

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.I Latar Belakang**

Dalam perkembangan bisnis yang semakin meningkat, mendorong semakin banyak pula persaingan antar perusahaan. Tidak hanya perusahaan lokal yang menjadi pesaing namun juga perusahaan luar negeri. Perusahaan selalu dituntut untuk mencapai penjualan produk sesuai dengan target yang diharapkan melalui peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia. SDM sangatlah penting bagi perusahaan karena SDM adalah faktor utama untuk jalannya perusahaan. Adanya sumber daya manusia di perusahaan, maka harus dikelola dengan baik agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dalam suatu organisasi. Keseimbangan tersebut adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan agar dapat berkembang secara produktif. Sumber daya manusia merupakan pelaksana dalam perusahaan yang akan mengelola dan memanfaatkan unsur-unsur seperti mesin, modal, bahan baku di dalam perusahaan sehingga nantinya unsur-unsur tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Yang dimaksud sebagai SDM yaitu karyawan yang menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan perusahaan sesuai dengan jabatan masing-masing.

Karyawan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan pembayaran sebagai balas jasa atas kinerjanya yang baik yang sudah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang

dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Sikap dan perilaku karyawan menentukan kualitas dan kelangsungan hidup dari perusahaan itu.

Menurut Kartono (2000 : 297) dalam Hari Purwanto 2017 berpendapat “sikap merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional dan momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman - pengalaman masa lampau, sehingga sifatnya dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku pegawai”. Dari teori di atas maka apabila seorang karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan cara yang baik, mengerjakan dengan senang, penuh tanggung jawab dan tanpa paksaan, maka hasil pekerjaan yang dikerjakan akan baik dan sesuai dengan keinginan, sebaliknya apabila dikerjakan dengan terburu - buru dan dengan kondisi emosi yang tinggi maka pekerjaan akan hancur. Jadi selain keahlian sesuai dengan kompetensinya maka harus didukung dengan faktor emosi yang baik juga. Jika karyawan memiliki *attitude* (sikap) yang baik akan memberikan dampak positif bagi perusahaan serta dapat mencapai tujuan atau target perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memberi *reward* (penghargaan) kepada karyawan yang memiliki *attitude* (sikap) baik sehingga target dapat tercapai.

Bratton & Gold (2003) dalam Gumawang Ricky 2017, mendefinisikan *reward* sebagai semua uang tunai, non tunai dan pembayaran psikologis yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas kontribusi yang telah mereka berikan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material ataupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada karyawan sebagai landasan motivasi. Dengan memberi *Reward*

(Penghargaan) yaitu sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga maka karyawan merasa hasil kerjanya dihargai sehingga karyawan mencintai pekerjaannya. Jika perusahaan memahami dan mengerti keadaan karyawan maka karyawan akan betah didalam perusahaan dan tidak akan ada karyawan yang ingin berpindah pekerjaan.

Hal tersebut akan memberikan dampak positif dan menjadi contoh bagi karyawan lain untuk bekerja lebih keras lagi dan mencapai target. Dibalik sisi positif memberi *reward* kepada karyawan yang telah mencapai target, ada juga sisi negatif dari pemberian *reward* tersebut. Ketika karyawan hanya terfokus pada *reward* yang dapat mereka peroleh dan hanya mementingkan hal itu saja dikhawatirkan bahwa karyawan akan cenderung bersifat egois dan individualis demi mendapatkan apa yang mereka inginkan. Perilaku-perilaku negatif seperti menghalalkan segala cara demi memperoleh *reward* tersebut dikhawatirkan dapat terjadi. Karyawan yang hanya fokus pada hasil akhir saja tanpa memperhatikan bagaimana proses di dalamnya dapat menciptakan suatu masalah tersendiri, sehingga perusahaan diharapkan mampu merancang sistem pemberian *reward* yang baik agar karyawan dapat memperhatikan proses bagaimana mereka akan mencapai *reward*. Agar perilaku negatif karyawan tidak sampai terjadi diperusahaan, maka perusahaan membutuhkan *Punishment* (Hukuman).

*Punishment* (Hukuman) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

(Fourthing, 2012) dalam Amriunanda 2019. Dengan diberikannya *punishment* maka karyawan akan merasa takut sehingga jika harus bersaing dengan karyawan lainnya agar mendapatkan *reward* akan bersaing dengan sehat. *Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain *punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif. Dengan adanya *punishment* juga membawa dampak yang baik karena karyawan akan menjadi lebih disiplin dalam bekerja. Semakin berat *punishment* akan membuat sikap dan perilaku indisipliner berkurang. Akan tetapi, *punishment* harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan telah diinformasikan secara jelas kepada karyawan. *Punishment* seharusnya diterapkan tidak terlalu ringan maupun terlalu berat karena *punishment* bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan. *Punishment* juga membuat karyawan agar lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya.

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaannya itu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover*). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan (Witasari, 2009) dalam Dwiningtyas 2019. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian atau kematian anggota perusahaan (Witasari, 2009) dalam Dwiningtyas 2015. Disaat karyawan berpindah atau berganti pada perusahaan lain akan merugikan perusahaan karena perusahaan harus memberi pesangon dan

sebagianya itu adalah kendala yang akan menghambat proses produksi. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya perpindahan karyawan pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya dalam merekrut karyawan baru.

