

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik, akan memiliki kekuatan kompetitif pada organisasi bisnisnya. Upaya organisasi mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan suatu paradigma baru. Keunggulan kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Sehingga organisasi mampu berdaya saing dan tumbuh berkelanjutan. Sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya dicerminkan dengan kondisi pegawai terhadap disiplin kerja.

PT.Multicon bergerak di bidang jasa penyimpanan peti kemas, dalam pengelolaan usahanya PT.Multicon merupakan organisasi yang harus dikelola secara profesional, serta mengedepankan kepentingan pelayanan customer dengan prinsip-prinsip transparansi akuntabilitas, produktivitas, efisiensi, dan efektifitas.

PT.Multicon Indrajaya Terminal dalam usahanya yang bergerak dibidang jasa mengalami pertumbuhan yang cukup meningkat pesat khususnya dibidang peti kemas. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar perusahaan sejenis, tidak hanya bersaing dengan perusahaan lokal tetapi juga harus bersaing dengan perusahaan dari luar. Perubahan yang terjadi dalam bisnis sangat mempengaruhi persaingan baik perubahan demografi, sosial ekonomi, IPTEK, kompetisi pasar maupun sumber daya manusianya.

PT.Multicon juga perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan di masa depan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi. Dalam menghadapi persaingan sekarang ini PT.Multicon harus memiliki Sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia. Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku pegawai.

Salah satu bentuk perilaku pegawai tersebut adalah Intensi keluar (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan pegawai meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada pegawai sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi

juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan pegawai yang berpengalaman dan perlu melatih kembali pegawai baru.

Intensi *Turnover* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada pegawai yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan pegawai baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena pegawai baru harus mempelajari keahlian yang baru. Tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (*staff*) suatu organisasi atau perusahaan. Tingkat *turnover* pegawai yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Jumlah *turnover* tertentu adalah diperlukan karena para pegawai mengembangkan keahlian-keahlian baru dan dipromosikan ke tingkat tanggung jawab yang lebih besar.

Intensi *turnover* yang terjadi pada PT.Multicon Indrajaya Terminal dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti faktor lingkungan kerja berupa lingkungan kerja yang kurang memadai, kebijakan/regulasi manajemen kearah efisiensi dan efektivitas, pergantian kepemimpinan dengan kebijakan baru-nya, lamanya proses penetapan status kepegawaian akibat kontrak, perubahan/rotasi baik mutasi maupun promosi dan pergantian pegawai baik dari internal maupun external serta intensitas persaingan dengan perusahaan sejenis lainnya dan akibat faktor external seperti kebijakan/regulasi pemerintah. Faktor-faktor tersebut menjadikan penelitian ini cukup relevan untuk diteliti dimana Intensi *turnover*

pegawai yang relatif tinggi seperti terlihat pada tabel 1.2. dibawah, dimana terjadi kenaikan tingkat *turnover* pegawai yang cukup tinggi selama satu tahun, hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor penyebab mengapa pegawai tersebut keluar. Dari beberapa faktor yang telah dikemukakan sebelumnya serta dari data yang tersedia yang diperoleh dari perusahaan PT.Multicon Indrajaya Terminal berupa data *turnover* karyawan, data mutasi karyawan, data keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan, data karyawan sakit serta data kecelakaan yang tersedia dikelompokkan menjadi faktor lingkungan kerja serta komitmen organisasional yang memegang peranan penting serta cukup signifikan, melatar belakangi penelitian ini dilakukan.

**Tabel 1.1 Data Jumlah pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal Periode Januari 2014 – Desember 2016**

Tahun	Total	Persentase (%)
2014	506	-
2015	519	0.03
2016	536	0.03

Sumber : Departemen HRD Perusahaan

Tabel 1.1. menunjukkan jumlah pegawai di PT.Multicon Indrajaya Terminal selama tiga tahun terakhir sampai tahun 2016 beserta persentase kenaikannya, dimana tingkat kenaikan jumlah pegawai tidak terlalu signifikan yaitu sebesar 3% dengan tingkat kenaikan dibawah 10% .

**Tabel 1.2 Data *Turnover* pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal Periode Januari 2014 – Desember 2016**

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Juli	Agt	Sept	Oktober	Nov	Des	Tot	Persentase (%)
<i>Turnover</i>														
2014	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	1	4	23	5
2015	3	5	4	2	3	4	3	6	4	8	11	9	62	12
2016	2	3	3	6	4	5	7	5	5	9	8	4	61	11
<i>PHK</i>														
2014	0	1	2	2	0	2	2	1	10	1	1	2	24	5
2015	2	0	3	1	2	0	1	1	7	2	1	2	22	4
2016	1	2	0	3	0	2	1	2	8	1	1	4	25	5
<i>Hiring</i>														
2014	5	1	1	3	1	2	2	4	2	9	1	2	33	7
2015	7	3	2	2	8	3	3	2	3	10	7	8	58	11
2016	4	5	2	1	8	3	6	5	5	11	8	12	70	13

Sumber : Departemen HRD Perusahaan

Pada tabel 1.2. bila dilihat berdasarkan jumlah kenaikan pegawai pada tahun 2015 dan tahun 2016, terjadi kenaikan pegawai yang keluar diatas 10% baik karena mengundurkan diri maupun mengalami pemutusan hubungan kerja yakni sebesar 12% di tahun 2015 dan 11% di tahun 2016 untuk pegawai resign, serta 4% pada tahun 2015 dan 5% pada tahun 2015 akibat pemutusan hubungan kerja. Dari data diatas jumlah pegawai keluar /turnover baik karena resign maupun pemutusan hubungan kerja mengalami peningkatan dibanding dengan jumlah penerimaan pegawai berdasarkan jumlah kenaikan pegawai selama periode tahun 2015 dan 2016. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari observasi dan wawancara peneliti dengan pegawai dari departemen *operation*, dan support, dari 20 orang yang diamati peneliti, terdapat 10 pegawai yang memiliki minat untuk melihat lowongan pekerjaan dari perusahaan lain, dimana 50% hasil obeservasi tersebut merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya keinginan/intensi untuk keluar.

Informasi keinginan mencari pekerjaan lain melalui lowongan banyak muncul ketika perusahaan menerapkan kebijakan/regulasi baru seperti program

efisiensi serta aktivitas dari instansi pemerintah seperti dibukanya lowongan kerja calon pegawai negeri sipil pada tahun 2016, hal ini penting untuk diperhatikan oleh bagian manajemen dalam mengelola SDM yang ada agar dapat menjaga SDM potensial serta mengembangkan SDM yang berkualitas.

Intensi *turnover* harus disikapi sebagai suatu fenomena penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang penting bagi keberlangsungan organisasi, mengingat *turnover* pegawai merupakan masalah yang merugikan, terutama bila kehilangan pegawai yang bertalenta, mengingat saat ini marak adanya *talent war* antar organisasi demi mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik.

**Tabel 1.3 Data Mutasi pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal Periode Januari 2014 – Desember 2016**

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des	Tot	Persentase (%)
2014	1	1	0	1	1	1	2	0	1	1	1	2	12	2
2015	2	2	1	3	2	1	3	1	2	2	1	3	23	4
2016	3	1	2	2	3	2	5	2	3	2	1	4	30	6

Sumber : Departemen HRD Perusahaan

Dari table 1.3 diatas, dari data mutasi pegawai terlihat bahwa terjadi kenaikan mutasi sebesar 4% di tahun 2015 dan 6% ditahun 2016, dengan kenaikan diatas 100% setiap tahunnya, dimana mutasi merupakan salah satu faktor penyebab timbulnya ketidakamanan kerja bagi pegawai karena pegawai harus berpindah tempat/lokasi dari lokasi awal penempatan serta keluarga menetap. Mutasi yang terjadi di PT.Multicon Indrajaya Terminal dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti penyebaran tenaga kerja melalui pembukaan cabang/lokasi baru dan penambahan sub bisnis unit (SBU) baru atau merupakan strategi perusahaan dalam memindahkan pegawai yang mengalami masalah terkait kinerja dan produktivitas kerja. Mutasi dalam hal penelitian ini menjadi

salah satu faktor pendorong untuk terjadinya intensi turnover yang mana pegawai diharuskan untuk berpindah tempat/lokasi kerja dari lokasi awal penempatan.

**Tabel 1.4 Data Promosi pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal  
Periode Januari 2014 – Desember 2016**

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sept	Okt	Nov	Des	Tot	Persentase (%)
2014	3	1	2	0	2	2	3	0	1	0	1	3	18	4
2015	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	2	8	2
2016	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	2	8	1

*Sumber : Departemen HRD Perusahaan*

Dari table 1.4 diatas, dari data promosi pegawai di PT.Multicon Indrajaya Terminal terjadi penurunan setiap tahunnya, yaitu 2% ditahun 2015 dengan penurunan sebesar 100% serta 1% dengan penurunan sebesar 100% di tahun 2016 terhadap tahun sebelumnya. Promosi terjadi berdasarkan azas keadilan dan objektifitas, dimana karyawan yang dipromosikan akan terdorong untuk bekerja giat dan berprestasi kerja sehingga memacu gariah pekerja yang berakibat pada menurunnya intensi *turnover*. Besarnya penurunan tingkat promosi di PT.Multicon Indrajaya Terminal dapat terjadi akibat menurunnya jumlah pegawai yang memiliki potensi untuk dipromosikan oleh perusahaan, serta akibat program pelatihan dan pengembangan pegawai di perusahaan yang kurang memadai sehingga perusahaan melakukan perekrutan dari luar untuk posisi yang diperlukan, Menurunnya promosi dari data diatas merupakan faktor pendorong bagi pegawai untuk berkeinginan/intensi keluar dari pekerjaannya melihat rendahnya peluang karir yang diharapkan oleh pegawai terjadi di perusahaan.

**Tabel 1.5 Data Absensi Pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal Periode  
Januari 2014 – Desember 2016**

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep t	Okt	Nov	Des	Tot	Persen tase (%)
<b>Terlambat</b>														
2014	6	4	5	5	3	6	3	4	5	3	3	6	53	10
2015	4	4	6	7	5	6	10	6	4	8	7	11	78	15
2016	8	6	9	7	10	7	12	6	7	12	11	14	109	20
<b>Alpa</b>														
2014	2	1	2	1	2	3	4	2	3	5	2	4	31	6
2015	3	2	5	5	2	5	6	3	4	7	5	7	54	10
2016	5	4	3	6	4	5	4	5	5	8	6	7	62	12
<b>Izin</b>														
2014	3	2	2	3	4	3	7	4	3	5	5	8	49	10
2015	5	3	6	4	3	7	5	4	6	8	6	12	69	13
2016	6	4	6	5	7	11	7	6	5	10	11	9	87	16

Sumber : Departemen HRD Perusahaan

Dari tabel 1.5 diatas, dari data kehadiran pegawai terlihat kenaikan jumlah pegawai terlambat masuk kerja, jumlah pegawai tidak masuk kerja tanpa keterangan serta jumlah karyawan tidak masuk kerja karena izin pada tahun 2015 dan 2016, dimana untuk data keterlambatan meningkat sebesar 15% pada tahun 2015 serta 20% pada tahun 2016, demikian pula halnya untuk pegawai alpa dimana pegawai tidak masuk kerja tanpa keterangan meningkat jumlahnya sebesar 10% pada tahun 2015 dan 20% pada tahun 2016, serta data pegawai tidak masuk kerja karena izin dimana meningkat 13% ditahun 2015 serta 16% ditahun 2016. Data kehadiran pegawai baik akibat datang terlambat, tidak masuk kerja tanpa keterangan maupun tidak masuk kerja karena izin mengalami peningkatan diatas 10% pada tahun 2015 dan 2016, dimana faktor-faktor tersebut diatas dapat terjadi karena praktek upaya untuk menjauh serta menghindar dari pekerjaan dengan alasan yang tidak baik dan menyebabkan berkurangnya loyalitas



