

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia usaha dan organisasi di Indonesia berkembang semakin pesat. Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan suatu perusahaan. Setiap organisasi dan perusahaan memiliki berbagai tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada. Dari berbagai sumber daya yang tersedia, satu-satunya yang menjadi fondasi atau *asset* untuk menunjukkan keunggulan kompetitif yang sangat potensial adalah sumber daya manusia.

Dalam mencapai tujuannya tentu suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini dapat berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting dalam menunjang keberhasilannya, seperti pelatihan, pengembangan potensi, motivasi, kompensasi, kepuasan, komitmen dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan *asset* perusahaan yang sangat *vital*, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern dalam kemajuan teknologi yang digunakan, atau sarana dan prasarannya,seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna. Ditengah

persaingan yang kian tajam, peranan departemen sumber daya manusia akan semakin terasa untuk membantu manajer-manajer lini perusahaan untuk mendorong perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya lainnya berjalan. Tidak satupun faktor dalam aktifitas bisnis mempunyai dampak yang lebih langsung terhadap kesejahteraan perusahaan selain sumber daya manusia.

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan mencegah atau meminimalisir tingkat *turnover intention* karyawan dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai merasakan atau mendapati kondisi kerja yang terasa sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Keinginan untuk keluar dari pekerjaan (*Turnover Intention*) menjadi problematika di ruang lingkup perusahaan. *Turnover Intention* pada dasarnya adalah keinginan karyawan untuk keluar dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain, namun belum sampai pada tahap realisasi yaitu perpindahan kerja dari satu tempat ke tempat lainnya.

Turnover dapat didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu perusahaan. *Voluntary turnover* disebabkan oleh 2 faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan yang lain. *Voluntary turnover* itu sendiri dibedakan menjadi dua berdasarkan sifatnya, yaitu dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*).

Avoidable voluntary turnover timbul karena alasan upah yang lebih baik, pimpinan, atau tempat kerja lain yang lebih menarik. Sedangkan *unavoidable voluntary turnover* terjadi karena pindah ke kota lain mengikuti pasangannya, perubahan karir individu, ataupun karena kehamilan. Sebaliknya *involuntary turnover* digambarkan sebagai suatu keputusan PHK kepada karyawan yang sifatnya *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Robbins dan Judge: 2015).

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu tentang kelanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan kepastian meninggalkan perusahaan. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian atau kematian anggota perusahaan.

Dampak *Turnover* secara umum tentunya dapat menyita perhatian perusahaan karena mengganggu aktifitas operasional serta menurunnya tingkat produktifitas perusahaan, melahirkan moralitas kepada karyawan yang tinggal atau masih bekerja dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, dan biaya yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari berbagai macam keahlian dengan melakukan *training* kembali. Tingginya tingkat *turnover* dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah kerja yang dimiliki karyawan. *Turnover Intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan

perilaku manusia yang sangat penting dalam perusahaan dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa keinginan berpindah kerja tersebut akan mempunyai dampak yang signifikan bagi perusahaan serta bagi karyawan yang bersangkutan.

Turnover sekarang ini menjadi sebuah fenomena yang hampir selalu terjadi di perusahaan-perusahaan atau perkantoran. Tidak dapat di pungkiri bahwa *turnover* menjadi sorotan penting bagi setiap perusahaan atau perkantoran. Kabupaten Bandung Barat tepatnya di Kecamatan Padalarang merupakan salah satu kawasan industri yang sangat luas. Terdapat macam-macam perusahaan berdiri seperti perusahaan tekstil, perusahaan makanan, perusahaan minuman, perusahaan farmasi, perusahaan *acesories medical*, perusahaan perhiasan, perusahaan alat tulis, dan lain-lain.

