

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan suatu perusahaan sangat berkaitan dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai, sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia harus dapat bekerja dengan baik agar perusahaan memiliki struktur, aturan dan *job description* yang baik sehingga karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja dan termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai (Hasibuan, 2016, p.21). Salah satu permasalahan besar dalam perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover*.

Perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Tingkat keluar masuk karyawan merupakan proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2011, p.125). Banyak organisasi menemukan bahwa *turnover* merupakan masalah yang merugikan. *Turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Rivai, 2013, p.238).

Dari sudut pandang perusahaan, *turnover* mempunyai dampak negatif karena semakin tinggi tingkat *turnover* maka perusahaan juga akan mengeluarkan biaya yang semakin besar akibat dari proses rekrutmen karyawan baru yang membutuhkan biaya rekrutmen seperti memasang iklan lowongan kerja, memfasilitasi karyawan dalam melakukan serangkaian test dan program-program pelatihan bagi karyawan baru, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat meminimalkan tingkat perputaran karyawan dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).

Perusahaan yang sedang mengalami permasalahan terkait dengan *turnover* karyawan adalah PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung. PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung merupakan distributor *food and non food* yang kegiatan utamanya memasarkan produk *food* seperti diantaranya yaitu delfie, silverqueen dan soyjoy serta memasakan produk *non food* seperti diantaranya yaitu *sweety*, *lem fox* dan *softex*. Berikut adalah tingkat *turnover* karyawan pada PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung:

**Tabel 1.1**  
**Tingkat *Turnover* Karyawan**  
**Pada PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung**

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)				Persentase <i>Turnover</i> (%)
	Awal Tahun	Keluar	Masuk	Akhir Tahun	
2015	101	19	20	102	18,72%
2016	102	40	38	100	39,60%
2017	100	43	70	127	37,85%

Sumber: Dokumentasi PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung (2017)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa *turnover* karyawan pada tahun 2015 sebesar 18,72% dan meningkat menjadi 39,60% pada tahun 2016 dan menurun menjadi 37,85% pada tahun 2017. Penurunan *turnover* pada tahun 2017 disebabkan karena perusahaan menambah karyawan lebih banyak jika dibandingkan dengan karyawan yang keluar dengan tujuan karena pada tahun 2017 jumlah outlet yang bekerja sama dengan perusahaan meningkat

sehingga manajemen membutuhkan sales yang lebih banyak sedangkan jumlah karyawan yang keluar dari tahun 2015-2017 mengalami peningkatan. Dampak negatif dari tingginya *turnover* yaitu perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tinggi untuk perekrutan karyawan baru dan kinerja karyawan baru tentu tidak akan sama dengan karyawan senior sehingga dibutuhkan waktu untuk karyawan baru belajar memahami tugas-tugasnya dan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Peningkatan jumlah karyawan yang keluar merupakan indikasi tingkat ketidakpuasan kerja karyawan yang meningkat. Indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan *turnover* yaitu *turnover* yang kecil mengindikasikan kepuasan kerja karyawan baik dan sebaliknya jika *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan kurang (Hasibuan, 2016, p.202). Dengan demikian tingkat *turnover* yang tinggi mengindikasikan rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Hampir semua model *turnover* dimulai dengan alasan yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja. Kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yang tersaji dalam penelitiannya tentang *Job Satisfaction Survey* (JSS) yaitu upah, promosi, supervise, benefit, *contingent rewards*, *operating procedures*, *coworkes*, *natural of work* dan *communication* (Spector dalam Agustini dan Harefa, 2016).

Dalam hal ini upah digeneralisasikan menjadi kompensasi. Kompensasi ialah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (Hasibuan, 2016. p.117). Kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan eksternal. Berikut adalah daftar kompensasi yang diberikan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung yang dapat dilihat pada tabel 1.2.

