

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia sampai saat ini masih menjadi penunjang bagi organisasi atau perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam kegiatan. Sumber daya manusia didalam organisasi atau perusahaan juga bisa menjadi faktor penting dalam proses pembangunan Negara. Pentingnya sumber daya manusia pada suatu organisasi atau perusahaan akan menentukan keberhasilan, karena sumber daya manusia merupakan perilaku keseluruhan dari awal perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu menjadi penggerak sumber daya lainnya. Sumber daya manusia yang berkualitas bisa dimiliki oleh organisasi atau perusahaan, tergantung pada kemampuan mengelola sumber daya manusianya dengan benar. Manajemen sumber daya manusia suatu proses untuk menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup kerja untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditentukan (Irvianti & Verina, 2015). Namun, upaya pencarian sumber daya manusia yang berkualitas serta mempertahankan sumber daya manusia tersebut suatu hal yang cukup sulit dilakukan oleh perusahaan karena banyak faktor – faktor hambatan baik dari dalam internal perusahaan itu sendiri maupun dari eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja kerja dari sumber daya manusia di dalam perusahaan hingga keinginan untuk pindah kerja terhadap sumber daya manusia tersebut (Amany, 2016).

Tingkat *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti menciptakan ketidak stabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut (Hidayati & Trisnawati, 2016). Meningkatnya *turnover intention* saat ini telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas ternyata menjadi sia - sia pada akhirnya karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Toly, 2001 dalam Manurung, 2012).

Pada kondisi diatas, maka perlu motivasi kerja yang sangat tinggi bagi karyawan karena akan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka diharapkan tingkat *turnover intention* semakin berkurang. Perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat hidup berkembang dengan

cara mengatasi tantangan baik dari lingkungan eksternal maupun internal. Lingkungan yang mempengaruhi jalannya organisasi sifatnya selalu berubah. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan suatu pola pengaturan dan pengolahan sumber-sumber daya yang dimiliki. Motivasi kerja yang tinggi dapat dimiliki seseorang yang telah mempunyai kepuasan tersendiri dan dukungan dari lingkungan kerja atas hasil yang telah dicapai untuk perusahaan.

Motivasi merupakan kekuatan sebagai pendorong untuk melakukan hal yang terbaik. Motivasi dilakukan bukan dengan tujuan mengancam seseorang untuk bekerja keras melainkan dipercaya sebagai kekuatan seseorang untuk mendapatkan hasil yang terbaik sesuai dengan keinginan yang akan dicapai. Motivasi yang sifatnya mengancam tidak baik untuk karyawan dalam jangka panjang karena akan mengubah pola pikir karyawan itu sendiri. Akibatnya, karyawan akan melakukan hal yang tidak sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan (Azeem Mahmood & Asif Mahmood, 2010 dalam Fitriani & Muhyadi, 2018). Sedangkan menurut Danim (2012) motivasi diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendaknya.

Motivasi kerja bagi seseorang juga salah satu faktor dari adanya persepsi dukungan organisasi yang ada di perusahaan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Baliartati (2016) dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai merupakan tiga faktor yang menjadi perhatian utama dari pegawai. Ketiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai yaitu: Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai *organizational support* dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah *organizational support* juga dipengaruhi oleh respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah dan respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *organizational support* pegawai. Namun menurut Indriana (2005) dalam Baliarti (2016) komitmen organisasi Pegawai yang mempersepsikan tingkat *organizational support* yang tinggi melahirkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pegawai merasa organisasi berkomitmen terhadap dirinya. Sebagai balasannya, pegawai pun berkomitmen terhadap organisasi.

Jika organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif. Bila ide-ide tersebut dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di perusahaan tersebut memiliki persepsi yang positif akan

organisasi terhadap diri mereka sendiri. Maka sebaliknya, jika dukungan organisasi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

Dalam sebuah perusahaan, banyak masalah yang sering muncul terjadi antara bawahan dengan atasan. Berbagai macam faktor masalah yang sering timbul salah satunya adalah konflik peran yaitu dimana terjadinya perselisihan antara bawahan dengan atasannya. Konflik peran inilah yang akan mempengaruhi seseorang dari sisi motivasi kerjanya menjadi sangat menurun dan merasa bahwa hasil yang dicapai tidak memuaskan bagi dirinya sendiri sehingga karyawan tersebut menjalankan pekerjaannya dengan banyak pertimbangan dan memikirkan untuk mencari pekerjaan yang lain diluar perusahaan. Konflik peran atau *role conflict* merupakan suatu konflik yang timbul dari mekanisme pengendalian internal birokrasi organisasi yang tidak sesuai dengan norma, aturan, etika, dan kemandirian profesional. Kondisi tersebut biasanya terjadi karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabainya perintah yang lain (Kurniawati & Rintasari, 2015). Menurut Munandar (2008) konflik peran timbul jika pegawai mengalami (1) pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dengan tanggung jawab yang dimiliki, (2) tugas yang harus dilakukan merasa bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, (3) tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya, dan (4) pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya. Jadi, semakin tingginya tingkat konflik peran, sehingga memunculkan pemikiran mereka untuk meninggalkan pekerjaannya. Selain konflik peran, perusahaan juga harus memperhatikan bagaimana menjaga dan mengelola karyawan dalam bekerja agar lebih baik dan fokus pada tujuan perusahaan. Jika semuanya menyimpang dan banyak bertentangan antara atasan dengan bawahan maka hasilnya tidak akan baik dan perusahaan tidak akan berkembang. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan segala macam masalah dan kendala yang dihadapi oleh karyawan sehingga apapun yang dikerjakan oleh karyawan akan merasa puas dan perusahaan akan jauh lebih baik lagi.

PT. Puspa Pharma merupakan perusahaan yang bergerak dibidang farmasi yang secara langsung memproduksi obat-obatan untuk kebutuhan apotik atau bahkan sampai ke rumah sakit besar. Perusahaan ini sebelumnya bernama PT. Jamu Puspo Indonusa berdiri sejak tahun 2001 yang dipegang langsung oleh sang pendiri yaitu Bapak Tjipto Pusposoeharto. Semenjak tahun 2010 silam perusahaan ini berubah menjadi PT. Puspa Pharma yang diambil alih oleh anaknya yang bernama Bapak Andre Utoro Pusposoeharto dan untuk lokasi perusahaan ini adalah di

JL.Kemandoran VIII No.1 Jakarta Selatan yang bersebelahan dengan anak perusahaan yaitu PT. Dipa Pharmalab dan perusahaan ini juga memiliki pabrik untuk menjalankan produksinya yaitu di daerah Sentul dan Majalengka, Jawa Barat.

Berdasarkan observasi pra penelitian yang dilakukan oleh penulis, ditemukan satu masalah pengelolaan SDM di PT. Puspa Pharma terkait dengan *turnover*. Tabel 1 berikut ini menunjukkan kondisi keluar masuknya karyawan pada dua tahun terakhir yaitu tahun 2018 – 2019 di PT. Puspa Pharma.

**Tabel 1.1**  
***Turnover Karyawan***

No	Periode	Tahun 2018		Tahun 2019	
		In	Out	In	Out
1	Januari	3	2	5	10
2	Februari	5	3	7	9
3	Maret	8	12	5	12
4	April	10	8	10	20
5	Mei	5	3	5	4
6	Juni	4	8	10	8
7	Juli	5	6	9	5
8	Agustus	10	2	7	10
9	September	5	9	8	12
10	Oktober	8	6	9	6
11	November	15	5	5	9
12	Desember	6	11	6	10
	<b>Jumlah</b>	<b>84</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>115</b>

Sumber : HRD, PT. Puspa Pharma, Jakarta (2020)

Dari data diatas terlihat bahwa pada tahun 2018 karyawan yang masuk pada PT. Puspa Pharma sebanyak 84 karyawan dan karyawan yang keluar sebanyak 75 karyawan sehingga mengalami *turnover* sebesar 17%. Pada tahun 2019 karyawan yang masuk pada PT. Puspa Pharma sebanyak 86 karyawan dan karyawan yang keluar sebanyak 115 karyawan sehingga mengalami *turnover* sebesar 29%. Sehingga terlihat bahwa setiap tahun dari 2018 - 2019 mengalami kenaikan sebesar 12%. Sangat sulit untuk menentukan berapa ukuran tertentu dimana tingkat *turnover* sebuah perusahaan tidak dapat lagi ditolerir.

Menurut Roseman (1981) dalam Hakim (2016) menyatakan bahwa salah satunya, yaitu jika *turnover* tahunan dalam sebuah perusahaan mencapai angka 10%, maka kategori *turnover* perusahaan tersebut dapat dikatakan tinggi.

Setelah melakukan wawancara dari beberapa karyawan, sehingga saya mendapat informasi mengenai perusahaan tersebut. karyawan yang menganggap bahwa pekerjaan hanyalah sebuah rutinitas semata, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan terlihat kurang bersemangat cenderung cepat bosan dan jenuh dan juga kebutuhan *social* mereka yang kurang terjamin. Masih terkait dengan motivasi, banyak karyawan yang merasa kurang mendapatkan pengakuan atau penghargaan dari atasan mereka masing-masing atas hasil kerja yang sudah mereka capai. Rekan – rekan kerja yang tidak pernah memberikan dukungan untuk karyawan yang sudah memenuhi kebutuhan perusahaan membuat karyawan merasa tidak puas sehingga menumbuhkan niat karyawan untuk mencari tempat kerja lain. Motivasi suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2015).

