

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kunci sukses untuk mencapai tujuan yang telah organisasi tetapkan. Sumber daya manusia (karyawan) merupakan motor yang menggerakkan sebuah organisasi, maka penting bagi pihak manajemen untuk melakukan pengembangan SDM (karyawan) yang dimilikinya. Pengembangan SDM yang baik akan menghasilkan SDM yang berkualitas dan memberikan dukungan yang baik bagi pencapaian tujuan organisasi. Saat sebuah organisasi memiliki SDM dengan kualitas yang baik, maka organisasi tersebut memiliki salah satu keunggulan bersaing yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini.

Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui berbagai macam aktivitas. Aktivitas pengembangan SDM tersebut dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi dan penghargaan (Rawashdeh *et al.*, 2022). Pelatihan dan pengembangan yang diberikan akan membuat karyawan memiliki keterampilan yang lebih baik terkait dengan pekerjaannya. Pengembangan SDM melalui pemberian kompensasi dan penghargaan yang adil akan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi (Rawashdeh *et al.*, 2022). Pemilihan dan pelaksanaan aktivitas-aktivitas terkait pengembangan SDM yang terstruktur dan terorganisir dengan baik akan memberikan banyak pengaruh positif bagi organisasi seperti meningkatnya

komitmen karyawan pada organisasi (Rawashdeh *et al.*, 2022). Hasil penelitian Otoo dan Rather (2023) pada 760 orang karyawan industri perhotelan juga memberikan dukungan mengenai pengaruh pengembangan SDM terhadap peningkatan komitmen organisasional. Dampak positif lain dari pengembangan SDM yang dilakukan adalah menurunnya niat karyawan untuk berpindah. Hasil penelitian Hassanpour *et al.*, (2022) pada 90 orang ahli dalam bidang energi terbarukan di Tehran menunjukkan rendahnya niat karyawan untuk berpindah disebabkan karena karyawan mendapatkan pengembangan SDM yang mendukung pekerjaannya.

Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi adalah bentuk keterkaitan, keterlibatan, dan keikatan karyawan pada apa yang terjadi dan dialami organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan Wang dan Kwan (2017) sebagai kepercayaan dan keterikatan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dedikasi karyawan untuk berjuang bagi pengembangan organisasi, dan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi sebagai bagian dari organisasi. Karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi pada sebuah organisasi saat karyawan diberdayakan secara optimal melalui pemberian pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penilaian yang baik atau *fair* atau adil.

Hasil penelitian Rawashdeh *et al.*, (2022) pada karyawan Royal Jordanian Airlines menemukan bukti nyata pengaruh pengembangan SDM terhadap peningkatan komitmen organisasional. Karyawan Royal Jordanian Airlines yang mengikuti program pengembangan SDM memiliki pengetahuan dan keterampilan

yang semakin baik. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan memberikan dukungan bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, berkualitas dan lebih banyak. Dukungan organisasi dalam program pengembangan SDM menyebabkan karyawan Royal Jordanian Airlines menjadi semakin tinggi komitmennya pada organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah.

Aktivitas pengembangan SDM memberikan kontribusi positif bagi organisasi dalam bentuk semakin menurunnya niat karyawan untuk berpindah. Pengaruh pengembangan SDM terhadap niat karyawan untuk berpindah secara nyata dibuktikan dalam penelitian Hassanpour *et al.*, (2022) dimana para ahli di perusahaan industri energi terbarukan ingin tetap bertahan dalam organisasi karena program pengembangan SDM yang diberikan memberikan dukungan pada pekerjaannya.

Dampak lain dari pengelolaan SDM yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan pada akhirnya akan menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh pengembangan SDM terhadap komitmen organisasional dan niat untuk berpindah. Peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah dibuktikan secara empirik dalam penelitian Rawashdeh *et al.*, (2022); Iqbal *et al.*, (2023); dan Hassanpour *et al.*, (2022). Dari ketiga penelitian yang dilakukan pada karyawan industri penerbangan, jasa layanan perhotelan dan energi terbarukan tersebut memberikan informasi praktik-praktik pengembangan SDM dan komitmen organisasional karyawan yang tinggi membantu (menurunkan) tingkat perpindahan karyawan.