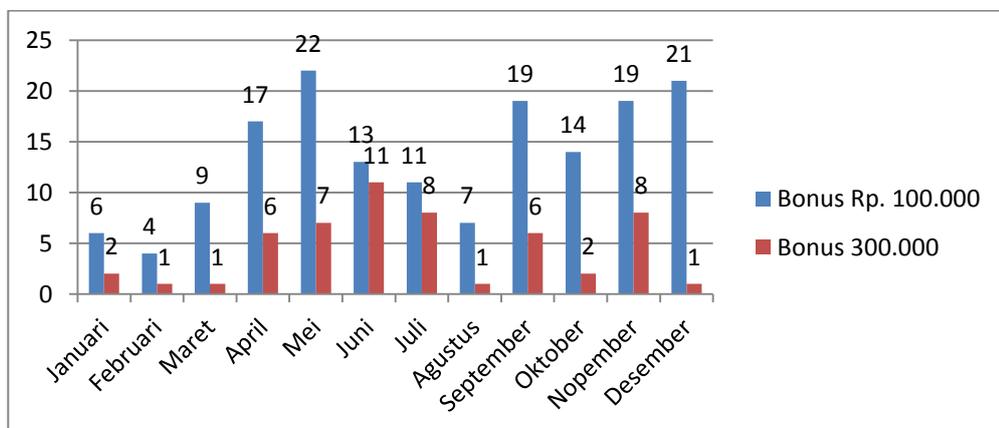
**Tabel 1.2**  
**Daftar Kompensasi Karyawan**

<b>Jabatan</b>	<b>Gaji Pokok</b>	<b>Keterangan</b>
Kepala Divisi HRD	Rp. 3.000.000	Diatas UMP
Kepala Divisi <i>Purchasing</i>	Rp. 3.000.000	Diatas UMP
Kepala Divisi Gudang	Rp. 3.000.000	Diatas UMP
<i>Accounting &amp; Tax</i>	Rp. 3.000.000	Diatas UMP
<i>Finance</i>	Rp. 3.000.000	Diatas UMP
Kepala Divisi Pemasaran	Rp. 3.200.000	Diatas UMP
Leader Sales	Rp. 2.800.000	Diatas UMP
Sales	Rp. 2.300.000	Diatas UMP
Staff	Rp. 2.300.000	Diatas UMP

Sumber : Divisi HRD PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung (2017)

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung telah memberikan gaji yang layak yaitu lebih tinggi dari Upah Minimum Provinsi (UMP) Lampung yaitu sebesar Rp. 2.074.673,27. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung yang ditemui penulis saat *pra survey* banyak karyawan yang mengeluhkan tidak diterimanya bonus karena karyawan tidak dapat mencapai target penjualan yang dinilai terlalu tinggi. Berikut peneliti sajikan data bonus karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung yang dapat dilihat pada gambar 1.1.

**Gambar 1.1**  
**Bonus Karyawan**



Sumber: Dokumentasi PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung (2017)

Berdasarkan gambar 1.1 diketahui bahwa jumlah karyawan yang mendapatkan bonus setiap bulannya berfluktuasi dengan jumlah karyawan terbanyak mendapatkan bonus Rp. 100.000,00 pada bulan Mei 2018 yaitu sebanyak 22 orang dan mendapatkan bonus Rp. 300.000,00 pada bulan Juni 2018 yaitu sebanyak 16 orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan *leader sales* PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung diketahui bahwa pada tahun 2018 tercatat hanya 38 orang karyawan yang mendapatkan bonus Rp. 100.000,00 dan 11 orang yang mendapatkan bonus Rp. 300.000,00. Hal ini berarti bahwa masih banyak karyawan yang tidak mendapatkan bonus karena tidak mencapai target penjualan. Karyawan menilai bahwa target penjualan terlalu tinggi sehingga sulit untuk karyawan mendapatkan bonus. Bonus yang diberikan juga hanya untuk sales yang dapat mencapai target, sedangkan karyawan divisi HRD, *tax and accounting*, *purchasing* dan divisi lainnya tidak ada kebijakan pemberian bonus. Tidak adanya bonus bagi karyawan divisi lain dan pencapaian target bagi sales yang tinggi untuk mendapatkan bonus di duga membuat karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan merasa kerja kerasnya tidak sebanding dengan kompensasi yang terimanya maka karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja dan cenderung mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authoriuty* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2016, p.108). Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan HRD PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung diketahui bahwa permasalahan yang terjadi terkait dengan promosi adalah syarat untuk dapat dipromosikan dinilai sangat berat bagi karyawan yaitu untuk mendapatkan promosi jabatan ke jenjang karir yang lebih baik, karyawan di tuntutan untuk bersikap loyal kepada perusahaan sekurang-kurangnya selama tiga tahun karena selain berprestasi syarat untuk mendapatkan pelatihan guna mengikuti program promosi jabatan

karyawan diwajibkan telah bekerja minimal selama tiga tahun. Perusahaan juga cenderung merekrut karyawan baru untuk menempatkan posisi jabatan yang kosong dibandingkan dengan mempromosikan karyawan lama untuk naik jabatan. Fenomena kebijakan promosi ini yang diduga membuat karyawan merasa tidak puas dan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga cenderung mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Selain permasalahan terkait dengan kompensasi dan promosi, berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan HRD PT. Pedana Adhi Lestari Bandar Lampung diketahui bahwa permasalahan lainnya yang terjadi adalah komunikasi yaitu komunikasi yang terjalin antar rekan kerja yaitu komunikasi yang terjalin hanya sebatas hubungan pekerjaan, terlebih lagi hubungan antara bawahan dengan pimpinan. Pimpinan perusahaan tidak berkomunikasi secara langsung dengan karyawannya. Semua perintah dan tugas diberikan melalui sekretaris padahal berbaur dan bergabung dengan seluruh karyawan dapat menciptakan hubungan kekeluargaan dan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Dengan berkomunikasi pimpinan dapat mendengarkan keluhan-keluhan karyawan, maka tidak adanya komunikasi yang baik membuat pimpinan tidak mengerti apa yang diinginkan karyawannya dan pada akhirnya karyawan merasa pendapatnya terabaikan. Fenomena ini diduga membuat karyawan merasa tidak puas dan berniat mencari pekerjaan lain.

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat menimbulkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Pernyataan tersebut didukung oleh teori yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja ditunjukkan oleh sikap yang tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi. Karyawan yang puas akan berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Seorang karyawan yang bergabung dalam suatu organisasi membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Karyawan yang puas memiliki tingkat perputaran (*turnover*),

perilaku penarikan diri dan ketidakhadiran yang rendah (Robbins dan Judge, 2011, p.118).

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“*Turnover Intention* Karyawan Berbasis *Job Satisfaction Survey* (JSS) Pada PT. Perdana Adhi lestari Bandar Lampung”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung?
2. Bagaimana pengaruh promosi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi, promosi, dan komunikasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung?

## **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.3.1 Ruang Lingkup Subjek**

Ruang lingkup subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung.

### **1.3.2 Ruang Lingkup Objek**

Ruang lingkup objek dalam penelitian ini adalah kompensasi, promosi, komunikasi dan *turnover intention*.

### **1.3.3 Ruang Lingkup Tempat**

Ruang lingkup tempat dalam penelitian ini adalah PT. Perdana Adhi Lestasi Bandar Lampung yang beralamatkan di Jalan Soekarno Hatta No. 1, Kel. Tanjung Baru, Kec. Sukabumi Bandar Lampung.

### **1.3.4 Ruang Lingkup Waktu**

Ruang lingkup waktu dalam penelitian ini adalah bulan Oktober 2017 sampai dengan bulan Februari 2018.

### **1.3.5 Ruang Lingkup Ilmu Pengetahuan**

Ruang lingkup ilmu pengetahuan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia tentang kompensasi, promosi, komunikasi dan *turnover intention*.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, promosi, dan komunikasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Bagi Peneliti**

Menambah wawasan peneliti tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*.

### **1.5.2 Bagi PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung**

Menjadi bahan referensi dalam mengambil keputusan guna mengurangi *turnover intention*.

### **1.5.3 Bagi Insitusi IIB Darmajaya**

Menambah referensi perpustakaan Fakultas Bisnis dan Ekonomi IIB DARMAJAYA khususnya tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

### **1.5.4 Bagi Penelitian Selanjutnya**

Menjadi bahan referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka peneliti menyusun suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang terbatas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori dan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang akan dilakukan, kerangka pemikiran dan hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi tentang jenis penelitian, sumber data penelitian, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, uji persyaratan instrumen, uji persyaratan analisis data, metode analisis data dan pengujian hipotesis.

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang deskriptif data dari responden dan variabel penelitian, hasil uji persyaratan instrumen, hasil uji persyaratan analisis data, hasil analisis data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

### **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil penelitian dan saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil penelitian yang

diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang bersangkutan.

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**