

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan organisasi dewasa ini menemui permasalahan dalam hal perputaran karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan permasalahan dalam organisasi yang pada kenyataannya terdapat banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover* karyawan tinggi (Randhawa, 2007).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep yang sangat penting karena faktor manusia sebagai sumber daya dapat menghasilkan keunggulan komparatif bagi organisasi (Ismajli, Zekiri, Qosja, & Krasniqi, 2015).

Menurut Sahi dan Mahajan dalam (Suifan, Diab, & Abdallah, 2017) menyatakan bahwa di era yang sangat kompetitif saat ini, retensi karyawan berbakat lebih penting daripada untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan, mempertahankan, dan memberikan rasa kepuasan agar dapat terus bersaing di era kompetitif ini serta karyawan dapat terus bekerja tanpa ada niat untuk keluar dari perusahaan. Aktivitas dari manajemen sumber daya manusia yang buruk dapat mengakibatkan kerugian besar, seperti meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau disebut dengan *turnover intention*. *Turnover* yang terjadi secara terus menerus bisa menyulitkan perusahaan karena perusahaan kehilangan sejumlah karyawan dan

kehilangan tersebut harus diganti dengan karyawan yang baru (Tnay, Othman, Siong, & Lim, 2013)

Kesuksesan dari sebuah perusahaan bergantung pada perilaku dari tenaga kerja yang ada didalamnya. Hal yang sulit dilakukan adalah menjaga stabilitas organisasi untuk tetap berada dalam keadaan yang prima guna mempertahankan kesuksesan yang telah dicapai. Oleh karena itu perilaku karyawan harus dapat dikendalikan oleh pihak manajemen. Namun ada perilaku karyawan yang sulit dikendalikan, yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) hingga yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Siagian, 2014).

Pada kenyataannya, dampak terhadap adanya perubahan dari perusahaan pada karyawan atau sumber daya manusia saat ini cenderung negatif. Salah satu permasalahan yang sering kali dijumpai pada sumber daya manusia akibat dampak negatif persaingan secara global adalah fenomena *turnover* (Budhwar, 2001; Javed, Khan, Yasir, Aamir, & Ahmed, 2014).

Keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) merupakan permasalahan yang sangat serius dalam manajemen sumber daya manusia (Chan Yin-Fah, Foon, Chee-Leong, & Osman, 2010).

Permasalahan dalam SDM akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila karyawan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik (Sylvia, dkk., 2014). Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukannya sumber daya manusia yang berkualitas

agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya.

*Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi, keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011).

Menurut (Widodo, 2010), keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) menggambarkan pertanda awal terjadinya *turnover* karyawan didalam suatu perusahaan. *Turnover Intention* merupakan standar keinginan tingkah laku karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain.

*Turnover* sendiri didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins, 2001). Menurut (Meyer & Alien, 1991; Wong & Wong, 2017) mendefinisikan *Turnover intention* sebagai kesadaran dan kesengajaan meninggalkan organisasi. Intensi untuk meninggalkan organisasi adalah serangkaian pengamatan yang mengarah ke *turnover*.

Komitmen afektif (*Affective commitment*) dapat didefinisikan sebagai unsur keterlibatan organisasi terhadap bawahan untuk mendorong bawahannya supaya tidak berhenti dari organisasi dan agar mempunyai pendirian tetap terhadap organisasi (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016).

*Perceived Organizational Support* (POS) merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil (Arshadi, 2011). Dengan adanya *Perceived Organizational Support* (POS) yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya.

Menurut (Lockwood, 2003) *Work life balance* merupakan suatu keadaan dimana terdapat tuntutan suatu keseimbangan pekerjaan dan keseimbangan kehidupan pribadi. *Work life balance* dibagi menjadi dua, yakni berdasarkan segi perspektif dari sudut pandang karyawan dan dari sudut pandang organisasi. Berdasarkan sudut pandang karyawan, *work-life balance* juga dapat diartikan sebagai suatu tantangan dengan tujuan mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab yang datang dari keluarga. *Work life balance* dilihat dari sudut pandang organisasi merupakan suatu tantangan untuk menciptakan sebuah lingkungan yang suportif sehingga karyawan dapat fokus pada pencapaian di tempat kerja.

Menurut (Malik, Gomez, Ahmad, & Saif, 2010; Nafiudin, 2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi memengaruhi *turnover intention* karyawan yaitu *work life balance* dan kepuasan kerja. Pernyataan tersebut selaras dengan (Fayyazi & Aslani, 2015) yang menyatakan *work life balance* dianggap sebagai faktor penting dalam intensi karyawan untuk berhenti. Ketidaseimbangan *work life balance* memiliki peran lebih penting dalam turnover karyawan

dibandingkan faktor-faktor seperti perilaku manajemen terhadap karyawan atau jumlah gaji.

Selain terhadap *turnover intention*, *work life balance* termasuk dalam salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen berorganisasi pada pegawai (Kaiser, Ringlstetter, Reindl, & Stolz, 2010; Novelia, Sukhirman, & Hartana, 2013). Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari (Hussain & Asif, 2012) dalam Nanda (2017), yang menyatakan *work life balance* memiliki peran penting karena memberi manfaat kepada perusahaan yaitu dengan menguatnya komitmen organisasi pada perusahaan.

Hubungan kedua variabel tersebut juga dibahas oleh (Sakthivel & Jayakrishnan, 2012) yang menyatakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) sebagai dasar penjelasan yang mengatakan bahwa kebijakan *work-life balance* akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan yang berpengaruh pada partisipasi karyawan terhadap organisasi akan menjadi lebih tinggi, karyawan akan bekerja lebih keras, dan organisasi akan memperoleh manfaat lebih besar.

Selain *work life balance*, terdapat masalah lain yang menjadi faktor penyebab karyawan melakukan *turnover intention*. *Turnover intention* disebabkan oleh buruknya perilaku antar karyawan dengan atasan atau dengan rekan sejawat. Perilaku atasan yang dirasa kurang adil dan menghargai ataupun menghormati bawahan. Lingkungan perusahaan yang kurang mendukung dan kurang memberikan keharmonisan diantara para karyawan dan pihak manajemen, hal-hal tersebutlah yang dapat menjadi alasan mereka untuk pergi dari perusahaan

(Rahadjeng, 2016). Hal tersebut sejalan dengan hasil dari Survey Gallup yang menyatakan bahwa lebih dari 50 persen karyawan keluar dari perusahaan karena atasan mereka.

Dukungan yang diberikan oleh organisasi dan atasan langsung merupakan hal penting bagi karyawan sehingga membentuk *perceived organization support* bagi karyawan. Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002), *Perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan. Selain berpengaruh terhadap *turnover intention*, menurut (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) dalam (Ersoy & Başer, 2014). *Perceived organizational support* telah dianggap sebagai faktor kunci komitmen organisasi. Hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational commitment* sebagian besar telah dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Menurut (Ersoy & Başer, 2014) mengatakan bahwa jika dukungan organisasi yang dirasakan tinggi akan menghasilkan kewajiban bagi karyawannya. Karyawan akan merasa berkewajiban bahwa mereka tidak hanya berkomitmen pada organisasi, tetapi mereka juga akan merasa berkewajiban untuk membalas komitmen dari organisasi dengan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi tersebut.