Tingginya tingkat keinginan perpindahan karyawan diduga terjadi karena tidak tercapainya harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya yang mencakup hal-hal seperti adanya kesempatan promosi, kondisi pekerjaan umumnya dan kesempatan karir jangka panjang. Manurung dan Ratnawati (2012) dalam Asmasari 2018, mengatakan bahwa meningkatnya *turnover* kini telah menjadi masalah yang serius bagi suatu perusahaan, bahkan beberapa perusahaan dapat mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang selama ini mereka lakukan sia-sia ketika karyawan memilih untuk pindah ke perusahaan lain. Dengan tingginya tingkat *turnover* dapat menimbulkan berbagai potensi biaya, mulai dari biaya pelatihan yang pada awalnya telah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, sampai dengan biaya perekrutan serta pelatihan kembali para karyawan baru.

*Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Witasari, 2009:14) dalam Dwiningtyas 2015. *Turnover* sendiri merupakan kenyataan akhir yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan dimana jumlah karyawan akan meninggalkan suatu organisasi pada periode tertentu. Berpindahannya seorang karyawan sering kali didasari dari perasaan ingin berpindah. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut

tidak tersedia, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu *me-manage* tingkat *turnover* yang terjadi dan selanjutnya menetapkan kebijakan agar tingkat *turnover* yang terjadi bisa diminimalkan.

Semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik. Sebaliknya, semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang dilakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan. Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh baiknya pemberian penghargaan dan adilnya pemberian hukuman. Selain itu, *Reward* dan *Punishment* merupakan suatu cara yang dapat diberlakukan oleh perusahaan agar karyawan dapat memperbaiki *attitude* (sikap) dan perilakunya yang menyimpang.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada CV. Cahaya Motor yang bergerak disektor jual beli mobil bekas. Cahaya Motor berfokus kepada pembelian mobil bekas, rekondisi dan penjualan mobil bekas ke konsumen yang bergaransi. Cahaya Motor menjual beragam merek dan tipe mobil yang semuanya telah melalui proses *quality control* sehingga setelah membeli konsumen bisa langsung membawa pulang. Perusahaan ini cenderung memiliki sikap (*attitude*) tidak nyaman karena terlalu berat tekanan dimana setiap karyawan harus mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun agar membuat karyawan betah, perusahaan memberi *reward* (penghargaan) kepada setiap karyawan yang mampu memenuhi target sehingga meminimalisasi tingginya tingkat *turnover*. Disisi lain perusahaan

juga memberikan *punishment* (hukuman) agar untuk mendapatkan penghargaan dari perusahaan karyawan tidak curang dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, ini mendasari penulis untuk melakukan penelitian mengenai "**Pengaruh *Attitude*, *Reward*, dan *Punishment* terhadap *Turnover* Karyawan CV. Cahaya Motor**".

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *attitude* berpengaruh terhadap *turnover* karyawan CV. Cahaya Motor?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap *turnover* karyawan CV. Cahaya Motor?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap *turnover* karyawan CV. Cahaya Motor?
4. Apakah *attitude*, *reward*, dan *punishment* berpengaruh terhadap *turnover* karyawan CV. Cahaya Motor?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan dan menguji pengaruh secara parsial *Attitude* terhadap *Turnover* karyawan CV. Cahaya Motor.
2. Untuk membuktikan dan menguji pengaruh secara parsial *Reward* terhadap *Turnover* karyawan CV. Cahaya Motor.
3. Untuk membuktikan dan menguji pengaruh secara parsial *Punishment* terhadap *Turnover* karyawan CV. Cahaya Motor.

4. Untuk membuktikan dan menguji diantara variabel *Attitude*, *Reward* dan *Punishment* apakah berpengaruh terhadap *Turnover* karyawan CV. Cahaya Motor.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat untuk berbagai pihak antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan informasi atau bahan kajian untuk menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh *Attitude*, *Reward* dan *Punishment* terhadap *Turnover* karyawan pada perusahaan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Peneliti :  
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai ilmu pengetahuan, kemampuan dan kreatifitas berfikir secara ilmiah serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan antara teori yang diterima dibangku kuliah dengan penerapan sebenarnya diperusahaan.
  - b. Bagi Perusahaan :  
Hasil penelitian ini diharapkan dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi CV. Cahaya Motor dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang personalia yang berkaitan dengan *Attitude*, *Reward* dan *Punishment* terhadap *Turnover* karyawan.
  - c. Bagi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya :



Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan dalam berbagai penelitian terutama yang berkaitan dengan masalah *Attitude*, *Reward* dan *Punishment* terhadap *Turnover* karyawan dan dapat dipergunakan untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi orang banyak khususnya bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi peneliti selanjutnya dan dapat dijadikan bahan referensi untuk melakukan penelitian sejenis dan lebih lanjut dalam bidang yang sama.

**"Halaman ini sengaja dikosongkan"**