

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Tidak bisa dibantah bahwa manajemen sumber daya manusia adalah inti dari setiap organisasi yang sukses. Jackson & Mathis (2010) mengatakan manajemen sumber daya manusia merupakan penyusunan strategi untuk menjamin keterampilan manusia dimanfaatkan secara efisien dan efektif dalam mencapai misi organisasi. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di perusahaan menentukan hasil yang dikontribusikan oleh karyawan. Demikian pula, Martocchio & Mondy (2016) mendeskripsikan manajemen sumber daya manusia merupakan sasaran organisasi yang diraih melalui pemanfaatan individu. Hal ini menyoroti bahwa karyawan memainkan peran penting dalam organisasi karena keberadaan dan kinerja mereka sangat mempengaruhi kemajuan organisasi.

Robbins et al.. (2013) juga mengungkapkan bahwa penempatan, pelatihan, pengembangan, pemberian insentif, dan pemeliharaan karyawan termasuk sebagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Dengan ini dapat memperlihatkan bahwa di luar perekrutan dan pelatihan, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab tidak hanya untuk memastikan kesesuaian antara rekrutmen yang terampil dengan tujuan organisasi, tetapi juga untuk menciptakan suasana kerja yang sehat dan optimis yang mendukung produktivitas staf. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan karyawan berkontribusi secara maksimal dengan memprioritaskan fasilitas yang dibutuhkan untuk mendorong

pertumbuhan mereka, meningkatkan keterampilan mereka, dan berkontribusi secara menyeluruh, karena upaya yang maksimal dapat membuat organisasi berjalan lebih lancar.

Terutama di era modern ini, di pasar kerja yang cukup kompetitif dan luas, mempertahankan karyawan yang terampil dan berpengalaman adalah suatu keharusan, karena hal ini dapat membawa keseimbangan dan pertumbuhan perusahaan. Tantangannya tidak hanya muncul dari mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, tetapi juga melibatkan mereka secara menyeluruh, memikat hati dan jiwa mereka disetiap langkah perjalanan karir mereka (Lockwood, 2007). Ini menunjukkan bahwa hanya dengan mempertahankan karyawan saja tidak cukup, perlu adanya suatu upaya untuk memikat mereka agar tidak muncul tantangan yang lebih sulit di kemudian hari. Price (1977) mengacu peristiwa ini sebagai *turnover* di mana terjadi perpindahan individu diberbagai organisasi. Dia menjelaskan istilah "perpindahan individu" mencakup pemisahan dan perekrutan karyawan baru. Wood (1995) juga menggambarkan perpindahan karyawan setara dengan siklus pertukaran; baik karyawan yang keluar secara sukarela maupun tidak, bahwa posisi yang kosong perlu diganti oleh pegawai baru.

Banyak organisasi setuju bahwa tingkat pergantian pegawai yang wajar dapat dianjurkan dan dapat ditoleransi, sebab dapat memberikan fleksibilitas dalam merelokasi karyawan, analisis yang baru atau jika pergantian karyawan terlalu rendah, maka inovasi dan ide-ide baru akan berkurang, sehingga dapat membuat perusahaan menjadi stagnan sehingga tidak mampu menghadapi

perubahan (Loquercio et al., 2006). Robert & Jackson (2010) menunjukkan bahwa *turnover* masih bisa dikategorikan sebagai hal yang positif jika terjadi pada karyawan yang berkinerja rendah. Di sisi lain, tingkat pergantian yang tinggi atau pergantian yang tidak direncanakan akan menciptakan berbagai ketidakefisienan dan tantangan sehingga perlu adanya perekrutan yang terus-menerus, penundaan pemberian tugas karena kurangnya kontinuitas, investasi waktu dan biaya yang sangat besar, mulai dari iklan hingga pelatihan karyawan baru.

Sebuah ancaman yang jauh lebih berbahaya dari *turnover* itu sendiri adalah perilaku *turnover intention* (Suyono et al., 2020). *Turnover intention* mengacu pada pemikiran atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan oleh seorang individu yang bekerja dalam suatu profesi (Chen & Francesco, 2000). Menurut penelitian Suyono *et al.* (2020), berdasarkan wawancara dengan 50 manajer sumber daya manusia di Indonesia, karyawan yang memiliki niat untuk keluar cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah, produktivitas yang rendah, dan disiplin yang rendah. Terutama ketika tawaran pekerjaan yang diinginkan belum datang, mereka akan terus bekerja di perusahaan tersebut hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar. Gyensare et al. (2015) meneliti bahwa semakin tinggi intensi keluar karyawan, semakin rendah persepsi mereka bahwa mereka harus bertanggung jawab atas perilaku bolos mereka. Dapat disimpulkan bahwa niat intensi menyumbang 65% dari variasi perilaku ketidakhadiran dengan menggunakan data sampel dari 416 karyawan industri perbankan ritel di Ghana. Menurut Mobley (1982), terdapat tiga indikator yang merujuk terjadinya peristiwa *turnover*. Beliau menjelaskan diantaranya ada *thoughts of quitting*, *intention to*

*search alternative jobs dan intention to quit*. Jika salah satu indikator yang disebut Mobley terdapat pada seorang pegawai maka lebih besar kemungkinan akan terjadinya perpindahan karier kerja.

Karyawan yang memilih untuk pindah atau bertahan di perusahaan umumnya didasari oleh berbagai macam alasan. Salah satu aspek yang memiliki pengaruh terhadap perilaku *turnover intention* adalah kepuasan kerja.. Para ahli terdahulu yang meneliti *turnover* seperti Mobley (1982), menyatakan sudah pasti hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* bersifat negatif secara konsisten. Penelitian dari Porter & Steers (1973), Aydogdu & Asikgil (2011), Pristayati & Adnyani (2017) dan Marzuqi (2021) menyimpulkan kepuasan kerja berbanding terbalik dengan niat *turnover*, yang memiliki arti bahwa kemungkinan terjadinya pergantian karyawan yang meningkat seiring dengan menurunnya tingkat kepuasan. Sebaliknya, kemungkinan pergantian karyawan semakin kecil jika mereka semakin puas dengan pekerjaan mereka.

Menurut Locke (1969) dan Mobley & Locke (1970), reaksi emosi baik timbul dari keyakinan bahwa pekerjaan mereka dapat memberikan kontribusi pada nilai-nilai kerjaan yang dimiliki para pegawai, ini yang disebut kepuasan kerja. Seseorang yang menemukan kebahagiaan dan kecukupan di tempat kerja dapat dianggap sebagai kepuasan kerja (Bashir & Durrani, 2014)

Mobley (1977) berteori suatu model mengenai proses pengambilan keputusan dalam rangkaian linier di mana kepuasan/ketidakpuasan kerja mempengaruhi kemungkinan *turnover*, yaitu: evaluasi pada pekerjaan saat ini, kemudian mengalami kepuasan/ketidakpuasan kerja, lalu muncul pemikiran

untuk berhenti, kemudian evaluasi perkiraan peluang untuk menemukan alternatif selain bekerja di pekerjaan saat ini dan biaya pencarian, selanjutnya menjadi pencarian alternatif lain, kemudian muncul pertimbangan alternatif, kemudian perbandingan pekerjaan alternatif dengan pekerjaan saat ini, kemudian muncul niat untuk berhenti dan akhirnya berhenti. Hal ini menyoroti bahwa kondisi perasaan kepuasan dan ketidakpuasan pegawai dapat mempengaruhi perilaku *turnover* di perusahaan.

Selain kepuasan kerja yang mempengaruhi perilaku *turnover intention*, ada faktor lainnya yaitu komitmen organisasi. Ketika seorang karyawan yakin, menerima, dan setuju dengan tujuan perusahaan dan ingin tetap bersama organisasi, hal ini disebut sebagai komitmen organisasi, yang dapat diartikan sebagai ikatan emosional. (Meyer & Allen, 1991; Jackson & Mathis, 2010). Terjadinya *turnover*, secara langsung berkaitan dengan komitmen organisasi, yang memengaruhi apakah karyawan memilih untuk tetap tinggal di organisasi dengan sukarela atau keluar untuk memperoleh kesempatan lain di karir yang berbeda. (Pristayanti & Adnyani, 2017). Para peneliti seperti Hanna et al. (2019), Guzeller & Celiker, (2019), dan Aydogdu & Asikgil (2011), menemukan bahwa niat untuk meninggalkan organisasi dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang negatif, yang berarti komitmen yang cukup tinggi pada pekerjaannya akan memiliki *turnover intention* yang lebih rendah dan sebaliknya.

SMA Sulthon Aulia Boarding School Bekasi merupakan salah satu institusi yang mengalami terjadinya perilaku *turnover* dalam beberapa tahun terakhir ini. SMA Sulthon Aulia Boarding School merupakan sekolah menengah

atas asrama yang bersifat swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Sulthon Aulia, yang didirikan pada tahun 2013 dan masih beroperasi hingga saat ini. Sekolah menengah atas ini, secara geografis terletak di Jati cempaka, Kota Bekasi, Jawa Barat. Setiap tahun mulai dari tahun 2021-2023, SMA Sulthon Aulia Boarding school mengalami *turnover* yang cukup tinggi. Jika dikaitkan dengan ketiga indikator yang dijelaskan Mobley (1982), hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya sudah tidak sedikit karyawan yang memiliki pemikiran untuk keluar (*Thoughts of Quitting*) sehingga tidak tutup kemungkinan untuk karyawan lainnya berpotensi untuk pindah ke tempat lainnya dalam beberapa tahun kemudian. Masalah ini tentu akan merugikan banyak aspek dari SMA Sulthon Aulia Boarding School, dari segi biaya, dan dari segi sumber daya manusia sehingga ini perlu diteliti.

Berikut data presentase Turnover pada SMA Sulthon Aulia Boarding School, periode tahun 2021 sampai tahun 2023:

**Tabel 1.1**

*Data Turnover Karyawan SMA SABS Periode 2021-2023*

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Awal Tahun</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Karyawan masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir Tahun</b>	<b>Presentase Turnover %</b>
<b>2021</b>	69	11	4	62	15.94%
<b>2022</b>	62	11	4	55	17.74%
<b>2023</b>	54	7	6	53	12.96%

Sumber: Divisi HRD SMA Sulthon Aulia Boarding School (2023)

Terlihat di Tabel 1.1 bahwa SMA Sulthon Aulia Boarding School mengalami *turnover* yang cukup tinggi selama 3 tahun kebelakang. Di mana pada tahun 2022, institusi mengalami perpindahan karyawan yang tertinggi diantara tahun-tahun lainnya sehingga mencapai 17.7%. Bahkan tahun 2022 mengalami kenaikan *turnover* employee menjadi 17.74% meningkat 1.8% dari 15.94% pada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan fenomena ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pegawai institusi tersebut keluar dari institusi. Dari beberapa penelitian sebelumnya, faktor *job satisfaction* dan *organizational commitment* memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap terjadinya *employee turnover*.

Melihat latar belakang di atas, penulis berminat untuk mengerjakan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover intention* pada Pegawai SMA Sulthon Aulia Boarding School Bekasi”**

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Menurut Sugiyono (2013) penyimpangan dari apa yang seharusnya dan apa yang sebenarnya terjadi, dari teori dan praktik, dari peraturan dan pelaksanaan, dan dari rencana dan pelaksanaan, semuanya dianggap sebagai masalah. Oleh karena itu, masalah-masalah berikut ini telah diidentifikasi berdasarkan informasi latar belakang yang diberikan:

1. Terdapat tingkat *employee turnover* yang tinggi selama 3 periode yang lalu dari tahun 2021-2023
2. Sebagian Pegawai memiliki *thoughts of quitting*, sehingga cenderung akan meninggalkan pekerjaan jika ada kesempatan untuk pindah ke tempat kerja yang lebih baik

Menurut Sugiyono (2013) rumusan masalah didefinisikan sebagai pertanyaan yang akan dijawab dengan pengumpulan data. Rumusan masalah diperoleh berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, dan meliputi:

1. Apakah, *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover intention* Pegawai SMA SABS
2. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Turnover intention* Pegawai SMA SABS
3. Apakah *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* secara simultan berpengaruh terhadap *Turnover intention* Pegawai SMA SABS

### **C. Tujuan Penelitian**

Menurut penjelasannya Sugiyono (2013), tujuan tersebut berhubungan dengan niat peneliti dalam melaksanakan penelitian. Dimana rumusan masalah dan tujuan penelitian sangat berkaitan erat. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut, berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan dan dijelaskan:



1. Untuk mengetahui apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover intention* Pegawai SMA SABS
2. Untuk mengetahui apakah *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Turnover intention* Pegawai SMA SABS
3. Untuk mengetahui apakah *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* secara simultan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Pegawai SMA SABS

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat, menurut Sugiyono (2013) akan selalu diantisipasi dalam setiap penelitian. Manfaat tersebut dapat berupa manfaat teoritis atau praktis. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Akademik**

Dengan harapan, penelitian ini dimaksudkan untuk mendukung penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *Turnover intention*. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat melengkapi penelitian di masa depan dalam konteks pengembangan pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan mendalam terkait faktor-faktor penyebab terjadinya *employee Turnover intention* dalam sebuah institusi serta dapat menjadi bahan ilmu yang dapat dipraktekkan saat di dunia kerja sebagai pencegahan tinggi nya *employee turnover rate* di masa depan nanti.

### b. Bagi Institusi

Dengan temuan penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan dan informasi yang mendalam mengenai fenomena *employee turnover* yang sedang terjadi di institusi ini. Dan diharapkan dapat menjadi bahan solusi untuk institusi di kemudian tahun sehingga dapat mencegah terjadinya karyawan untuk keluar dari institusi tersebut.

### c. Bagi Akademis

Dengan hasil penelitian ini, mahasiswa lain dapat memanfaatkan temuan penelitian ini sebagai referensi dan sumber pengetahuan lebih lanjut, terutama mahasiswa jurusan manajemen sumberdaya manusia mengenai topik penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini