

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi sekarang ini memaksa perusahaan guna bersaing ketat agar mampu bertahan pada bisnisnya. Perusahaan yang bertahan adalah perusahaan yang berhasil membangun keunggulan kompetitif dan mempunyai kinerja yang baik. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari kinerja secara keuangan dan non keuangan. Demi meningkatkan kinerja dan memenangkan persaingan perusahaan harus memiliki strategi yang baik dalam mengelola bisnisnya. Salah satu strategi yang digunakan perusahaan saat ini ialah mengeliminasi biaya-biaya yang merupakan pemborosan, sehingga mampu mencapai performa yang optimal. Pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien dapat membantu perusahaan mengurangi biaya yang tidak diperlukan dalam kegiatan operasional. Sumber daya perusahaan yang perlu dikelola dengan baik, salah satunya adalah sumber daya manusia. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fauziah, dkk, (2016), yang menunjukkan hasil penelitian bahwa kompensasi langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan, karena peran sumber daya manusia adalah merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan (Ardana, dkk., 2012:3). Selain itu pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien, akan mengoptimalkan kinerja perusahaan dari segi pendapatan dan pengeluaran. Karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan karena kinerjanya akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Keberadaan karyawan harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada kemajuan organisasi atau perusahaan. Tapi sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang bersemangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*). Maka dari itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan benar sesuai dengan kebijakan dan ketentuan perusahaan. Akan tetapi, kebijakan yang diterapkan perusahaan kadang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan, sehingga menyebabkan timbulnya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaan atau *turnover intention*. Staffebach (2008), menguraikan *turnover intention* merupakan kemungkinan yang bersifat subyektif dimana seorang individu akan merubah pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pelopor dasar kepada *turnover* yang sebenarnya.

Turnover intention merupakan salah satu masalah utama yang dihadapi oleh organisasi, dimana tingkat *turnover* yang berlebih akan memberikan dampak negatif kepada perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi kerja serta peningkatan biaya untuk sumber daya manusia yang telah perusahaan investasikan pada karyawan mulai dari rekrutmen dan pelatihan. Seorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung mencari tempat kerja lain, dengan harapan tempat kerja yang baru akan memenuhi kepuasannya (Mangkunegara, 2009). *Turnover intention* dapat diartikan dengan pergerakan karyawan untuk keluar dari perusahaan dikarenakan beberapa faktor yang mempengaruhinya. Dalam penelitiannya (Novliadi, 2007), mendapati bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian *turnover* diantaranya adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan dalam organisasi, dan kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2011), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, apabila kepuasan kerja terpenuhi maka mereka akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan, sebaliknya ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan tingginya tingkat

keluar masuk karyawan yang berdampak dengan ketidakhadiran, mogok kerja, dan tindakan lainnya yang bisa merugikan perusahaan. Sedangkan menurut Luthans (2008:244), indikator yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan kerja yaitu: pembayaran gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, penyelia (supervisi). Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya. (Mangkunegara, 2011).

1. Faktor karyawan yang meliputi: kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja. Beberapa faktor tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja serta kinerja karyawan, dimana karyawan jika memenuhi salah satu faktor tersebut akan sangat mudah untuk melakukan pekerjaan yang sedang dikerjakan. Tantangan dari perusahaan akan menjadi dinamis dan konstan, yang pada akhirnya karyawan akan mempunyai solusi guna menyelesaikan masalah yang akan datang.
2. Faktor pekerjaan yang meliputi: jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pekerjaan tergantung dari individu, semakin banyak kebutuhan maka semakin banyak tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan.

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka membuat karyawan lebih produktif dan menurunkan potensi terjadinya pemecatan terhadap karyawan. Selain itu karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih setia kepada perusahaan dalam jangka waktu lama, sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan berkeinginan keluar dari perusahaan (*turnover intention*) dan mencari pekerjaan lain. Perusahaan sebagai pemberi kerja memberikan fasilitas-fasilitas kepada karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja terhadap pekerjaan mereka. Upaya perusahaan tersebut biasanya dalam bentuk pemberian intensif, kenyamanan lingkungan kerja, fleksibilitas waktu, dan sebagainya.

Menurut (Mangkunegara, 2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Hal ini senada dengan (Wursanto, 2009), yang mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai. Menurut Sedarmayanti (2011), menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja, sebaliknya jika lingkungan kerja tidak memberikan rasa nyaman dan aman kepada karyawan akan berpotensi menjadi hambatan dalam bekerja seperti permasalahan rekan kerja, tidak nyaman dengan kondisi ruang kerja atau kurang bisa menikmati pekerjaan sehingga karyawan tidak merasa betah dalam bekerja. Sedarmayanti (2011), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau pegawai, di antaranya adalah penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperature di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dan musik di tempat kerja. Kondisi ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja akan menimbulkan keinginan untuk berpindah ke pekerjaan lain (*turnover intention*), dengan harapan mendapat lingkungan kerja yang lebih kondusif. Demi menjaga stabilitas karyawan faktor lingkungan kerja memang penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi terjadinya pengunduran diri karyawan yang membuat *turnover* karyawan semakin tinggi.

Perusahaan selalu menginginkan karyawannya produktif dalam hal bekerja dan setia kepada perusahaan, dimana harus ada upaya dari perusahaan untuk mewujudkan hal tersebut dengan cara memberikan kompensasi kepada karyawan. Menurut Hadari Nawawi (2003 : 315), Adanya dua pihak

yang memikul kewajiban dan tanggung jawab berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Menurut Rivai (2004 : 360), ada tiga bentuk kompensasi langsung yaitu gaji, upah dan intensif atau bonus. Fungsi dari kompensasi adalah memberikan motivasi kepada karyawan sebagai wujud loyalitas perusahaan kepada para karyawan, selain memotivasi karyawan fungsi lain dari kompensasi adalah menjaga stabilitas karyawan, menjaga kedisiplinan, dan sebagainya. Pemberian kompensasi kepada karyawan dapat diartikan sebagai apresiasi dan loyalitas perusahaan kepada karyawan yang sudah berkontribusi penuh. Jika kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan apa yang karyawan harapkan maka mereka kurang termotivasi dan cenderung memilih keluar dari perusahaan tersebut. Pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan dinilai efektif untuk meningkatkan *loyalitas* karyawan kepada perusahaan. Hal itu akan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) yang bekerja pada perusahaan, sehingga *turnover* karyawan bisa ditekan dan biaya perekrutan karyawan dapat berkurang. Pengurangan biaya tersebut dapat menghemat biaya pengeluaran perusahaan dan stabilitas kinerja operasional yang akan berdampak pada kinerja keuangan dan non keuangan pada perusahaan.

Pemenuhan kebutuhan karyawan oleh perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi karyawan secara eksternal, sedangkan faktor internal yang mempengaruhi karyawan dalam timbulnya *turnover intention* seperti usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan lama kerja. Faktor lama kerja menjadi hal yang penting diperhatikan karena berhubungan langsung dengan pekerjaan karyawan. Semakin lama karyawan bekerja pada sebuah perusahaan mereka akan semakin mengerti tentang perusahaan dan apa yang mereka dapat dari perusahaan. Karyawan yang telah lama bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi. Selain karena pencapaian karir yang telah didapatkan selama ini, hubungan antara karyawan dengan perusahaan terjalin dengan baik, sehingga semakin lama seorang karyawan bekerja maka semakin kecil potensi karyawan tersebut memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan sehingga produktivitas perusahaan dapat dipertahankan.

Dira Market Kencong merupakan pusat perbelanjaan atau *shopping center* yang bergerak dibidang kebutuhan rumah tangga seperti perabotan dapur, aneka makanan dan minuman ringan, bahan dapur, dan lain sebagainya. Dira Market ini tidak hanya berada di Kencong akan tetapi memiliki beberapa cabang di Ambulu dan Balung. Dengan pemasaran yang cukup luas di Kabupaten Jember, Dira Market memiliki banyak karyawan dalam menjalankan bisnisnya. Dira Market memiliki target konsumen yang pasti dimana Dira Market berfokus pada pemuasan konsumen dengan memberikan harga yang sangat bersaing. Hal tersebut menjadi keunggulan yang kompetitif untuk bersaing dalam dunia bisnis *shopping center* saat ini, akan tetapi pada tahun 2019 sampai dengan sekarang, Dira Market Kencong memiliki permasalahan pada keluar masuknya karyawan yang cukup tinggi. Hal ini disebabkan adanya pandemi covid-19 yang memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Dampak dari pandemi covid-19 ini ialah berkurangnya jumlah konsumen dan menjadikan perusahaan harus mengurangi jumlah pegawai secara besar-besaran demi menjaga keseimbangan perusahaan. Dilihat dari data di bawah ini tingkat *turnover* karyawan sangat fluktuatif dan bisa mengganggu perusahaan. Berikut tabel data *turnover intention* Karyawan Dira Market Kencong 2020-2022.

Tabel 1.1 Data Turnover Intention

Karyawan Dira Market Kencong Tahun 2020-2022				
Tahun	Jumlah Karyawan awal tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Presentase
Januari 2020	87	30	17	18%
Januari 2021	100	23	29	30%
Maret 2022	94	15	10	-

Sumber: Staff HRD Dira Market Kencong

Dira Market Kencong memiliki karyawan saat ini tercatat sebanyak 94 karyawan pada tahun 2022. Jumlah ini semakin bertambah dari 2 tahun terakhir, pada tahun 2021 jumlah karyawan sebanyak 100 karyawan dan pada tahun 2020 jumlah karyawan sebanyak 87 karyawan. Penambahan jumlah karyawan ini mengindikasikan bahwa masa pandemi sudah berkurang maka diharuskan perusahaan menambah jumlah pegawai, selain itu penambahan karyawan mengindikasikan bahwa perusahaan sedang berkembang dan berusaha meningkatkan kualitas dan performa penjualan. Akan tetapi data personalia menunjukkan perputaran karyawan yang cukup fluktuatif setiap tahun, dimana menurut data 3 tahun terakhir pada tahun 2020, karyawan yang masuk sebanyak 30 karyawan dan keluar sebanyak 17 karyawan. Pada tahun 2021 karyawan yang masuk sebanyak 23 karyawan dan yang keluar 29 karyawan. Pada tahun 2022 karyawan yang masuk sebanyak 15 karyawan dan yang keluar 10 karyawan. Jika dilihat dari rasio perputaran karyawan pada Dira Market Kencong diketahui pada tahun 2020 mencapai 18%, tahun 2021 mencapai 30%, dan pada tahun 2022 belum mengetahui berapa persentase pada perusahaan dikarenakan *turnover intention* dihitung per tahun sedangkan pada tahun 2022 data yang diterima sampai bulan maret saja. Dari data ini dapat dilihat bahwa perputaran karyawan setiap tahun masih fluktuatif dan tergolong cukup tinggi, dimana dapat berpotensi mengganggu kinerja operasional dan meningkatkan pengeluaran perusahaan. Pada Perusahaan memiliki perputaran karyawan yang fluktuatif maka otomatis perusahaan harus mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk melakukan perekrutan karyawan baru, penyeleksian, dan pelatihan.

Dira Market Kencong menekankan pada ketekunan, ketelitian, dan pengalaman kerja terhadap calon karyawan. Dimana penekanan itu akan menentukan posisi calon karyawan pada saat bekerja, karyawan yang dipilih nantinya akan diberikan pelatihan atau *training* dan harus menaati peraturan-peraturan dari perusahaan, seperti SOP (Standar Operasional Perusahaan), dan lain sebagainya. Peraturan yang mengatur jam kerja karyawan menjadi tiga yaitu, *shift* pagi pada pukul 08.00 WIB s/d 16.00 WIB, sedangkan *shift* siang pada pukul 12.00 WIB s/d 20.00 WIB, dan *shift* malam 15.00 WIB s/d 22.00 WIB. Dari ketiga *shift* tersebut ada beberapa karyawan yang masih terlambat datang. Keterlambatan ini cukup bervariasi dari yang bisa ditoleransi hingga dapat dijatuhi hukuman atau sanksi oleh manajemen. Sanksi keterlambatan dapat berupa teguran dari pihak perusahaan, dimana keterlambatan masih karyawan merupakan masalah serius jika karyawan terbiasa datang terlambat, dimana keterlambatan tersebut dapat mengganggu manajemen operasional perusahaan. Para karyawan yang terlambat bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal maupun faktor internal, akan tetapi jika karyawan puas dalam bekerja pasti akan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga mengurangi pelanggaran peraturan seperti datang terlambat. Kompensasi dan *reward* yang diberikan oleh pihak manajemen Dira Market Kencong kepada para karyawannya dengan harapan mampu meningkatkan produktivitas mereka. Kompensasi yang diberikan seperti gaji, tunjangan hari raya, bonus, tunjangan kesehatan yang berdasarkan pada jabatan, lama kerja dan berbagai macam perputaran posisi karyawan.

Dira *Market* Kencong merupakan perusahaan yang memperhatikan kebutuhan karyawan mereka dengan memberikan fasilitas yang cukup memadai. Fasilitas-fasilitas tersebut berupa loker, mushola, tempat parkir, ruang makan, ruang istirahat. Dari fasilitas tersebut, karyawan bisa meningkatkan rasa nyaman dan aman dengan tujuan karyawan mampu bekerja dengan baik. Perusahaan juga memilik 8 petugas keamanan guna menjamin rasa aman karyawan dalam bekerja dengan tujuan dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas. Peneliti sudah melakukan observasi dan menemukan bahwa kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan serta *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan penelitian dan kondisi perusahaan yang telah diuraikan dan dijelaskan peneliti mendapatkan argumen rasional dan tujuan peneliti untuk melihat pengaruh yang terjadi pada perusahaan di masa pandemi, maka peneliti mengajukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada Dira *Market* Kencong)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan teori dan bukti yang ditemukan pada saat penelitian terdahulu serta berdasarkan latar belakang masalah di atas ada tiga pernyataan yang dapat dirumuskan pada permasalahan penelitian ini:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Dira *Market* Kencong?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Dira *Market* Kencong?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Dira *Market* Kencong?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Dira *Market* Kencong.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Dira *Market* Kencong.
3. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan Dira *Market* Kencong.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis, mempertajam penelitian terdahulu, dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literatur-literatur maupun penelitian di bidang Manajemen.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti yang akan datang.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti
Memperluas pengetahuan peneliti tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan *turnover intention* karyawan pada suatu perusahaan. Selain itu, diharapkan penelitian ini

dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam berpikir untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat bermanfaat.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tolak ukur dan evaluasi atau tambahan informasi dengan mempertimbangkan beberapa permasalahan yang dihadapi perusahaan untuk mengurangi dan mengurangi masalah *turnover intention* karyawan.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi pembaca. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