Dari beberapa jenis perusahaan yang ada, penulis memfokuskan kepada salah satu perusahaan yaitu perusahaan farmasi. Terdapat banyak perusahaan farmasi yang berada di Kabupaten Bandung Barat khususnya Kecamatan Padalarang. Berikut ini adalah beberapa nama-nama perusahaan farmasi yang cukup terkenal yang berada di Kabupaten Bandung Barat diantaranya seperti pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Daftar Perusahaan Farmasi Di Kabupaten Bandung Barat

No	Nama Perusahaan	Alamat
1.	PT. Rohto Laboratories Indonesia	Jl. Raya Cimareme 203, Padalarang
2.	PT. Combiphar	Jl. Raya Simpang 383, Padalarang
3.	PT. Ipha Laboratories	Jl. Raya Batujajar Desa Laksanamekar ,Padalarang
4.	PT. Sanbe Farma Unit III	Jl. Industri Cimareme No 8, Padalarang
5.	PT. Solas Langgeng Sejahtera	Jl. Industri Cimareme I/18, Padalarang
6.	PT. Sandoz Indonesia	Jl. Raya Caringin 363, Padalarang

Sumber : Data diolah, tahun 2018

Diantara nama-nama perusahaan farmasi yang ada di Kabupaten Bandung Barat, PT. Sanbe Farma merupakan salah satu perusahaan farmasi yang telah didirikan sejak tahun 1974. PT. Sanbe Farma merupakan perusahaan farmasi yang melaksanakan pengembangan formulasi, produksi, dan penjualan produk obat-obatan yang aman dan berkualitas tinggi. PT. Sanbe Farma didirikan oleh Drs. Jahja Santoso, Apt., seorang farmasis yang lulus dengan predikat *cumlaude* dari ITB. Pada tahun 1975 pabrik pertama di Jl. Kejaksaan no 35 Bandung mulai melakukan produksi sebagai industri rumah tangga dengan jumlah karyawan hanya 4 orang termasuk Bapak Drs. Jahja Santoso, Apt., Produk pertama yang diproduksi adalah Kapsul *Colsancetine*.

Pada tahun 1980, PT. Sanbe Farma berpindah lokasi di Jl. Industri 1 No 09, Cimahi. Bangunan ini dikenal dengan PT. Sanbe Farma Unit I dan mulai memproduksi *non penisilin, non sefalosporin*, hormon, dan obat hewan (*veterinary*) . Seiring berkembangnya jaman dan permintaan yang semakin meningkat, PT. Sanbe Farma melakukan formulasi baru dengan mengembangkan usahanya. Saat ini PT. Sanbe Farma memiliki beberapa unit bangunan. Berikut ini adalah daftar unit bangunan yang ada di PT. Sanbe Farma seperti pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Daftar Unit Bangunan Di PT. Sanbe Farma

No	Bangunan	Alamat	Obat Yang Diproduksi
1.	PT. Sanbe Farma Unit I	Jl. Industri 1 No.09, Cimahi	Non beta laktam, non sefalosporin, dan obat hewan.
2.	PT. Sanbe Farma Unit II	Jl. Leuwigajah No.162, Cimahi	Betalaknam dan sefalosporin.
3.	PT. Sanbe Farma	Jl. Industri	SVF (<i>Small Volume</i>)

Lanjutan Tabel 1.2

No	Bangunan	Alamat	Obat Yang Diproduksi
	Unit III	Cimareme No.08, Padalarang	<i>Parenteral</i>), LVP (<i>Large Volume Parenteral</i>), tetes mata, sediaan steril semisolid, sediaan serbuk injeksi steril.
4.	PT. Sanbe Farma Unit IV (<i>Oncology Plant</i>)	Jl. Industri Cimareme No.08, Padalarang	Obat Kanker
5.	PT. Sanbe Farma Unit V (<i>Biologycals Plant</i>)	Jl. Industri Cimareme No.08, Padalarang	Obat Diabetes

Sumber : Data diolah, tahun 2018

Perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu SDM, dimana untuk mengumpulkan tenaga kerja yang baik bukan hal yang mudah, terlebih lagi dalam mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Saat ini, banyaknya perusahaan-perusahaan sejenis yang berdiri di Kabupaten Bandung Barat , tentunya menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan. Banyaknya pesaing turut mendorong tingginya intensitas *turnover* di sebuah perusahaan.