Perpindahan karyawan dari sebuah organisasi ke organisasi yang lain merupakan fenomena yang wajar dan sering terjadi. Namun hal yang perlu dipahami, perpindahan karyawan yang terjadi akan mengganggu aktivitas organisasi. Tingkat perpindahan karyawan yang semakin besar akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan dan menurunkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya akan mengancam eksistensi perusahaan di masa yang akan datang.

Hal ini telah dibuktikan oleh pihak manajemen CV. White House Duatiga dimana dalam perjalanan bisnisnya, perusahaan pernah mengalami masa sulit saat ada banyak karyawan yang mengajukan pengunduran diri. CV. White House Duatiga adalah sebuah perusahaan perdagangan (besar dan eceran) yang bergerak dalam bidang makanan dan minuman dengan daerah pemasaran beberapa kota di Provinsi Jawa Tengah dan Yogyakarta seperti di kota Yogyakarta, Surakarta, Semarang, Purwokerto, dan kota-kota lainnya. Data pihak manajemen CV. White House Duatiga memberikan informasi pada tahun 2022 sampai 2024 tingkat perpindahan karyawan cukup besar. Berikut adalah data perpindahan karyawan CV. White House Duatiga periode tahun 2022 sampai 2024:

Tabel 1.1
Data Perpindahan Karyawan

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan keluar	Persentase
1	2022	117	14	11,97
2	2023	132	19	14,39
3	2024	124	22	17,74
Rerata		124,33	18,33	14,70

Sumber: CV. White House Duatiga (2025)

Tabel 1.1 di atas memberikan informasi rata-rata jumlah karyawan CV. White House Duatiga selama periode tahun 2022-2024 sebanyak 124,33 orang.

Rerata jumlah karyawan yang keluar sebanyak 18,33 orang dengan persentase rata-rata sebesar 14,70%. Banyak faktor yang mempengaruhi pengunduran diri karyawan dari CV. White House Duatiga. Hasil wawancara dengan pihak manajemen CV. White House Duatiga dapat disimpulkan, pengunduran diri karyawan dari perusahaan antara lain ingin mengembangkan diri di perusahaan lain yang lebih besar, ingin mencoba jenis pekerjaan lain, ketidakcocokan dengan pekerjaan saat ini, jenjang karier yang sulit dicapai dan lain sebagainya. Faktor penyebab pengunduran diri karyawan yang lain adalah, pihak manajemen tidak memenuhi permintaan kenaikan gaji dari karyawan yang baru bekerja (1 tahun atau kurang) yang belum diketahui atau terbukti tingkat keterandalan dan prestasi kerjanya. Keluarnya karyawan menjadikan kegiatan operasional rutin perusahaan menjadi terganggu. Saat perusahaan belum memperoleh ganti karyawan baru, tugas karyawan yang keluar dibebankan kepada karyawan lain hingga beban pekerjaannya menjadi semakin banyak dan berat. Hal ini akan berdampak buruk jika terjadi dalam waktu yang lama.

Niat karyawan untuk meninggalkan organisasi yang tinggi tersebut tidak dapat dipandang sebelah mata, melainkan harus ada tindakan atau aktivitas strategik sebagai bentuk pencegahan keluarnya karyawan dari perusahaan. Oleh sebab itu maka pihak manajemen CV. White House Duatiga mencoba melakukan perbaikan dalam beberapa hal yang didasarkan dari informasi atau alasan pengunduran diri karyawan maupun masukan dari karyawan (departemen HRD) terkait dengan pentingnya pengembangan SDM dalam organisasi. Pihak manajemen CV. White House Duatiga melakukan tindakan secara cepat dengan mengeksplorasi jenis atau

bentuk program pengembangan SDM yang dibutuhkan. Setiap karyawan diberikan pengembangan sesuai dengan kebutuhan terkait dengan pekerjaannya maupun jenis atau bentuk kebutuhan pengembangan lain karena tuntutan persaingan bisnis. Jenis-jenis pengembangan SDM yang dilakukan pihak manajemen CV. White House Duatiga antara lain adalah dengan menambahkan pengetahuan karyawan mengenai karakteristik bahan baku makanan dan minuman, memberikan pelatihan kepada karyawan untuk mampu mengoperasikan alat-alat bantu baru yang modern dan canggih, mendatangkan instruktur atau ahli makanan untuk membimbing karyawan agar dapat menciptakan menu makanan dan minuman baru sebagai implementasi pada inovasi produk.