serta komitmen pegawai untuk bekerja yang dapat memicu keinginan/intensi untuk keluar/*turnover* dari pekerjaan

**Tabel 1.6 Data Sakit Pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal  
Periode Januari 2014 – Desember 2016**

Bulan	Tahun		
	2014	2015	2016
Jan	5	6	8
Feb	4	5	6
Mar	2	7	9
Apr	3	6	5
Mei	4	6	8
Jun	2	3	6
Jul	6	8	7
Agt	3	5	6
Sept	8	7	11
Okt	7	9	5
Nov	4	7	9
Des	5	9	13
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>78</b>	<b>93</b>
<b>Persentase (%)</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

Sumber : Departemen HRD Perusahaan

Dari tabel 1.6 diatas terjadi peningkatan jumlah pegawai tidak masuk kerja di PT.Multicon Indrajaya Terminal akibat sakit penyakit yang mengalami peningkatan sebesar 15% pada tahun 2015 dan 17% pada tahun 2016. Dari data tersebut diatas terlihat kenaikan jumlah pegawai yang mengalami sakit akibat penyakit dengan dengan persentase kenaikan diatas 10%. Kenaikan jumlah karyawan tidak masuk kerja akibat sakit penyakit diatas dapat diakibatkan oleh berbagai faktor seperti minimnya program serta pengawasan kesehatan yang dilakukan oleh divisi HSE (Health, Safety & Environment) serta dapat pula diakibatkan oleh faktor lingkungan kerja yang kurang higienis dan kurang

kondusif serta kurang mendukung kesehatan pegawai, seperti rendahnya kualitas kebersihan tempat bekerja baik di dalam maupun di luar ruangan tempat kerja. serta fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja yang kurang memadai, yang pada gilirannya dapat menjadi penyebab terjadinya keinginan/intensi pegawai untuk berpindah kerja (*turnover*).

**Tabel 1.7 Data Kecelakaan Akibat Kerja Pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal Periode Januari 2014 – Desember 2016**

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept	Oktober	Nov	Des	Tot	Persentase (%)
2014	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	5	0.99
2015	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	0.58
2016	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	4	0.75

Sumber : Departemen HRD Perusahaan

Dari tabel 1.7 diatas data kecelakaan akibat kerja yang ada di Departemen Health, Safety Environment (HSE) terlihat tinggi pada tahun 2014 yaitu sebesar 0,99%, dan kemudian terjadi penurunan dengan persentase < 1%. , yaitu sebesar 0.58% pada tahun 2015 dan 0.75% pada tahun 2016, Dimana penurunan ini terjadi akibat meningkatnya kesadaran perusahaan terhadap pentingnya keselamatan kerja melalui peran aktif HSE. Jumlah kecelakaan akibat kerja pegawai yang terjadi berpengaruh terhadap lingkungan kerja pegawai serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan terkait prioritas perusahaan terhadap keselamatan kerja, dan yang menyebabkan intensi *turnover*.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan PT.Multicon Indrajaya Terminal, peneliti mencoba untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya *turnover* beserta faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover* (intensi *turnover*) dengan menggolongkan intensi *turnover* menjadi variable dependen/terikat. Sedangkan

faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* berdasarkan latar belakang serta data yang diperoleh dikelompokkan menjadi faktor lingkungan kerja dan komitmen organisasi digolongkan menjadi variable independen/ bebas.