Fenomena *turnover intention* karyawan ini sering terjadi pada institusi-institusi swasta, salah satunya terjadi di PT. Sanbe Farma Unit III. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan persentase karyawan yang keluar dari

pekerjaannya pada tahun 2017, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3
Data Karyawan Yang Keluar Di PT. Sanbe Farma Unit III Pada Tahun 2017

Keterangan	Triwulan			
	1	2	3	4
Jumlah Karyawan Awal	662	617	581	526
Karyawan Yang Keluar	57	45	71	124
Karyawan Yang Masuk	12	9	16	21
Jumlah Karyawan Akhir	617	581	526	423
<i>Turnover Rate</i>(%)	12 %	9 %	16 %	21 %
Rata-rata <i>Turnover</i> (%)	14,5 %			

Sumber : Human Capital Supervisor PT. Sanbe Farma Unit III

Berdasarkan Tabel 1.3 rata-rata *turnover* di PT. Sanbe Farma Unit III adalah sebesar 14,5 %. Sangat sulit untuk menentukan berapa ukuran tertentu dimana tingkat *turnover* sebuah perusahaan tidak dapat di tolerir. Namun, ada pendapat yang mengatakan bahwa rasio *turnover* karyawan sebuah perusahaan diluar batas toleransi ketika mencapai angka 10 % atau lebih dalam 1 tahun. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Edward Rosemand (2017) bahwa jika *turnover* perusahaan tersebut mencapai angka 10 %, maka kategori *turnover* perusahaan tersebut dikatakan tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *turnover* yang terjadi di PT. Sanbe Farma Unit III sudah termasuk kedalam kategori tinggi, hal tersebut dibuktikan dengan tingkat karyawan keluar sudah melebihi 10%, yaitu 14,5 %.

Penulis melakukan pra-survei pada tanggal 10 Maret 2018 di PT. Sanbe Farma Unit III kepada 30 karyawan secara acak. Pra-survei ini dilakukan agar

penulis mengetahui bagaimana persepsi karyawan mengenai kecenderungan untuk keluar dari perusahaan dan juga untuk mengetahui permasalahan yang berkaitan dengan *turnover intention*. Di bawah ini penulis menyajikan hasil pra-survei pada tabel 1.4.

Tabel 1.4
Hasil Pra-survei *Turnover Intention* Karyawan PT. Sanbe Farma Unit III

No	Turnover Intention	Frekuensi					Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Saya selalu bersemangat untuk berangkat bekerja.	0	0	19	10	0	2,56
2.	Saya merasa tempat kerja saat ini sudah baik.	0	3	1	21	0	1,9
3.	Saya berpikir bahwa saya akan bekerja lebih lama di perusahaan ini.	0	0	6	10	11	1,63
4.	Saya berpikir bahwa tidak ada perusahaan yang lebih baik dari perusahaan tempat saya bekerja saat ini.	0	0	10	22	7	2,7
Skor Rata-rata							2,19

Sumber : Data diolah, tahun 2018

Berdasarkan Tabel 1.4 rata-rata *turnover intention* karyawan secara umum adalah sebesar 2,1. Masih terdapat karyawan yang belum merasa bahwa perusahaan tempat bekerja saat ini sudah baik karena masih ada tingkat nilai yang dibawah rata-rata, yaitu 1,6 dan masih terdapat karyawan yang belum merasa akan bekerja lebih lama lagi di perusahaan karena masih ada tingkat nilai yang dibawah rata-rata, yaitu 1,9.

Kemudian, penulis melakukan pra-survei terhadap karyawan untuk mengetahui variabel-variabel apa saja menurut responden yang mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Sanbe Farma Unit III. Berikut ini

adalah hasil dari kuesioner pra-survei berdasarkan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* menurut William H. Mobley (2011:156) :

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra-survei Berdasarkan Faktor-faktor yang Mempengaruhi
Turnover Intention

No	Variabel	Skala					Total	Skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS			
1.	Komitmen Organisasi	0	12	21	52	5	90	220	2,44
2.	Kompensasi	0	77	41	2	0	120	435	3,62
3.	Kepemimpinan	0	17	46	52	35	150	345	2,29
4.	Kepuasan Kerja	0	40	40	66	34	180	446	2,47
5.	Lingkungan Kerja	18	42	28	2	0	90	346	3,84
6.	Stres Kerja	0	46	44	0	0	90	316	3,51
7.	Konflik Kerja	8	63	19	0	0	90	349	3,87

Sumber : Data diolah, tahun 2018

Berdasarkan data di atas menyatakan bahwa terdapat tiga variabel dengan hasil rata-rata terendah yaitu kepemimpinan (2,29), Komitmen Organisasi (2,44) dan kepuasan kerja (2,47), yang merupakan variabel bermasalah.

