

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sebagai salah satu negara berkembang paling besar di dunia, menunjukkan perkembangan yang berarti di berbagai sektor. Perkembangan tersebut tidak hanya tampak pada pembangunan sarana fisik, tetapi juga melalui investasi jangka panjang dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Peran SDM sangat vital dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena tanpa tenaga kerja yang kompeten, kegiatan perusahaan tidak dapat beroperasi secara maksimal. Karenanya, perusahaan harus memaksimalkan pemberdayaan semua elemen SDM yang ada, dengan tujuan untuk memperkuat posisi kompetitif di pasar yang semakin kompetitif. SDM berperan krusial di setiap bagian aktivitas perusahaan, dari operasional hingga proses pengambilan keputusan. Kepentingan peran SDM juga terlihat dari keharusan menciptakan keselarasan dalam manajemen sumber daya manusia, yang harus setara dengan strategi di area lain agar organisasi berjalan selaras dan meraih sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi dasar pokok untuk membentuk organisasi yang tangguh dan kompetitif tinggi.

Manajemen SDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan

pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara & Prabu, 2015). Pada era modern ini, tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam meraih target perusahaan adalah meningkatnya keinginan pegawai untuk berpindah kerja atau *turnover intention*. Menurut (Fitriani, 2020) *turnover* pegawai didefinisikan sebagai proses pemutusan hubungan kerja yang bersifat permanen oleh karyawan, baik yang terjadi atas inisiatif pribadi maupun disebabkan oleh kondisi eksternal tertentu, yang berpotensi mengganggu kelancaran operasional perusahaan. (Anggraini & Swasti, 2024) menggambarkan *turnover* sebagai dinamika masuk dan keluarnya tenaga kerja dalam jangka waktu spesifik tertentu. Di sisi lain, menurut (Pradana & Susilowati, 2022) konsep *turnover* lebih menekankan pada proses pemindahan pegawai dari jabatan yang sedang diemban. Hasrat karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain sering kali sulit untuk dicegah, yang pada akhirnya membuat performa kerja mereka menjadi kurang optimal.

Pada dunia bisnis yang penuh persaingan di masa kini, *turnover intention* atau keinginan pegawai untuk berganti pekerjaan telah menjadi tantangan krusial bagi perusahaan, terutama dalam hal manajemen sumber daya manusia (Ihwanti & Gunawan, 2023). Menurut (Fitriani, 2020) *turnover intention* merupakan hasrat atau niat pegawai untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi tempat mereka bekerja, yang dipicu oleh beragam faktor seperti pencarian kesempatan karier atau jabatan yang lebih menguntungkan. Niat tersebut bisa saja berujung pada keputusan untuk

resign, keluar dari perusahaan, atau menurunnya jumlah karyawan di suatu perusahaan. Opsi untuk berpindah tempat kerja umumnya menjadi alternatif final yang dipilih pekerja manakala mereka merasakan bahwa situasi kerja tidak memenuhi ekspektasi yang diinginkan. (Gyanmar & Achmad, 2024) menjelaskan bahwa hal ini merujuk pada niat karyawan untuk melepaskan diri dari posisi pekerjaan mereka dan beralih mencari peluang di lingkungan kerja lain yang menawarkan prospek lebih optimal.

Berdasarkan penelitian (Syazwani & Zafirna, 2024), tingginya *turnover intention* membawa konsekuensi negatif yang besar bagi sebuah organisasi. Kerugian ini mencakup beban finansial untuk proses perekrutan dan pelatihan sumber daya manusia baru, serta hilangnya aset intelektual berupa pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang keluar. Kepergian staf yang ahli dan berpengalaman tersebut secara langsung dapat menghambat produktivitas serta performa perusahaan secara umum. Penelitian (Arrasyid & Asj'ari, 2020) menunjukan, tingginya *turnover intention* dapat menimbulkan dampak besar yang merugikan bagi organisasi, mulai dari ketidakstabilan tim hingga gangguan operasional sehari-hari. Kerugian yang muncul meliputi biaya rekrutmen dan pelatihan untuk pengganti, waktu adaptasi yang memperlambat alur kerja, serta penurunan produktivitas selama masa transisi. Selain itu, keluarnya karyawan berpengalaman membuat organisasi kehilangan pengetahuan dan pengalaman yang sudah terbangun, sehingga proses, kualitas layanan, dan kinerja keseluruhan dapat ikut menurun. Sementara penelitian (Lestari, 2019) menunjukan

tingkat *turnover intention* yang tinggi bisa menimbulkan dampak besar bagi organisasi karena memicu berbagai kerugian yang tidak kecil. Biaya meningkat untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru, ditambah beban ekstra akibat ketidakstabilan formasi kerja saat posisi kosong harus segera diisi. Organisasi juga kehilangan aset pengetahuan dan pengalaman yang sebelumnya dibawa karyawan yang pergi, terutama jika mereka adalah orang-orang kunci di perannya. Akibatnya, produktivitas menurun dan kinerja perusahaan secara keseluruhan ikut terdampak, termasuk potensi gangguan kerja tim dan turunnya efektivitas operasional.

Fenomena *turnover intention* dialami oleh Maharagung *Organizer*, PT Maha Perkasa Indonesia yang membawahi Maharagung *event organizer* beralamatkan Di Ruko Puncak Dharmahusada No 9E, Kalijudan, Kec. Mulyorejo, Kota Surabaya, Jawa Timur. Maharagung *event organizer* merupakan sebuah perusahaan *event organizier* terkemuka yang sudah menangani berbagai *event* khususnya di Jawa Timur.

Berdasarkan data yang diperoleh, menunjukkan jumlah keseluruhan *crew* aktif yang bekerja di Maharagung *Organizer* sebanyak 144 orang yang dimana *crew* Maharagung sebagai pekerja lepas. Penelitian (Haristine et al., 2018) menjelaskan tentang fenomena pekerja lepas, *crew* sebagai pekerja lepas di industri EO bekerja per *event*, bersifat fleksibel, dan keputusan terlibat sering dipengaruhi kecocokan peran, kelancaran koordinasi, serta praktik pembayaran, sehingga mobilitas kru antar *event* menjadi hal yang wajar. Skema yang berlaku di Maharagung serupa dengan

penelitian tersebut dimana para *crew* Maharagung biasanya ditawari oleh *project manager* suatu *event* dan akan menghubungi *crew* untuk menawarkan pekerjaan, sebagai pekerja lepas tanpa kontrak (*freelance*), keputusan menerima atau menolak bergantung pada *crew* yang menerima tawaran tersebut. Skema pembayaran *fee* para *crew* adalah dengan pembayaran per *event* dengan pencairan paling lambat 30 hari setelah *event*.

Berangkat dari realitas kerja tersebut, dimana para *crew* hanya sebagai pekerja lepas akhirnya memunculkan dinamika keluar–masuk *crew* yang mencerminkan fenomena turnover. Untuk menggambarkannya secara konkret, berikut data *turnover crew* Maharagung:

Tabel 1. 1 Data Turnover *Crew* Maharagung Organizer Tahun 2020 - 2024

Tahun	Jumlah <i>Crew</i> Awal Tahun	Keluar	Masuk	Jumlah <i>Crew</i> Akhir Tahun	LTO (<i>Labor Turnover Rate</i>)
2020	67	60	54	61	89.55%
2021	61	44	46	63	72.13%
2022	63	39	41	65	61.90%
2023	65	30	26	61	46.15%
2024	61	0	83	144	0.00%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari data *turnover crew* yang sudah dijelaskan sebelumnya, sebagai contoh, pada tahun 2020, LTO tercatat sebesar 89.55%, yang kemudian secara konsisten menurun menjadi 72.13% di tahun 2021, 61.90% pada 2022, 46.15% di 2023, hingga mencapai 0.00% pada 2024. Perubahan yang

tidak stabil ini mencerminkan adanya dinamika serta ketidakpastian dalam proses pergantian karyawan di lingkungan perusahaan.

Tingkat *turnover* yang tergolong tinggi dapat menjadi indikator adanya permasalahan seperti ketidakpuasan kerja atau faktor lain yang mendorong tingginya angka karyawan keluar. Di sisi lain, peningkatan rekrutmen di beberapa tahun menunjukkan adanya respons perusahaan untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja. Berdasarkan pendapat Setiawan dan Brian dalam (Jaya & Widiastini, 2021), apabila LTO melebihi 10%, maka situasi tersebut dikategorikan tinggi, dan perusahaan dapat dianggap dalam kondisi yang kurang sehat. Seluruh angka LTO pada 2020 sampai 2023 yang melebihi batas tersebut memperlihatkan bahwa isu turnover karyawan merupakan masalah serius yang memerlukan perhatian khusus dari pihak manajemen sumber daya manusia. Secara umum, *turnover intention* tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari kombinasi beberapa faktor penting seperti pelatihan kerja, budaya kerja, kompensasi, sistem jenjang karier, dan sistem *reward* dan *punishment* yang berlaku dalam organisasi.

Reward dan *punishment* menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat *turnover* pegawai. Kebijakan mengenai pemberian *reward* dan *punishment* yang diimplementasikan oleh perusahaan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap hasrat atau kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi. Menurut (Rivai, 2018) *reward* adalah wujud pengakuan yang diberikan kepada karyawan

berprestasi, seperti dalam bentuk bonus, kenaikan posisi, atau peningkatan wewenang. Ragam penghargaan tersebut tak hanya memicu semangat kerja, tetapi juga menciptakan rasa puas bagi seluruh pihak terkait seperti karyawan bisa memenuhi keperluannya, perusahaan meraih manfaat, peraturan terus ditegakkan, serta pelanggan memperoleh barang atau jasa bermutu tinggi. Dalam penelitian (Chandra et al., 2024) menemukan bahwa sistem *reward* yang adil dan transparan meningkatkan komitmen afektif yang tercermin pada keinginan karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang serta menjaga reputasi organisasi. (Arrasyid & Asj'ari, 2020) menjelaskan *reward* berfungsi sebagai bentuk balas jasa atau kompensasi bagi individu yang telah memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, implementasi sistem penghargaan yang efektif dapat menjadi faktor yang signifikan dalam menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Menurut Rivai dikutip oleh (Putri et al., 2024a) indikator *reward* meliputi upah, promosi, penghargaan, insentif, tunjangan, dan gaji.

Berikut data pemberian *reward* pada *crew* Maharagung *Organizer*:

Tabel 1. 2 Pemberian *Reward Crew* Maharagung

Tahun	<i>Reward</i> (/ Orang)		Total
	Promosi (kenaikan golongan)	Bonus Uang	
2020	10	15	25
2021	7	8	15
2022	5	5	10

2023	3	4	7
2024	1	0	1

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan data pada tabel, terlihat bahwa adanya pola penurunan pada jumlah *reward* yang diberikan kepada *crew* Maharagung selama periode 2020 sampai 2024. Dalam hal *reward*, yang meliputi promosi (peningkatan golongan) dan bonus uang (dimana untuk mendapatkan bonus uang ini, *crew* harus sudah mengikuti 50 *event*), terdapat pengurangan yang mencolok pada jumlah *crew* yang mendapat *reward*. Pada 2020, sebanyak 25 orang menerima *reward* (10 melalui promosi dan 15 via bonus uang). Angka ini menyusut menjadi 15 orang di 2021, kemudian 10 di 2022, 7 di 2023, hingga hanya 1 orang saja di 2024. Tren ini menggambarkan bahwa perusahaan semakin jarang memberikan *reward* seiring waktu berjalan.

Di sisi lain, penerapan sanksi atau *punishment* juga diperlukan sebagai batasan agar karyawan lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya. *Punishment* bertindak sebagai instrumen yang membimbing sikap karyawan supaya selaras dengan standar yang berlaku di tempat kerja. Selain itu, *punishment* berfungsi meningkatkan kesadaran dan kemauan karyawan dalam mematuhi aturan serta norma yang berlaku di lingkungan kerja. Jika ada karyawan yang tidak menjalankan tugas dengan baik atau melanggar aturan, perusahaan dapat memberikan teguran atau sanksi sebagai upaya pembinaan agar karyawan dapat kembali bekerja dengan baik. Menurut Rivai dalam (Suryanti & Ardianto, 2023) *punishment* dapat

digunakan oleh pemimpin sebagai sarana komunikasi untuk mendorong perubahan perilaku karyawan. Penerapan *punishment* ditujukan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran atau tidak menunjukkan perilaku yang diharapkan, dengan tujuan memperbaiki dan menjaga kedisiplinan di tempat kerja (Suparmi & Septiawan, 2019). Menurut Rivai dikutip oleh (Putri et al., 2024b), *punishment* dapat dikategorikan menjadi *punishment* dapat dikategorikan menjadi hukuman ringan (teguran lisan atau tertulis), sedang (penundaan kenaikan gaji atau promosi), berat (PHK). Menurut (Arrasyid & Asj'ari, 2020), *punishment* didefinisikan sebagai konsekuensi yang diberikan kepada pegawai yang secara sadar melakukan pelanggaran untuk mencegah kerugian bagi organisasi. Apabila sistem *punishment* ini diimplementasikan secara adil dan proporsional, hal tersebut dapat menjadi instrumen yang efektif untuk menekan tingkat *turnover intention* di kalangan tenaga kerja. Berikut data pemberian *punishment* pada *crew* Maharagung *Organizer*:

Tabel 1. 3 Pemberian *Punishment Crew* Maharagung

Tahun	<i>Punishment (/ Orang)</i>			Total
	Ringan	Sedang	Berat	
2020	3	0	1	4
2021	5	2	0	7
2022	8	2	1	11
2023	10	4	0	14
2024	11	0	0	11
2025	2	0	0	2

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Untuk *punishment* dikategorikan menjadi ringan, sedang, serta berat, terlihat pergerakan yang meningkat hingga 2023 lalu menurun pada 2024–2025. Tahun 2020 mencatat 4 kasus *punishment* yang sebagian besar ringan, disertai 1 kasus berat. Jumlah ini naik menjadi 7 pada 2021 dengan tambahan kasus sedang, lalu meningkat lagi ke 11 pada 2022 dengan variasi lengkap ringan, sedang, dan berat. Pada 2023, total mencapai puncak 14 kasus (10 ringan, 4 sedang), sebelum turun menjadi 11 kasus yang seluruhnya ringan pada 2024 dan 2 kasus ringan pada 2025. Fenomena *punishment* saat ini tergolong rendah, terlihat dari turunnya total kasus dari puncak 14 (2023) menjadi 11 (2024) dan hanya 2 kasus pada 2025, dengan hampir seluruhnya berupa hukuman ringan.

Tingginya *turnover* yang terjadi di antara *crew* Maharagung mengindikasikan bahwa sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan belum berjalan secara optimal dan tepat. Kurangnya penghargaan serta penegakan sanksi yang kurang efektif membuat *crew* merasa kurang dihargai dan tidak termotivasi untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Ketidaktepatan penerapan kebijakan tersebut dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan, berkurangnya motivasi, dan melemahnya keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Akibatnya, *turnover* naik karena kecenderungan untuk mencari peluang kerja di tempat lain semakin tinggi. Kondisi ini menuntut adanya evaluasi mendalam dan perbaikan strategi manajemen agar tercipta lingkungan kerja yang adil, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk bertahan serta berkembang bersama perusahaan. Situasi ini mengindikasikan urgensi untuk menilai efektivitas sistem *reward* dan *punishment* dalam membentuk *turnover intention* pada karyawan. Situasi ini mengindikasikan urgensi untuk menilai efektivitas sistem *reward* dan *punishment*.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* terhadap *turnover intention* pada *crew* Maharagung Organizer. Dengan begitu peneliti tertarik mengangkat judul **“Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Turnover intention Crew Maharagung Organizer”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap *turnover intention crew* Maharagung?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap *turnover intention crew* Maharagung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar latar belakang masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap *turnover intention crew* Maharagung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap *turnover intention crew* Maharagung.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, di antaranya adalah:

1. Bagi Maharagung *Organizer*
Diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi dan menyelesaikan segala masalah yang terjadi.
2. Bagi Akademis

Adanya penelitian diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik dan masalah yang sama.

3. Bagi Peneliti

Sebagai tambahan wawasan dan pengalaman bagi penulis, analisis mengenai pengaruh *reward*, dan *punishment* terhadap *Turnover intention crew* di Maharagung *Organizer*