Terkait konflik peran, Seringnya karyawan yang tetap masuk bekerja di hari libur dan ditambah dengan mereka juga harus lembur demi menyelesaikan pekerjaannya. Karena hal itulah, karyawan merasa kurangnya waktu yang mereka habiskan di saat libur bersama keluarga dan tidak mempunyai waktu banyak untuk hal – hal lain diluar pekerjaan kantor. Karyawan merasa terbebani karena banyaknya waktu yang diberikan untuk urusan pekerjaan kantor. Atasan kurang memperhatikan hasil kinerja yang sudah dicapai para karyawannya. Disisi lain, kurang terjalannya rasa kekompakan dan kepedulian antar sesama rekan kerja sehingga kurangnya terciptanya komunikasi yang baik. Seorang individu merasakan konflik peran ketika memenuhi satu deretan harapan tentang konflik pekerjaan dengan memenuhi kepada sederetan harapan lainnya (Gibson *et al*, 1996)

Terkait persepsi dukungan organisasi, Organisasi atau manajemen kurang memperhatikan penghargaan atau apresiasi dan kurang memberikan feedback atas hasil evaluasi kinerja karyawan. Jarangnya organisasi mengadakan pelatihan terhadap para karyawannya agar skill mereka semakin meningkat dari waktu ke waktu dan akan memberikan efek yang baik bagi perusahaan. Selain itu, minimnya peluang untuk jenjang karir atau promosi jabatan diperusahaan ini sehingga para karyawan cenderung kurang semangat untuk melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Persepsi bahwa karyawan dihargai oleh organisasi menguatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi akan memenuhi kewajibannya untuk mengenali sikap dan perilaku karyawan, memberi rewards yang mereka inginkan. Rewards ini bisa dalam bentuk

informal seperti penghargaan dan mentoring maupun formal seperti promosi dan kenaikan gaji (Wayne *et al* dalam Mujiasih, 2015).

Terkait *Turnover intention* yang selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya memberikan *feedback* yang sangat berat karena pada akhirnya proses rekrutmen menjadi sia-sia karena mengetahui staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. Hal ini disebabkan karena faktor adanya konflik peran, kurangnya motivasi kerja dan persepsi dukungan organisasi sehingga perusahaan harus menyediakan biaya lebih untuk perekrutan karyawan baru. Dan hal ini menjadi tanggung jawab yang berat bagi perusahaan untuk merubah dan memperbaiki tata cara pengelolaan sumber daya manusia menjadi lebih baik lagi kedepannya. Adakalanya pergantian pegawai memiliki dampak positif, namun sebagian besar pergantian pegawai membawa pengaruh kurang baik bagi organisasi (Nasution, 2009).

Oleh karena itu berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Peran dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada PT. Puspa Pharma Jakarta) “**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti mengemukakan masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya penghargaan atau pengakuan atas hasil kerja yang sudah diraih dan rekan kerja yang tidak memberikan dukungan bagi karyawan yang sudah memenuhi kebutuhan perusahaan sehingga mengakibatkan karyawan merasa tidak puas.
2. Seringnya karyawan yang menggunakan hari libur untuk bekerja sehingga kurangnya waktu bersama keluarga atau aktivitas lain diluar kantor.
3. Atasan kurang memperhatikan hasil kinerja karyawannya.
4. Kurang terjalin rasa kekompakkan dan kepedulian sesama rekan kerja sehingga kurang terciptanya komunikasi yang baik.
5. Kurangnya *feedback* atas hasil evaluasi kinerja karyawan dan kurangnya pelatihan untuk karyawan sehingga karyawan cenderung kurang semangat untuk melaksanakan kinerja dengan maksimal.
6. Minimnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan.
7. Kurangnya tata cara pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga meningkatnya *turnover* dari tahun ke tahun.

### 1.2.2 Batasan Masalah

Agar pembahasan tidak menyimpang dari yang diharapkan maka permasalahan dibatasi pada :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Puspa Pharma yang bergerak dibidang farmasi.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Puspa Pharma Jakarta.
3. Penelitian ini hanya meneliti pegawai PT. Puspa Pharma Jakarta.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Konflik Peran mempengaruhi *Turnover Intention* pegawai PT. Puspa Pharma?
2. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi mempengaruhi *Turnover Intention* pegawai PT. Puspa Pharma?
3. Apakah Motivasi Kerja mempengaruhi *Turnover Intention* pegawai PT. Puspa Pharma?
4. Apakah Konflik Peran mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai PT. Puspa Pharma?
5. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai PT. Puspa Pharma?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Konflik Peran, Persepsi Dukungan Organisasi, Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention*.

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Konflik Peran terhadap *Turnover Intention* pegawai PT. Puspa Pharma.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* pegawai PT. Puspa Pharma.
3. Untuk mengetahui bagaimana Motivasi Kerja mempengaruhi *Turnover Intention* pegawai PT. Puspa Pharma.
4. Untuk mengetahui bagaimana Konflik Peran mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai PT. Puspa Pharma.
5. Untuk mengetahui Persepsi Dukungan Organisasi mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai PT. Puspa Pharma.

### 1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Esa Unggul, serta mengasah pengetahuan penulis dalam memperoleh ilmu yang di pelajari selama 4 tahun perkuliahan berlangsung.

2. Bagi Universitas Esa Unggul

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan bacaan bagi mahasiswa/mahasiswi untuk memperoleh ilmu pengetahuan sehingga memberikan wawasan dan menjadi bahan acuan penelitian selanjutnya, khususnya tentang penelitian Pengaruh Peran Konflik, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention*.

3. Bagi Perusahaan/Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk mendorong dan membangkitkan daya gerak seluruh karyawan demi kemajuan perusahaan dimasa yang akan datang.