Tidak hanya *work life balance* dan *perceived organizational support* yang berpengaruh terhadap *turnover intention*, faktor lain yang mempengaruhi *Turnover intention* disampaikan oleh (Vandenberg & Nelson, 1999) dalam (Suhanto, 2009) yang menjelaskan bahwa komitmen berorganisasi dan kepuasan kerja sebagai predictor munculnya *turnover intention*. Studi penelitian lain dilakukan oleh Igarria

and (Igarria & Greenhaus, 1992) dalam (Suhanto, 2009) mengindikasikan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh yang paling besar dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hal ini didukung oleh pernyataan Supervisor pengelolaan human, yang menyatakan alasan karyawan memilih keluar dari perusahaan yakni ingin memiliki waktu luang mengurus keluarga terutama anak, kemudian alasan karena memiliki tanggungan untuk mengurus kedua orang tuanya. Alasan tersebut mengarah ke konsep *Work life balance*, seperti yang diutarakan oleh (Lockwood, 2003) dalam (Arif & Farooqi, 2014) dimana keseimbangan antara dua tuntutan kehidupan pribadi dan pekerjaan seseorang harus dalam keadaan yang sama. Pendapat tersebut berbeda dengan apa yang terjadi di PT Astra International Tbk-HSO Sales Office Gajahmada Semarang, dimana karyawan yang mengundurkan diri menggunakan alasan keluarga untuk berhenti dari perusahaan.

Penyebab lainnya yang membuat karyawan memilih keluar yakni, karyawan merasa kurang dihargai oleh perusahaan, seperti tidak adanya dukungan dari atasan secara langsung. Hal ini mengarah kepada konsep perilaku kurangnya *Perceived organizational support*, seperti yang diutarakan oleh (Rhoades & Eisenberger, 2002), bahwa *Perceived organizational support* dapat diindikasikan dengan adanya rasa keadilan, penghargaan dari organisasi dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Fenomena lain yakni masih terdapat beberapa karyawan dari beberapa divisi yang melakukan tambahan jam lembur lebih dari 56 jam/bulan untuk satu orang

karyawan. Peristiwa tersebut dapat mengindikasikan variabel *Organizational commitment*, karena tingginya jam lembur yang dilakukan oleh karyawan dapat membuktikan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Selain itu, tambahan jam lembur tersebut juga dapat menjadi faktor kurangnya *work life balance* yang diterima oleh karyawan, karena mereka akan lebih banyak menghabiskan waktu mereka untuk pekerjaan daripada keluarga ataupun kehidupan pribadi mereka. Kemudian, data jam lembur karyawan juga dapat menjadi faktor kurangnya *Perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan karena tidak ada rasa keadilan dalam pembagian jam kerja yang didapatkan oleh karyawan sehingga dapat menjadi indikasi terjadinya perilaku *Intensi turnover*.

Sementara tingkat paling rendah dari komitmen organisasi yang terkait dengan pekerjaan berhubungan dengan sikap dan perilaku negatif seperti tingkat besar kecilnya niat karyawan tersebut untuk bertahan ataupun keluar dari organisasi (Gaither, 2009) (Bayarçelik & Findikli, 2016). Disaat karyawan memiliki komitmen yang rendah dan dibiarkan seara berlarut-larut tentunya akan memunculkan keinginan untuk keluar atau memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tersebut (*intention to quit*), Keinginan keluar seorang karyawan rendah adalah jika organisasi memberikan perhatian yang lebih pada karyawannya.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Astra International Tbk-*HSO Sales Office* Gajahmada Semarang merupakan salah satu perusahaan besar yang bergerak dibidang otomotif atau penjualan produk Honda sepeda motor berbagai merk

.Adapun tabel tingkat turnover karyawan PT Astra International Tbk-*HSO Sales Office* Gajahmada Semarang tahun 2017 s/d 2019 , dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 1.1 Turnover Karyawan Periode 2017 – 2019 PT Astra International Tbk-*HSO Sales Office* Gajahmada Semarang**

No	Keterangan	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Rata-Rata
1	Periode Awal	61	82	99	80
2	Masuk	20	31	24	25
3	Keluar	41	48	32	40
<b>4</b>	<b>Periode Akhir</b>	<b>82</b>	<b>99</b>	<b>107</b>	<b>145</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Data tabel di atas, menunjukkan bahwa *turnover intention* yang terjadi setiap tahunnya, memberikan dampak terhadap suatu perusahaan. Terjadinya turnover, memberi kerugian bagi perusahaan baik dari segi biaya maupun waktu. Perusahaan harus mengisi kekosongan posisi yang telah ditinggalkan oleh karyawan sebelumnya. Kondisi seperti ini cukup memberikan pengaruh terhadap karyawan lain, karena pekerjaan yang seharusnya dikerjakan menjadi kacau akibat dari kekurangan karyawan. Tertundanya suatu pekerjaan tentu akan memberikan dampak negatif dalam perkembangan maupun proses berjalannya perusahaan.

