

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi yang terjadi dewasa ini memberikan dampak yang signifikan bagi setiap industri baik sektor pemerintah maupun swasta. Persaingan yang semakin berat membuat perusahaan harus mampu bersaing agar dapat terus bertahan. Dengan demikian perusahaan dipacu untuk mampu bersikap dinamis seiring dengan makin banyaknya pesaing yang semakin kompetitif. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang unggul agar tercapai kinerja yang diharapkan sehinggatujuan organisasi akan tercapai.

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam perusahaan karena mampu menggerakkan seluruh aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa diperlukan adanya proses pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Untuk mencapai hal tersebut, sudah seharusnya perusahaan menetapkan kebijakan-kebijakan yang memperhatikan kepentingan karyawan yang tidak hanya menguntungkan perusahaan.

Seringkali kebijakan perusahaan mengalami ketidakcocokan dengan apa yang diharapkan karyawan dan apa yang diberikan oleh perusahaan. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan akan membawa dampak buruk pada sikap dan perilaku kerja karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan

untuk meninggalkan pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi dan tingkat stres karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk berhenti bagi karyawan dan mencari pekerjaan yang lebih baik.

Turnover karyawan merupakan kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas perusahaan dan dapat mencerminkan kinerja dari perusahaan. Pergantian karyawan sangat dibutuhkan bagi perusahaan pada karyawan yang memiliki produktivitas rendah. Namun, perpindahan yang terlalu tinggi dapat memberikan kerugian yang besar bagi perusahaan. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif, akan tetapi sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali untuk karyawan baru.

Fenomena *turnover* karyawan tersebut masih terjadi di PT Lippo General Insurance. PT Lippo General Insurance merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa asuransi di Indonesia. Perusahaan ini menyediakan beberapa kategori produk asuransi seperti asuransi kesehatan, kecelakaan diri, kendaraan bermotor, perlindungan aset bangunan bisnis dan tempat tinggal,

perlindungan pengangkutan barang (*marine cargo*), asuransi kebakaran, dan produk asuransi perjalanan baik nasional maupun internasional.

PT Lippo General Insurance memiliki jumlah karyawan hingga bulan Desember 2014 mencapai 112 orang karyawan, yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, PT Lippo General Insurance melakukan perekrutan melalui kantor pusat yang berada di Karawaci, Tangerang. Berikut adalah jumlah karyawan PT Lippo General Insurance per Desember 2014 :

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan PT Lippo General Insurance per Desember 2014

Departemen	Status Karyawan		Total
	Karyawan Tetap	Karyawan Kontrak	
Finance	8	13	21
Human Resources	6	2	8
Information Technology	4	12	16
Claim	5	28	33
Risk Management	5	2	7
Central Processing	7	1	8
Customer Care	4	15	19
Total	39	73	112

Sumber : PT Lippo General Insurance (2015)

Alasan peneliti memilih PT Lippo General Insurance sebagai objek penelitian didasarkan pada *turnover* karyawan yang masih terjadi dan cenderung mengalami peningkatan. Berikut adalah tabel jumlah karyawan keluar pada PT Lippo General Insurance per Desember 2011 s/d 2014 :

Tabel 1.2
Data Karyawan Keluar PT. Lippo General Insurance Periode 2011 s/d 2014

Tahun	Karyawan Tetap	Karyawan Kontrak	Jumlah Karyawan Keluar	Total Jumlah Karyawan	Persentase
2011	2	9	11	102	10,78 %
2012	3	6	9	107	8,41 %
2013	2	13	15	109	13,76 %
2014	5	14	19	112	16,96 %

Sumber : Data diolah peneliti (2015)

Berdasarkan tabel diatas, dapat kita lihat bahwa *turnover* karyawan masih terjadi pada PT Lippo General Insurance. Setiap tahunnya terjadi *turnover* karyawan dan cenderung mengalami peningkatan, dimana jumlah karyawan keluar sebanyak 11 orang pada tahun 2011. Meskipun sempat mengalami penurunan jumlah karyawan keluar pada tahun 2012 yaitu sebanyak 9 orang, akan tetapi jumlah karyawan keluar tersebut mengalami peningkatan pada tahun 2013 yaitu sebanyak 15 orang dan kembali meningkat pada tahun berikutnya hingga berjumlah 19 orang.

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2011, 2012, 2013 dan 2014, perusahaan memiliki tingkat *turnover* sebesar 10,78%, 8,41%, 13,76 dan 16,96%. Tidak ada suatu standar angka *turnover* yang ideal bagi suatu perusahaan, karena struktur karyawan setiap perusahaan berbeda-beda. Namun, sesuai dengan struktur karyawan PT Lippo General Insurance, dimana 65% adalah karyawan kontrak, maka angka persentase *turnover* karyawan ini bisa menjadi suatu masalah besar jika perusahaan tidak berupaya untuk menangani secara serius.

Hal ini dapat disebabkan oleh tidak adanya aturan perusahaan dalam menetapkan konsekuensi terhadap pembatalan kontrak kerja, dan keinginan perusahaan untuk menetapkan angka maksimal *turnover rate* di tahun berikutnya. Jadi, ketika ada suatu hal yang dapat meningkatkan *turnover intention* karyawan, maka sangat mudah seorang karyawan berpindah ke perusahaan lain dan sudah seharusnya perusahaan melakukan tindakan preventif guna mencegah hal tersebut.

Selain itu, *turnover intention* karyawan pada PT Lippo General Insurance dapat dilihat dari absensi karyawan yang cenderung meningkat. Absensi karyawan meliputi, absen karena sakit, cuti, dan alfa (tanpa keterangan). Hal ini diperkuat oleh pendapat Luthans yang menyatakan bahwa *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.¹ Berikut merupakan data absensi karyawan pada 1 tahun terakhir terhitung dari bulan Oktober 2014 s/d September 2015 :

¹Luthans, Fred., *Organizational Behavior* (Boston: McGraw-Hill Books. Co, 2008), h.2.

Tabel 1.3
Absensi Karyawan PT Lippo General Insurance
Periode Oktober 2014 s/d September 2015

Bulan	Keterangan	Jumlah Karyawan	Total Jumlah Karyawan	Persentase
Oktober	Sakit	7 orang	119 orang	5,88%
	Cuti	3 orang		2,52%
	Alfa	5 orang		4,20%
November	Sakit	11 orang	115 orang	9,56%
	Cuti	6 orang		5,21%
	Alfa	9 orang		7,82%
Desember	Sakit	9 orang	112 orang	8,03%
	Cuti	15 orang		13,39%
	Alfa	10 orang		8,69%
Januari	Sakit	5 orang	112 orang	4,46%
	Cuti	4 orang		3,57%
	Alfa	3 orang		2,67%
Februari	Sakit	6 orang	114 orang	5,26%
	Cuti	2 orang		1,75%
	Alfa	2 orang		1,75%
Maret	Sakit	5 orang	126 orang	3,96%
	Cuti	9 orang		7,14%
	Alfa	7 orang		5,55%
April	Sakit	11 orang	128 orang	8,59%
	Cuti	7 orang		5,46%
	Alfa	8 orang		6,25%
Mei	Sakit	5 orang	128 orang	3,90%
	Cuti	11 orang		8,59%
	Alfa	9 orang		7,03%
Juni	Sakit	8 orang	124 orang	6,45%
	Cuti	9 orang		7,25%
	Alfa	10 orang		8,06%
Juli	Sakit	12 orang	122 orang	9,83%
	Cuti	8 orang		6,55%
	Alfa	10 orang		8,19%
Agustus	Sakit	4 orang	122 orang	3,27%
	Cuti	6 orang		4,91%
	Alfa	3 orang		2,45%
September	Sakit	3 orang	118 orang	2,54%
	Cuti	6 orang		5,08%
	Alfa	7 orang		5,93%

Sumber : PT Lippo General Insurance Jakarta (2015)

Berdasarkan data *turnover* dan data absensi karyawan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan pra penelitian dengan melakukan observasi dan menyebar kuesioner kepada beberapa karyawan pada PT Lippo General Insurance untuk mencari tahu dan memastikan bahwa masih terjadi *turnover intention* pada karyawan PT Lippo General Insurance yang masih aktif bekerja. Dari prapenelitian tersebut diperoleh data bahwa *turnover intention* memang masih dirasakan oleh karyawan PT Lippo General Insurance, salah satunya disebabkan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan yang rendah.

Gejala ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan yang merasa tidak senang terhadap pekerjaannya, sedangkan komitmen organisasi yang rendah dapat dilihat dari minimnya keinginan karyawan untuk bekerja pada perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang lama. Namun, lebih dari itu, fenomena *turnover intention* karyawan ini dapat pula disebabkan oleh kurang efektifnya pengelolaan perilaku individu didalam organisasi.

Tabel 1.4
Hasil Pra Penelitian terhadap karyawan PT Lippo General Insurance

Pernyataan	Persentase Jawaban Responden	
	Ya	Tidak
Merasa senang terhadap pekerjaan	38%	62%
Memiliki keinginan untuk bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang lama	29%	71%

Sumber: Datadiolahpeneliti (2015)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, sebagian besar responden dapat dikatakan memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi. Tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan diduga disebabkan

oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah atau banyaknya karyawan yang merasa tidak senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang rendah cenderung akan meningkatkan *turnover intention* dan kepuasan kerjayang tinggi dapat membantu di dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Dapat diduga bahwa antara kepuasan kerja dan *turnover intention* terdapat hubungan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Inuk Wahyuni Istiqomah (2005) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Diikuti dengan penelitian yang dilakukan oleh Vera Susiani (2014), menemukan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerjsa dengan *turnover intention*. Dengan demikian baik buruknya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan berdampak terhadap tingkat *turnover intention* karyawan.

Faktor lain yang menyebabkan tingkat *turnover intention* karyawan tinggi adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan individu atas nilai-nilai organisasi, kerelaan individu dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Dalam suatu organisasi juga terdapat kepercayaan bahwa komitmen organisasi akan dapat menurunkan tingkat

turnover intention karyawan. Dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasional terhadap *turnover intention*.

Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Salim (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Lia Witasari (2009) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian semakin tinggi atau rendah tingkat komitmen organisasi karyawan maka akan berpengaruh terhadap tinggi atau rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT Lippo General Insurance.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Masih terjadi *turnover intention* pada karyawan PT Lippo General Insurance yang dapat diindikasikan dari perilaku karyawan, salah satunya yaitu absensi yang meningkat.
2. Mayoritas karyawan merasa tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan masih tergolong rendah.

3. Mayoritas karyawan tidak ingin bekerja di perusahaan dalam jangka waktu lama yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan masih tergolong rendah.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti memfokuskan perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan PT Lippo General Insurance?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Lippo General Insurance?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Lippo General Insurance?
4. Apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT Lippo General Insurance?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gambaran dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan PT Lippo General Insurance.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerjaterhadap *turnover intention* karyawan PT Lippo General Insurance.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT Lippo General Insurance.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah terdapat kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT Lippo General Insurance.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Lippo General Insurance

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada PT Lippo General Insurance, sehingga perusahaan dapat membuat pengelolaan karyawan yang lebih baik untuk mencegah *turnover* karyawan.

2. Bagi Peneliti

Sebagai menambah pengetahuan peneliti dengan menghubungkan teori yang didapat dalam perkuliahan dengan keadaan nyata serta dapat memperdalam pengetahuan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat menjadi sumber referensi beserta dasar bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut dan lebih mendalam tentang teori yang terkait dengan konsep *turnover intention* karyawan.