Jenis pengembangan SDM yang lain di CV. White House Duatiga adalah dengan melakukan rotasi pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih luas khususnya dalam industri *food and beverage*. Pengembangan karyawan dibuktikan juga melalui promosi jabatan yang diberikan bagi karyawan dengan prestasi kerja yang tinggi, pemberian insentif dalam bentuk kenaikan gaji serta bonus, perbaikan tunjangan dalam bentuk kualitas (semakin besar nilai tunjangan yang diberikan) dan kuantitas (semakin banyak jenis tunjangan yang diberikan). Aktivitas lain terkait dengan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional dan penurunan niat untuk berpindah dilakukan pihak manajemen CV. White House Duatiga dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan bentuk moneteri (uang) maupun non moneteri atas dasar pada penilaian kinerja karyawan yang obyektif dan transparan.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah program-program atau aktivitas-aktivitas pengembangan SDM yang telah dilakukan CV. White House Duatiga telah memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Apakah program pengembangan SDM dalam memberikan kontribusi positif pada peningkatan komitmen karyawan organisasi. Tujuan lain dari penelitian ini adalah untuk melakukan pembuktian secara empirik mengenai peran pengembangan SDM dalam menurunkan niat karyawan untuk berpindah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis merumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan CV. White House Duatiga?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga?
3. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga?
4. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga?

1.3. Batasan Masalah

Peneliti membuat batasan penelitian variabel penelitian yang diteliti menjadi lebih fokus dengan batasan masalah sebagai berikut:

1. Pengembangan SDM yaitu kumpulan kegiatan internal yang saling terkait yang dirancang untuk merangsang keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu (Rawashdeh *et al.*, 2022). Pengembangan SDM diukur dengan menggunakan 3 dimensi yaitu pelatihan dan pengembangan (*training and development*), kompensasi (*compensation*), dan penilaian (*appraisal*).
2. Komitmen organisasional yaitu suatu keadaan seorang individu berpihak kepada suatu organisasi yang memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankannya (Robbins dan Judge, 2023).
3. Niat untuk berpindah yaitu proses kognitif yang disengaja dan sadar seseorang untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam waktu dekat (Mowday *et al.*, 1982, dalam Aimeur, 2024).

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap komitmen organisasional karyawan CV. White House Duatiga.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga.

4. Untuk mengetahui pengaruh peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah karyawan CV. White House Duatiga.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pembuktian empiris mengenai peran komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap niat untuk berpindah. Selanjutnya, hasil penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai dasar pengembangan penelitian selanjutnya yang lebih kompleks dengan melibatkan lebih banyak variabel penelitian.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen CV. White House Duatiga mengenai faktor-faktor yang memengaruhi penurunan niat karyawan untuk berpindah. Pada tahap selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk membangun strategi pengembangan SDM baru yang lebih efektif dan efisien guna mendukung peningkatan komitmen organisasional dan menurunkan niat karyawan untuk berpindah dari organisasi.

1.6. Sistematika Laporan

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah yang menjadi dasar ide penulisan skripsi ini, perumusan masalah, batasan penelitian, manfaat penelitian, tujuan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai pengertian variabel yang diteliti yaitu pengembangan sumber daya manusia, komitmen organisasional, dan niat untuk berpindah sebagai teori yang melandasi penelitian, penelitian terdahulu, hipotesis dan kerangka penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metode penelitian meliputi jenis penelitian, tempat penelitian, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian, metode pengumpulan dan pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan yang meliputi profil responden, deskripsi penilaian responden pada variabel penelitian, analisis *Structural Equation Modelling* dan pembahasan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial dan saran. Pada bab lima ini juga akan dipaparkan mengenai keterbatasan penelitian dan saran bagi penelitian selanjutnya.