Salah satu yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan adalah kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan. Kepemimpinan merupakan sifat penting pimpinan dalam pengorganisasian sumber daya manusia yang baik. Pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja sumber daya manusia. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang/personil ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja

sumber daya manusia menjadi lambat, karena tidak memiliki kapabilitas dan keakapan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Gary Yukl (2014:18) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga dapat memberikan pengabdian dan partisipasinya secara efektif, karena tercapainya tujuan secara efektif sangat tergantung pada kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin.

Penulis telah melakukan pra-survei mengenai kepemimpinan di PT. Sanbe Farma Unit III. Hal ini dilakukan agar penulis dapat mengetahui bagaimana pendapat responden mengenai kepemimpinan yang ada di PT. Sanbe Farma Unit III. Berikut ini adalah hasil kuesioner pra-survei mengenai kepemimpinan di PT. Sanbe Farma Unit III :

Tabel 1.6
Hasil Kuesioner Pra-Survei Variabel Kepemimpinan di PT. Sanbe Farma Unit III

No	Kepemimpinan	Frekuensi					Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Pemimpin selalu melakukan sosialisasi visinya kepada karyawan.	0	0	18	2	0	1,93
2.	Pemimpin dapat membimbing karyawan agar dapat bekerja	0	2	5	10	8	1,70

Lanjutan Tabel 1.6

No	Kepemimpinan	Frekuensi					Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS	
	lebih baik.						
3.	Pemimpin mempunyai sifat yang ramah dan baik terhadap pegawai, sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis.	0	4	9	10	13	2,53
4.	Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.	0	9	6	17	7	3,16
5.	Hubungan antara pemimpin dengan bawahan berjalan dengan baik sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja.	0	2	8	13	7	2,16
Skor Rata-rata							2,29

Sumber : Data Diolah, tahun 2018

Berdasarkan Tabel 1.6 rata-rata variabel kepemimpinan secara umum sebesar 2,29. Masih terdapat karyawan yang belum merasa bahwa pimpinan dapat membimbing karyawan agar dapat bekerja lebih baik karena memiliki rata-rata yang rendah, yaitu 1,70. Masih terdapat karyawan yang belum merasa bahwa pemimpin selalu melakukan sosialisasi visinya kepada karyawan karena memiliki rata-rata rendah, yaitu 1,93 dan masih terdapat karyawan yang belum merasa bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahan berjalan dengan baik sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja karena memiliki rata-rata yang rendah, yaitu 2,16.

Hal ini diperkuat dengan hasil observasi dan wawancara penulis dengan bagian personalia di PT. Sanbe Farma yang menyebutkan bahwa terdapat beberapa karyawan yang mengeluhkan mengenai kepemimpinan. Rata-rata karyawan mengeluh mengenai pimpinan yang belum bisa membimbing karyawan dengan baik dalam bekerja, sehingga terkadang karyawan merasa bingung dengan pekerjaan yang diperintahkan oleh pimpinan. Kemudian, karyawan juga

mengeluhkan mengenai pimpinannya yang kurang melakukan sosialisasi visinya kepada karyawan, sehingga karyawan tidak mengetahui secara jelas apa tujuan dan keuntungannya bagi perusahaan ketika pimpinan memerintahkan suatu pekerjaan kepada karyawan. Selain itu, karyawan juga mengeluhkan mengenai hubungan pimpinan dan karyawan yang kurang baik. Keadaan ini yang membuat karyawan kurang merasa nyaman dalam bekerja. Sehingga hal tersebut menimbulkan pikiran karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan selain dari kepemimpinan yang dibawakan oleh pimpinan perusahaan adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Perusahaan atau instansi dalam menjalankan tugasnya bekerja secara kelompok (*team*) dan bukan merupakan pekerjaan yang dikerjakan secara individu, maka dibutuhkan adanya komitmen yang dapat menimbulkan perilaku yang positif bagi karyawan.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadi lebih baik. Komitmen juga berarti bahwa karyawan mematuhi peraturan dan berupaya melaksanakan tugas dengan baik untuk mendukung tercapainya visi dan misi. Komitmen memegang peranan penting dalam keberhasilan pekerjaan seorang karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi yang rendah pada organisasi, akan berdampak pada karyawan itu sendiri dan terhadap organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas karyawan, tingkat *turnover intention* berkurang dan lain-lain. Selain itu, komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap efektifitas dan efisien organisasi. Karena itu setiap

organisasi berusaha untuk membangun komitmen organisasi karyawannya. Berikut ini adalah hasil pra-survei yang penulis lakukan mengenai variabel komitmen organisasi di PT. Sanbe Farma Unit III :

Tabel 1.7
Hasil Kuesioner Pra-Survei Variabel Komitmen Organisasi di PT. Sanbe Farma Unit III

No	Komitmen Organisasi	Frekuensi					Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Saya membanggakan perusahaan ini kepada orang lain di luar perusahaan.	0	2	7	17	5	2,26
2.	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini.	0	1	5	24	0	2,23
3.	Saat ini tetap bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.	0	9	9	11	0	2,83
Skor Rata-rata							2,44

Sumber : Data Diolah, tahun 2018

Berdasarkan Tabel 1.7 rata-rata komitmen organisasi secara umum adalah sebesar 2,44. Karyawan masih belum merasa bahwa perusahaan tempat bekerja saat ini dapat dibanggakan kepada orang lain karena memiliki rata-rata yang rendah yaitu 2,26 dan karyawan masih belum merasa bahwa akan sangat berat untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerja saat ini karena memiliki rata-rata yang rendah yaitu sebesar 2,23.

Masalah komitmen organisasi ini diperkuat juga dengan hasil observasi dan wawancara penulis dengan bagian personalia PT. Sanbe Farma Unit III yang telah penulis bandingkan dengan konsep Jason A Colquitt (2014:65) sebagai berikut :

1. Berdasarkan dimensi afektif, masih adanya karyawan yang cenderung lebih berkomitmen dengan pekerjaannya dibandingkan dengan organisasi.
2. Berdasarkan komitmen berkelanjutan, masih banyak karyawan yang mempertahankan organisasi bukan karena pekerjaannya, tetapi adanya

kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan di alami jika meninggalkan organisasi.

3. Berdasarkan dimensi komitmen normatif, masih banyak karyawan yang belum memahami kewajiban mereka di organisasi.

Selain kepemimpinan dan komitmen organisasi, faktor lain yang berhubungan erat dengan tingkat *turnover intention* karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran karyawan untuk keluar. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari perusahaan. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu memilih keluar dari perusahaan dengan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat kerja lain.

Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas.

Selanjutnya penulis telah melakukan pra-survey mengenai kepuasan kerja di PT. Sanbe Farma Unit III, berikut ini adalah hasil kuesioner pra-survei variabel kepuasan kerja di PT. Sanbe Farma Unit III :

Tabel 1.8
Hasil Kuesioner Pra-Survei Variabel Kepuasan Kerja di PT. Sanbe Farma Unit III

No	Kepuasan Kerja	Frekuensi					Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Saya puas dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya.	0	6	5	9	10	2,23
2.	Imbalan yang diberikan sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan.	0	10	10	6	1	2,76
3.	Peluang promosi jabatan sangat terbuka lebar bagi setiap pegawai.	0	0	3	29	4	2,36
4.	Atasan selalu mengawasi dan	0	0	4	18	19	2,23

Lanjutan Tabel 1.8

No	Kepuasan Kerja	Frekuensi					Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS	
	membimbing dengan baik setiap pekerjaan yang saya lakukan.						
5.	Hubungan saya dengan atasan dan rekan kerja terjalin dengan sangat baik.	0	9	5	4	0	1,96
6.	Fasilitas yang disediakan perusahaan sangat mendukung kenyamanan kerja saya.	0	15	13	0	0	3,3
Skor Rata-rata							2,47

Sumber : Data Diolah, tahun 2018

Berdasarkan tabel 1.8 diketahui bahwa rata-rata kepuasan kerja secara umum di PT. Sanbe Farma sebesar 2,47. Terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki nilai rata-rata rendah, diantaranya masih terdapat karyawan yang belum merasa bahwa hubungannya dengan atasan dan rekan kerja terjalin dengan sangat baik karena memiliki rata-rata rendah, yaitu 1,96. Masih terdapat karyawan yang belum merasa bahwa atasannya selalu mengawasi dan membimbing dengan baik setiap pekerjaan karena memiliki rata-rata rendah, yaitu 2,23. Masih terdapat karyawan yang belum merasa puas dengan pekerjaannya karena memiliki rata-rata rendah, yaitu 2,23 dan masih terdapat karyawan yang belum merasa bahwa peluang promosi jabatan sangat terbuka lebar bagi setiap karyawan karena memiliki rata-rata rendah, yaitu 2,36.