## **1.2. Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang sebelumnya serta dari data yang diperoleh dari perusahaan PT.Multicon Indrajaya Terminal, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatnya jumlah karyawan keluar (*turnover*)
- 2) Meningkatnya tingkat pelanggaran disiplin kerja pegawai akibat terlambat masuk kerja.
- 3) Meningkatnya ketidakhadiran pegawai baik karena izin maupun tanpa keterangan.
- 4) Meningkatnya jumlah pegawai tidak masuk kerja akibat sakit penyakit
- 5) Meningkatnya jumlah mutasi pegawai
- 6) Menurunnya jumlah promosi pegawai
- 7) Menurunnya jumlah kecelakaan akibat kerja

### **1.2.2. Batasan Masalah**

Pembatasan penelitian mengacu kepada data *turnover* pegawai yang mengalami kenaikan diatas 10%, yaitu sebesar 12% pada tahun 2015 dan sebesar 12% pada tahun 2016, dimana pembatasan dilakukan ketersediaan data yang diperoleh dari perusahaan serta melalui pengelompokan dari latar belakang masalah seperti mutasi, promosi, absensi, keterlambatan, sakit dan kecelakaan kedalam lingkungan kerja dan komitmen organisasi, dimana dari ke-2 faktor tersebut akan diteliti faktor-faktor yang menyebabkan intensi *turnover* pegawai khususnya di perusahaan PT.Multicon Indrajaya Terminal.

Variabel yang akan diteliti adalah intensi *turnover* sebagai variable terikat (dependent), sedangkan variable bebas (independent) adalah lingkungan kerja (X1) dan komitmen organisasi (X2).

Penelitian dilakukan di PT.Multicon Indrajaya Terminal kantor pusat Jakarta.

### **1.2.3. Rumusan Masalah**

Dengan memperhatikan latar belakang dan identifikasi masalah sebagaimana disebutkan di atas, maka dibuat rumusan masalah secara spesifik dijabarkan berikut :

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Intensi *turnover* pada PT.Multicon Indrajaya Terminal ?
- 2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* pada PT.Multicon Indrajaya Terminal ?
- 3) Apakah lingkungan kerja dan komitmen organisasi pada PT.Multicon Indrajaya Terminal secara secara simultan berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* ?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal .

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Dengan memperhatikan rumusan masalah dan maksud penelitian sebagaimana disebutkan diatas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh:

- 1) Lingkungan kerja terhadap intensi *turnover* pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal.
- 2) Komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal.
- 3) lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap intensi *turnover* pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal.

#### **1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat kegunaan ilmiah/teoritis pada penelitian ini adalah:

- 1) Sebagai sarana pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menambah wawasan serta pengetahuan, khususnya mengenai pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi turnover pegawai PT.Multicon Indrajaya Terminal.
- 2) Sebagai bahan kajian bagi para peneliti lainnya, khususnya yang berminat menindaklanjuti penelitian ini dengan harapan mampu melakukan suatu perbaikan dalam pembinaan dan pengembangan karyawan yang sesuai dengan masa sekarang dan masa yang akan datang

##### **1.4.2. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini adalah:

- 1) Sebagai bahan rekomendasi bagi PT. Multicon Indrajaya Terminal dalam mempertahankan dan mendapatkan talenta-talenta potensial

dengan menghadapi dan memahami masalah *turnover* pegawai yang mempengaruhi efektifitas organisasi, sehingga *turnover* dapat ditekan seminimal mungkin, dengan cara mengatasi kendala-kendala yang menyebabkan seorang pegawai mempunyai intensi untuk keluar terutama yang disebabkan dari dalam perusahaan.

- 2) Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi institusi lain yang memiliki masalah pada motivasi kerja yang masih rendah dengan memanfaatkan.
- 3) Sebagai salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai gelar Magister



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA