

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumberdaya manusia sebenarnya juga dilakukan. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia Priyono dan Marnis, (2014:1). Oleh karena itu, ketertiban tenaga kerja dalam aktivitas perusahaan perlu dilengkapi dengan kemampuan dalam hal pengetahuan maupun keterampilan. Untuk itu, faktor Sumber Daya Manusia (SDM) perlu mendapat prioritas utama dalam pengelolaannya, agar pemanfaatan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut, dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari kepuasan dan loyalitas yang tinggi dari semua anggota organisasi (SDM) untuk bersama-sama meningkatkan kinerja dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi akan terganggu, apabila anggota organisasi itu tidak puas dalam bekerja dan tidak loyal atau sering berpindah, masuk atau keluar dari suatu organisasi ke organisasi yang lain. Manajemen akan disibukan dengan mengurus keluar masuknya karyawan. Karyawan yang keluar masuk (*turnover*) di suatu organisasi, akan mengganggu kelancaran pekerjaan dan apabila sering terjadi dapat mengganggu pencapaian

tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Halimsetiono, 2014:339).

Turnover karyawan merupakan suatu keadaan di mana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda dan turnover adalah pergerakan keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja Abdulah, (2012) dalam Mujiati dan Dewi (2016:56). Selain itu, proses rekrutmen untuk mendapatkan karyawan baru akan membutuhkan pengeluaran yang tidak sedikit, karena terkait biaya dan pengorbanan waktu. Efek lain dari keluar masuknya karyawan adalah setiap karyawan yang keluar dari organisasi akan membawa serta pengalaman, pengetahuan, yang didapatkan selama masa kerja.

Menurut Mobley, et al. (1978) yang dikutip oleh Khikmawati (2015) dalam Gayatri dan Muttaqiyathun, (2020:81), bahwa keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Harnoto (2002) dalam Sukwadi dan Meliana (2014:1), *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini, di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Faktor penyebab *Turnover* menurut Michael (1995) dalam Sunrawali dan Alimuddin (2020:145), adalah gaji atau upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok atau organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi. Selanjutnya faktor penyebab

terjadinya *turnover intentions* menurut Jewell dan Siegall (1998) dalam Prabowo (2017:260), terdapat dua faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu faktor pribadi dan faktor organisasional. Faktor pribadi meliputi kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak tempat tinggal dengan organisasi tempat bekerja. Sementara itu, faktor organisasional meliputi gaji, tidak ada kesempatan untuk promosi, dan sejauh mana bekerja dengan menduduki jabatan yang menjadi rutinitasnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu kondisi karyawan yang merasa puas terhadap kinerjanya. Kepuasan kerja karyawan sangatlah penting, karena karyawan dalam sebuah organisasi merupakan subjek terpenting dalam menentukan berhasil tidaknya kegiatan organisasi. Sebaliknya setiap orang yang bekerja pada suatu organisasi juga mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya. Menurut Anoraga (2001) dalam Utomo (2014:12), kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu, akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan respon efektif dan emosional terhadap

berbagai segi aspek pekerjaan seseorang, sehingga kepuasan kerja merupakan konsep tunggal.

Mobley, et al. (1978) dalam Ikhwanto (2015:3), mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran seseorang untuk berhenti bekerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan erat pada tinggi rendahnya *turnover* karyawan. Artinya ketika seorang karyawan merasa tidak puas atas pekerjaannya, maka dapat menyebabkan karyawan tersebut keluar dari organisasi tempat ia bekerja.

Menurut Badeni, (2013:44), dalam Gulo, (2012:2), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan kerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja. Selanjutnya menurut Aranya, et al. (1982) dalam Satriawan (2007:140), menyatakan adanya suatu korelasi nyata secara statistik antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Selanjutnya komitmen profesional mempengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasional. Menurut Rehman, dkk (2013) dalam Susilo dan Satrya (2019:3703), komitmen organisasional adalah suatu keadaan sejauh mana seorang pekerja mengenali organisasi dan memiliki keinginan untuk melanjutkan karirnya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, dapat ditimbulkan akibat rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan oleh sikap tidak puas dan acuh tak acuh terhadap pekerjaannya dan semakin lama

akan cenderung ingin keluar dari organisasi. Sebaliknya, jika seorang karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi, akan cenderung memiliki rasa loyalitas pada organisasi, bekerja secara maksimal dan tetap berada di dalam organisasi.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover* adalah promosi jabatan. Menurut Fathoni (2006) dalam Yandrizon dan Anneputril (2022:96), promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai, karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Promosi jabatan merupakan cara yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, setiap karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat dipromosikan untuk menempati posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*), karena karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan apresiasi dari kualitas kinerja setiap karyawan yang dinilai.

Faktor terakhir yang diangkat dan mempengaruhi kepuasan kerja dan *Turnover* adalah lingkungan kerja. Sunyoto, (2012) dalam Logohan, dkk (2012:574), menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah

suasana, di mana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja di sini, adalah kekompakan dalam kelompok atau organisasi, hubungan baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan atau pengawas, ruangan yang sejuk, luas dan fasilitas yang memadai. Sutrisno (2015) dalam Kristin (2022:100), menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Penelitian ini dilakukan pada PT Ramayana Cabang Kupang. PT Ramayana Cabang Kupang merupakan salah satu swalayan yang memiliki banyak cabang di Indonesia. Selain itu, ada beberapa *Departement Store* di dalam PT Ramayana Cabang Kupang, yakni lantai 1 terdapat aneka fashion pria serta *Robinson Supermarket* yang menjual kebutuhan pangan dan produk rumah tangga dengan sejumlah sandang. Sementara itu di lantai 2, Ramayana menjual produk sandang untuk Wanita dan anak-anak. Terdapat zone 2000 di lantai 2 Blok Timur yang merupakan tempat permainan bagi anak hingga remaja. PT Ramayana Cabang Kupang juga memiliki *supermarket* atau pasar swalayan yang menjual kebutuhan pangan sehari-hari. Karyawan di PT Ramayana Cabang Kupang dituntut harus menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, juga dituntut untuk melakukan pencapaian target.

PT Ramayana Cabang Kupang mempekerjakan karyawan dalam jumlah yang cukup banyak. Data jumlah dan keluar masuknya karyawan di PT Ramayana Cabang Kupang, dapat dilihat pada Tabel 1.1, sebagai berikut:

Tabel 1.1

**Data Jumlah dan *Turnover* Karyawan PT Ramayana
Cabang Kupang Tahun 2018 - 2022**

Tahun	Jumlah Karyawan Pertahun	Jumlah Karyawan Yang Keluar Pertahun	Jumlah Karyawan Yang Masuk Pertahun
2018	285	54	0
2019	231	54	0
2020	177	21	0
2021	156	3	0
2022	168	3	18
Jumlah		135	18

Sumber: PT Ramayana Kupang 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa data karyawan yang bekerja di PT Ramayana Cabang Kupang pada tahun 2018 berjumlah 285 orang. Kemudian selalu mengalami penurunan setiap tahun dan sampai dengan tahun 2021 hanya sebanyak 156 karyawan. Penurunan jumlah karyawan ini terjadi, karena banyak karyawan yang keluar dari perusahaan. Selama tahun 2018-2021 tidak ada karyawan yang masuk bekerja di PT Ramayana Cabang Kupang. Pada tahun 2022 ada 3 orang karyawan yang keluar dan ada karyawan baru yang masuk bekerja sebanyak 18 orang.

Fenomena penurunan jumlah karyawan diatas, menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada PT Ramayana Cabang Kupang memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan sangat tinggi. Hal ini akan memberikan dampak negatif yang dapat mempengaruhi organisasi dalam jangka panjang, seperti organisasi tersebut terlalu bergantung pada orang yang keluar dari organisasi, sehingga kepergian karyawan tersebut bisa memiliki dampak yang signifikan pada kelancaran organisasi. Organisasi yang terlalu bergantung pada individu rentan terhadap resiko ketika mereka meninggalkan

organisasi, karena alasan pribadi atau mencari kesempatan karir yang lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 10 karyawan PT Ramayana cabang Kupang, 6 orang mengatakan mereka tidak puas atas pekerjaan yang diberikan, sedangkan 4 orang lain mengatakan mereka merasa puas atas pekerjaan yang diberikan. Selanjutnya 7 orang mengatakan merasa kurang komitmen dengan pekerjaan dengan alasan jarak tempat tinggal dan tempat kerja yang jauh, sedangkan 3 orang mengatakan mereka mempunyai komitmen untuk bekerja karena menikmati pekerjaannya tersebut. Selain itu 7 orang mengatakan mereka tidak mendapatkan promosi jabatan walaupun mempunyai kinerja yang baik, sedangkan 3 orang lainnya mengatakan mereka mendapatkan promosi jabatan. Selanjutnya 6 orang menyatakan bahwa mereka tidak nyaman dengan lingkungan pekerjaan karena alasan kurangnya kekompakan dan merasa tidak nyaman saat bekerja, sedangkan 4 orang lain menyatakan mereka sangat menikmati pekerjaan yang mereka kerjakan saat ini.