Selain dari hasil penyebaran kuesioner pra survei yang menyatakan masih terdapat nilai rata-rata yang rendah pada kepuasan kerja, masalah kepuasan kerja ini juga diperkuat dengan hasil observasi dan wawancara penulis dengan bagian personalia PT. Sanbe Farma Unit III mengatakan bahwa :

1. Karyawan mengeluhkan mengenai pekerjaan yang dilakukan belum sesuai dengan kemampuannya.
2. Karyawan mengeluhkan mengenai promosi jabatan yang tidak terbuka lebar.

3. Karyawan mengeluhkan mengenai hubungan karyawan dengan pimpinan yang kurang baik dan pimpinan yang belum dapat membimbing karyawan dengan baik dalam bekerja.

Berdasarkan permasalahan dan kondisi yang telah diuraikan diatas, maka penulis berkeinginan untuk mengadakan penelitian dan mengkaji lebih dalam dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Sanbe Farma Unit III.”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Merujuk pada cakupan masalah yang terkait dengan ruang lingkup dan latar belakang penelitian yang telah penulis sampaikan di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut :

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ketidakmampuan pimpinan membimbing karyawan dengan baik dalam bekerja.
2. Pimpinan yang kurang mensosialisasikan visinya kepada karyawan.
3. Karyawan merasa hubungan dengan atasan kurang baik.
4. Karyawan masih belum merasa bahwa tempat bekerja saat ini dapat dibanggakan kepada orang lain.

5. Karyawan masih belum merasa bahwa akan sangat berat meninggalkan perusahaan.
6. Karyawan merasa belum puas dengan pekerjaan saat ini.
7. Karyawan merasa bahwa peluang promosi jabatan kurang terbuka lebar.
8. Karyawan belum merasa bahwa perusahaan tempat bekerja saat ini sudah baik.
9. Beberapa karyawan berfikir tidak akan bekerja lebih lama di perusahaan tempat bekerja saat ini.
10. Dampak dari *turnover* menyebabkan beberapa masalah pada aspek kerugian waktu, biaya, dan pembinaan kepada karyawan baru serta perubahan suasana kerja.

1.2.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang dan identifikasi masalah yang telah penulis sampaikan, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan pada PT. Sanbe Farma Unit III.
2. Bagaimana komitmen organisasi pada PT. Sanbe Farma Unit III.
3. Bagaimana kepuasan kerja pada PT. Sanbe Farma Unit III.
4. Bagaimana *turnover intention* pada PT. Sanbe Farma Unit III.
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. Sanbe Farma Unit III baik secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan di PT. Sanbe Farma Unit III.
2. Komitmen Organisasi di PT. Sanbe Farma Unit III.
3. Kepuasan Kerja di PT. Sanbe Farma Unit III.
4. *Turnover Intention* karyawan di PT. Sanbe Farma Unit III.
5. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja di PT. Sanbe Farma Unit III baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini yaitu mengetahui kegunaan yang hendak dicapai dari aspek teoritis dan aspek praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan, khususnya bagi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
2. Memberikan masukan bagi ilmu pengetahuan mengenai hubungan dan pengaruh antara kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.
3. Memberikan informasi mengenai teori kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan, yang mana dapat untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

- a. Memahami permasalahan mengenai kepemimpinan bagian produksi pada PT. Sanbe Farma Unit III.
- b. Memahami permasalahan mengenai komitmen organisasi bagian produksi pada PT. Sanbe Farma Unit III.
- c. Memahami permasalahan mengenai kepuasan kerja bagian produksi pada PT. Sanbe Farma Unit III.
- d. Menjadi lebih memahami permasalahan *turnover intention* karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

2. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepemimpinan bagian produksi pada PT. Sanbe Farma Unit III.
- b. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi bagian produksi pada PT. Sanbe Farma Unit III.
- c. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja bagian produksi pada PT. Sanbe Farma Unit III.
- d. Perusahaan diharapkan dapat meminimalisir *turnover intention* karyawan bagian produksi pada PT. Sanbe Farma Unit III.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan dan referensi bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang mengalami masalah serupa.