terjalin dengan baik jika masing-masing karyawan memiliki komitmen dan rasa percaya yang sama baik antar karyawan maupun pada perusahaan tempat mereka bekerja sehingga mampu menekan jumlah karyawan yang mengundurkan diri (*turnover*) dari perusahaan.

Salah satu perusahaan yang *concern* mengenai *turnover* para karyawannya adalah PT Bahagia Sumber Abadi (BSA). PT BSA adalah sebuah perusahaan yang

bergerak di perdagangan barang (distributor) kategori kebutuhan pokok sehari-hari. PT. BSA merupakan distributor produk-produk milik PT. Wings Surya yang khusus didirikan untuk melakukan kegiatan pendistribusian produk-produk seperti: sabun cuci, sabun mandi, sampo, mie instan, dan berbagai minuman ringan. Untuk pemasarannya sendiri melayani wilayah Solo, Boyolali, Sragen, dan Karanganyar. Segmen konsumen terdiri dari pasar tradisional, supermarket modern, grosir serta retail. Metode pembayaran juga dapat dilakukan dengan cara kontan maupun kredit. Dengan memiliki cakupan pasar yang luas dan produk-produk yang kompleks membuat PT. BSA harus dapat *manage* karyawannya untuk tidak melakukan turnover sehingga proses pendistribusian produk dapat berjalan tepat waktu dan konsisten.

*Turnover* pada karyawan ini sangat merugikan organisasi, karena karyawan adalah aset dari organisasi. Kerugian organisasi semakin parah ketika pelaku *turnover* itu tidak hanya karyawan baru tetapi karyawan yang sudah berpengalaman tinggi serta sudah sering mengikuti pelatihan. Untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas terbaik tidaklah mudah. Kita harus melakukan tahapan-tahapan mulai dari pembukaan lowongan pekerjaan, ujian tertulis, psikotes, maupun wawancara dengan tujuan mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan, kapasitas, dan kapabilitas yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan dari perusahaan (Adi, 2014). Tidak hanya sampai di situ kita juga harus selalu melakukan pelatihan dan pengembangan diri pada karyawan agar kemampuan terasah dan tetap *uptodate*. Serta untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan pekerjaan dan perusahaan membutuhkan waktu lama dan kesulitan

yang cukup tinggi sampai karyawan benar-benar bisa cocok dengan perusahaan serta mendapatkan pengalaman kerja yang cukup banyak bukanlah perkara mudah (Moynihan & Pandey, 2017).

Salah satu cara meminimalisir *turnover* adalah dengan menciptakan iklim kerja yang baik dan sehat didalam perusahaan. *Organizational climate* adalah faktor yang mendukung interaksi dan koordinasi di dalam perusahaan, sehingga *organizational climate* merupakan faktor yang penting untuk dipertimbangkan dan dipahami oleh manajer untuk mencapai kinerja yang lebih baik di bidang pekerjaan apapun (Devina & Indriyani, 2018). Lingkungan organisasi adalah cerminan dari persepsi dan pengalaman yang membentuk perilaku dan motivasi dari para karyawan, maka hal ini akan menjadi jembatan antara karyawan dengan organisasi. Oleh karena itu perusahaan harus memikirkan manajer yang terbaik dan cocok untuk membentuk lingkungan organisasi yang sesuai dengan karyawannya untuk memaksimalkan kinerja, serta kemauan bekerja dan mengurangi tingkat turnover dari perusahaannya (Noblet, McWilliams, & Rodwell, 2006).

Dengan memberikan iklim kerja yang baik, perusahaan berharap agar karyawannya memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan dan juga memiliki rasa kepercayaan yang lebih sehingga mampu mendorong kemampuan terbaik karyawan dalam melakukan pekerjaan. Komitmen karyawan menurut Steers (1985) adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen karyawan merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Hal itu merupakan pola pikiran yang harus di tanamkan kepada semua karyawan baik

yang memiliki nilai-nilai individu, keinginan, kebutuhan yang sejalan maupun berbeda dengan nilai organisasi sebagai bentuk dari kewajiban organisasi.

Ketika karyawan mengalami ketidak-puasan, maka karyawan akan cenderung mengambil sikap untuk mundur atau berhenti dari perusahaan. Sebaliknya jika kondisi semakin baik, maka karyawan akan lebih lama bertahan dalam perusahaan. Harvard Business Essentials (2002) mengemukakan beberapa alasan pengunduran diri karyawan, yakni: (1) *The company's leadership shift*; (2) *Conflict with immediate supervisor*; (3) *Close friends leave*; (4) *Favorable change of responsibilities*. Pengunduran diri karyawan, mengharuskan perusahaan mencari tenaga kerja baru agar program kerja perusahaan tetap berjalan terus walaupun kontinuitas dan produktivitas kerja karyawan serta perusahaan akan mengalami sedikit gangguan. Keluar masuknya karyawan secara berlebihan akan merugikan perusahaan karena turunnya produktivitas, waktu dan biaya pelatihan yang meningkat, waktu rekrutmen dan seleksi yang meningkat, efisiensi kerja yang menurun, dan kerugian tidak langsung lainnya seperti layanan pelanggan dan komitmen.

Pada penelitian ini peneliti akan membuktikan dari teori McGregor tentang pandangannya terhadap teori motivasi X dan Y. Karena ada sebuah *research longitudinal* selama 8 Tahun di Amerika dan peneliti merasa bahwa jurnal tersebut memiliki kecocokan dengan keadaan di Indonesia terutama lingkungan sekitar peneliti bahwa banyak sekali karyawan yang meninggalkan perusahaan bukan hanya karena gaji yang terlalu kecil maupun tekanan pekerjaan yang besar tetapi

mereka meninggalkan pekerjaan karena tidak senang/nyaman terhadap lingkungan, manajer, maupun CEO dari perusahaan tempat ia bekerja Gallup (Gallup, 2015).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* pada PT. BSA?
2. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Commitment Promise* pada PT. BSA?
3. Apakah *Commitment Promise* berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* pada PT. BSA?
4. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Commitment Promise* pada PT. BSA?

## 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah diperlukan agar permasalahan yang diteliti menjadi jelas dan tidak luas. Batasan masalah tersebut adalah:

1. *Organizational climate* hanya dinilai berdasarkan teori yang digunakan oleh Litwin dan Stringer (1968) dimana dalam penelitiannya melihat iklim kerja yang dirasakan karyawan melalui: Struktur perusahaan, *Responsibility* karyawan, Sistem *reward* yang dilakukan perusahaan, resiko dalam bekerja, dukungan yang didapatkan karyawan, dan konflik yang terjadi didalam perusahaan.

2. *Commitment promise* juga dibatasi dengan pernyataan yang meliputi: Loyalitas karyawan terhadap perusahaan, rasa kepemilikan perusahaan, kemungkinan meninggalkan perusahaan, kepedulian terhadap masa depan perusahaan, dan maksimal atau tidak dalam bekerja
3. Sedangkan untuk variabel *Turnover Intention* dinilai dengan pernyataan yang terdiri dari komitmen karyawan terhadap perusahaan, rasa senang dalam melakukan pekerjaan, loyalitas terhadap perusahaan, dan apakah karyawan tersebut akan resign atau tidak jika mendapatkan tawaran yang lebih baik di perusahaan lain.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan rumusan masalah penelitian yang telah dijabarkan, maka tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh negatif antara *Organizational Climate* terhadap *Turnover Intention* pada PT. BSA
2. Untuk mengetahui pengaruh negatif *Organizational Climate* terhadap *Commitment Promise* pada PT. BSA
3. Untuk mengetahui pengaruh negatif *Commitment Promise* terhadap *Turnover Intention* pada PT. BSA
4. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Commitment Promise* pada PT. BSA

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan di bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia terutama terkait dengan *turnover* karyawan serta diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian di masa mendatang.

## 2. Manfaat Praktis bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan bagaimana untuk dapat mengurangi karyawan potensial untuk keluar dari perusahaan

## 1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian ini meliputi:

### 1. Bab I Pendahuluan.

Bab ini terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### 2. Bab II Tinjauan Pustaka.

Bab ini terdiri atas tinjauan pustaka dari penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai acuan penelitian, landasan teori mengenai *Organizational Climate*, *Commitment Promise*, dan *Turnover Intention*, serta keterkaitan antara variabel dan hipotesis.

### 3. Bab III Metode Penelitian.

Bab ini terdiri atas jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, alat dan instrumen untuk

mengumpulkan data, prosedur pengambilan dan pengumpulan data, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.

Bab ini membahas tentang hasil penelitian yang diperoleh dari proses pengolahan data.

5. Bab V Kesimpulan dan Riset Anjuran.

Bab ini membahas tentang kesimpulan yang menjawab rumusan masalah dan anjuran untuk penelitian selanjutnya.