Penelitian ini dilakukan karena selain fenomena diatas, masih adanya *research gap* dari penelitian terdahulu. Penelitian Dwiyanti dan Bagia (2020) menunjukkan bahwa Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. BPR Nusamba Kubutambahan. Penelitian Andriawan dan Games (2019) hasilnya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Oppo Padang. Hasil yang berbeda adalah penelitian Sari (2019), yaitu bahwa Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Barat.

Penelitian Fadli, (2020) hasilnya bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Modern Plasindo Mutiara. Sebaliknya penelitian Khumaira, (2021) hasilnya bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Erlangga Semarang.

Penelitian Siagian dan khair (2018), hasilnya bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dexter Ekspresindo Jakarta. Sebaliknya penelitian Fitriyah (2021), hasilnya lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Instalasi Farmasi RS Islam Sultan Agung Semarang.

Penelitian Andriawan dan Games (2019) hasilnya bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan Oppo Padang. Penelitian Satwari, dkk (2016), diperoleh hasil bahwa komitmen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan Hotel Swiss-Bellin Malang, dengan R² sebesar 58,3%. Hasil yang sama juga dari penelitian Muzajjad, dkk (2021), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Mentari Internasional Jombang. Penelitian Amir dan Djafar (2021), juga menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Berbeda dengan penelitian Neli dkk (2021) hasilnya bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *turnover* karyawan pada PT Bersama Mencapai Puncak.

Penelitian Amir dan Djafar (2021), menjelaskan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan pada PT Maruki Internasional Indonesia. penelitian Kurniadi (2018), menyatakan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap *turnover* karyawan pada RS. Panti Nugroho Pakem Sleman.

Penelitian Tiasih (2019), menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Livia Mandiri Sejati Depo Banyuwangi. Hasil penelitian yang berbeda diperoleh Dermawan dan Vita (2017), bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Sevas Pelindotama Jakarta.

Penelitian Ningtyas dkk (2020), menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover* karyawan pada PT Astra International Tbk. Penelitian Rismayati (2018), menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan pada PG Kebon Agung Malang.

Penelitian Andriawan dan Games (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan Oppo Padang. Penelitian Andriawan dan Games (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan dalam memediasi komitmen terhadap *turnover* karyawan Oppo Padang.

Berdasarkan fenomena masalah dan research gap diatas, mendorong untuk dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen, Promosi Jabatan, dan Lingkungan Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Karyawan Pada PT Ramayana Cabang Kupang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang tersebut, yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran tentang Komitmen, Promosi Jabatan, Lingkungan kerja, Kepuasan Kerja dan *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang?
2. Apakah Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Ramayana Cabang Kupang?
3. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Ramayana Cabang Kupang?
4. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah Komitmen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang?
6. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang?
7. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang?
8. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover* Karyawan PT Ramayana Cabang Kupang?
9. Apakah Kepuasan Kerja dapat memediasi Pengaruh Komitmen, Promosi Jabatan dan Lingkungan kerja secara signifikan terhadap *Turnover* Karyawan PT Ramayana Cabang Kupang?

C. Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini mempunyai arahan yang jelas, perlu ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang Komitmen, Promosi Jabatan, dan Lingkungan kerja, Kepuasan Kerja dan *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja pada PT Ramayana Cabang Kupang.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Ramayana Cabang Kupang.
4. Untuk mengetahui signifikan pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Komitmen terhadap *Turnover* Karyawan PT Ramayana Cabang Kupang.
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Promosi Jabatan terhadap *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang.
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Lingkungan kerja terhadap *Turnover* karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang.
8. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang.
9. Untuk mengetahui kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh yang signifikan Komitmen, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover* Karyawan pada PT Ramayana Cabang Kupang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi PT Ramayana Cabang Kupang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau sumbangsih pemikiran bagi PT Ramayana Cabang Kupang berupa informasi untuk melakukan perbaikan terhadap Komitmen, Promosi Jabatan, dan Lingkungan Kerja dalam meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan, sehingga dapat menekan *turnover* karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian di masa yang akan datang, demi pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan lebih khusus Manajemen Sumber Daya Manusia.