Dari uraian mengenai hubungan antar variabel pada penelitian ditemukan adanya fenomena perbedaan hasil (*research gap*). Berikut adalah tabel 1.2 yang ditemukan pada penelitian terdahulu :

**Tabel 1.2 Research Gap**

No	Hipotesis	Hasil
1	<i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Sumber: (OKTAVIANI, 2018; Pangestu, Sulistyan, & Lukiana, 2019; Rismawan, 2017) Hasil disimpulkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>Turnover intention</i>
2	<i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Sumber : (OKTAVIANI, 2018), (Prayogi, Koto, & Arif, 2019), (Hafid & Prasetyo, 2017) <i>Wok life balance</i> berpengaruh <b>positif dan tidak signifikan</b> terhadap <i>turnover intention</i> (OKTAVIANI, 2018) <i>Work Life Balance</i> <b>positif dan signifikan</b> terhadap variabel <i>Turnover Intention</i> (Prayogi et al., 2019) <i>Work life balance</i> <b>berpengaruh negative dan signifikan</b> terhadap <i>turnover intention</i> (Hafid & Prasetyo, 2017)
3.	<i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Komitmen Afektif	Sumber : (Rismawan, 2017) Hasil penelitian <i>Perceived organizational support</i> <b>berpengaruh negatif dan signifikan</b> terhadap <i>intention to leave</i> , baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi (Rismawan, 2017)
4	<i>Work Life blance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Komitmen Afektif	Sumber : (OKTAVIANI, 2018) Hasil penelitian bahwa variabel <i>work life balance</i> <b>tidak memiliki pengaruh yang signifikan</b> terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>organizational commitment</i> (OKTAVIANI, 2018)
5	Komitmen Afektif terhadap <i>Turnover Intention</i>	Sumber : (Pangestu et al., 2019) Hasil bahwa Komitmen Afektif berpengaruh <b>negatif</b> terhadap <i>Turnover Intention</i> (Pangestu et al., 2019)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengambil judul “**Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-HSO Sales Office Gajahmada Semarang)**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian fenomena bisnis dan *research gap* penelitian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh *perceived organizational supports* dan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan komitmen afektif sebagai variable intervening.

Sehingga permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan, pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut :

1. Bagaimana *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?
2. Bagaimana *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?
3. Bagaimana *Perceived Organizational Supports* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Afektif?
4. Bagaimana *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Afektif?
5. Bagaimana Komitmen Afektif berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas maka tujuan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.
2. Untuk menganalisa pengaruh *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk menganalisa pengaruh *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Afektif.
4. Untuk menganalisa pengaruh *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Afektif,
5. Untuk menganalisa pengaruh Komitmen Afektif berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat menambah informasi pengetahuan dan wawasan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengetahui tingkat *turnover intention* yang berpengaruh secara langsung dan tidak langsung pada karyawan.

#### **1.4.2. Bagi Instansi Terkait**

Dalam penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen untuk meminimalisir terjadinya keinginan karyawan untuk keluar atau berpindah kerja, yakni dengan mempertimbangkan *perceived orgaizational support*, *work life balance*, dan komitmen afektif

#### **1.4.3. Bagi Akademis**

Penelitian ini dapat menambah informasi pengetahuan mahasiswa dan studi perpustakaan di Universitas Islam Sultan Agung, khususnya mengetahui tingkat *turnover intention* yang berpengaruh secara langsung dan tidak langsung pada karyawan.