

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perekonomian global yang menjelang di depan mata didukung kemajuan teknologi yang demikian pesat, semakin mendorong seleksi alamiah mengarah kepada yang lebih berkualitas. Keberhasilan akan dicapai oleh pelaku bisnis dan perusahaan yang paling mampu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan saat ini, yaitu mereka yang sanggup memberikan apa yang siap dibeli masyarakat.

Saat ini bisnis menjadi hal yang sangat banyak ditemui di Negara maju seperti Indonesia dan sangat berkembang pesat. Hal ini tidak terlepas kaitannya dengan adanya organisasi yang menjadi salah satu hal penting untuk menjalankan proses dalam dunia bisnis.

Begitu cepatnya arus persaingan dan globalisasi menuntut pekerja untuk lebih mudah tanggap dan cepat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada. Tuntutan kerja yang tinggi, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan dan pengetahuan yang luas merupakan suatu hal yang wajar, perusahaan akan menuntut yang lebih daripada itu semua guna dapat terus bertahan dalam persaingan bisnis.

Setiap perusahaan baik itu perusahaan besar maupun instansi pemerintah pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan, antara lain untuk memperoleh keuntungan untuk kelangsungan hidup dan berkembang. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut tentunya dilaksanakan berbagai kegiatan dengan menggunakan manajemen, Dimana salah satunya adalah sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia kini semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi karena terdapatnya unsur manusia yang menjadikan suatu organisasi dapat unggul dalam persaingannya. Sumber daya manusia dapat membuat organisasi dapat bertahan dan berhasil mencapai tujuan. Apabila sumber daya manusia diabaikan maka organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan dan sasaran.

Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektifitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi.

Sumber daya manusia dipandang sebagai asset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap produksi barang atau jasa. Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan

kebijaksanaan yang diterapkan perusahaan terhadap pekerjanya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya.

Di antara berbagai sikap dan perilaku karyawan, keinginan berpindah (*turnover*) adalah salah satu masalah yang sangat mahal dan membutuhkan biaya yang tinggi dengan adanya dampak tersebut. Hal ini menjadikan satu masalah yang sangat menarik, karena keinginan berpindah (*turnover*) merupakan keputusan akhir yang sedikit banyak akan melibatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Dampak dari timbulnya aktivitas turnover tersebut akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan dan dapat juga mempengaruhi prestasi kerja karyawan secara keseluruhan¹.

Menurut survey, biaya yang terbuang akibat turnover karyawan yang tinggi bisa mencapai 0.5-4x gaji setahun. Biaya turnover termasuk didalamnya biaya rekrutmen karyawan baru (iklan, training), kompensasi untuk karyawan pengganti sementara, biaya adaptasi & pengenalan perusahaan. 80% dari kasus turnover diakibatkan dari kesalahan pada saat rekrutmen dan pengangkatan karyawan².

¹ <http://jurnal.uma.ac.id/sites/default/files/materi/MATERI%20ISI.1%20ok>. Diakses tanggal 21 Maret 2013

² <http://sdm4ukm.com/jangan-biarkan-mereka-henggang/>. Diakses tanggal 30 Maret 2013

Keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan juga merupakan masalah yang penting dalam organisasi, karena keinginan berpindah (*turnover intention*) menimbulkan keadaan yang kritis terhadap perusahaan. Keinginan berpindah (*turnover intention*) yang terjadi akan merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Keinginan berpindah (*turnover intention*) yang terjadi akan membuat perusahaan kehilangan sejumlah karyawan. Kehilangan tenaga kerja ini harus diganti dengan karyawan yang baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga siap pakai. Dengan keluarnya karyawan ini berarti ada posisi tertentu yang lowong dan harus segera diisi. Selama masa lowong tersebut maka tenaga kerja yang ada, sementara harus *handle* pekerjaan karyawan yang telah menggundurkan diri, dimana pekerjaan itu kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga menjadi terbengkalai. Karyawan yang tetap berada dalam perusahaan, akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya karena karyawan menjadi tidak fokus terhadap tugas. Karyawan yang berada dalam perusahaan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*. Hal ini jelas membawa kerugian karena itu perlu diusahakan pemecahannya. Gejala yang diamati pada karyawan yang memiliki *turnover* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak kerasan bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering

mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan bernada negative, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja.

Kebijakan perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan dapat menjadikan karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan kesetiaan dalam perusahaan. Peraturan perusahaan yang terkesan berlebihan dan lebih bersifat mengekang akan menimbulkan ketidakbetahan bagi karyawan. Hal ini justru akan membuat kinerja karyawan akan mejadi lebih tidak terarah. Apabila kebijakan perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan akan menjadikan karyawan kinerjanya menjadi rendah dan akan menyebabkan tingginya tingkat keinginan berpindah (*turnover intention*).

Contohnya, ada perusahaan yang sama sekali melarang karyawannya untuk berpacaran maupun dijemput oleh pria yang notabene bukan muhrim. Jika karyawan berani melanggar , potongan gaji 25 persen di depan mata. Dapat dipastikan karaywan tidak segan akan melayangkan surat pengunduran diri³.

Faktor lain yang mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah kompensasi. Hal ini sangat penting karena dapat membuat karyawan tetap bertahan dan bekerja di dalam perusahaan. Dengan kompensasi yang diberikan akan menjadikan karyawan merasa di hargai dan karyawan menjadi lebih semangat, hal ini akan menurunkan

³ www.anneahira.com/surat-pengunduran-diri.htm. Diakses tanggal 04 Maret 2013

tingkat berpindahnya karyawan (*turnover intention*). Apabila kompensasi yang didapatkan dirasa kurang hal tersebut akan menyebabkan karyawan menjadi tidak semangat dalam bekerja dan kemudian karyawan akan mencari perusahaan lain yang memiliki kompensasi yang cukup dan akan menyebabkan keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan tinggi.

Terdapat beragam alasan seseorang untuk *resign* dan bertahan di suatu institusi. Kebetulan saya pernah melakukan tugas akhir untuk mengetahui pengaruh kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap tingkat *engagement* pekerja di suatu institusi. Tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi pendorong utama *engagement* pekerja karena dapat mempengaruhi motivasi bekerja. Oleh karena itulah wajar kalau alasan terbesar bagi pekerja untuk pindah ke institusi lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik, tapi di sisi lain pengakuan dan peluang untuk maju juga turut berpengaruh. Ketika faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja bertahan di institusinya tersebut dirasa tidak memadai maka *resign* menjadi sebuah solusi.⁴

Faktor penyebab berikutnya yang menyebabkan keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah stress kerja. Stress kerja pada umumnya tercipta akibat adanya tekanan kerja pada karyawan untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan juga tuntutan-tuntutan yang harus di hadapi dalam perusahaan. Apabila perusahaan mampu

⁴ <http://qmfinancial.com/101-resign/>.

mengendalikan keadaan di dalam pekerjaan, stress kerja tidak akan terjadi pada karyawan. Stres kerja yang berkepanjangan akan menjadikan karyawan merasa jenuh dan bosan untuk melakukan pekerjaannya dan akan mengganggu produktivitas perusahaan. Perusahaan yang tidak bisa mengendalikan tingkat stress kerja pada karyawan akan menyebabkan terjadinya keinginan berpindah (*turnover intention*).

Beberapa kondisi yang bisa muncul di tempat kerja akibat karyawan stress adalah tidak mampu perform dan merasa harapannya tidak terpenuhi. Maka karyawan akan merasa terbebani dan tidak mampu mengontrol emosinya, solusi akhir bisa saja karyawan memutuskan untuk hengkang. Yang dikhawatirkan adalah stress ini menular kepada rekan kerja yang lainnya⁵.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah beban kerja. Beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga kualitas karyawan. Hal ini juga membuat karyawan lebih semangat dan karyawan terpacu untuk meningkatkan kemampuan serta produktifitasnya. Namun terkadang yang terjadi adalah perlakuan yang tidak manusiawi karena karyawan dituntut untuk mengerjakan pekerjaan yang terlalu berat. Secara psikologis karyawan merasa tertekan karena diberikan beban dan tugas yang seharusnya dilakukan oleh beberapa

⁵ <http://sdm4ukm.com/jangan-biarkan-mereka-hengkang/>. Diakses tanggal 30 Maret 2013

orang, namun ini hanya dikerjakan sendiri. Hal ini akan menjadikan karyawan tidak bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya karena cenderung terbebani. Jika hal ini terus berlanjut, karyawan akan menjadi tertekan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kemungkinan karyawan akan mencari pekerjaan di tempat lain yang lebih menghargai kinerjanya.

Alasan ini rata-rata dikemukakan oleh karyawan yang bekerja di kantor dengan jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak, sehingga beberapa tugas yang seharusnya dihandle oleh beberapa orang, diharuskan dihandle sendiri. Alasan perusahaan tidak menambah orang, apalagi kalau bukan efisiensi.⁶

Faktor lain yang mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah kinerja. Karena karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan karena karyawan merasa memiliki potensi lebih yang bisa dikembangkan lebih besar di perusahaan lain. Apabila merasa tak dihargai karyawan semacam ini perlu diberi apresiasi bahwa kontribusinya amat penting bagi kinerja tim. Jika tidak, mereka akan mencari pekerjaan di tempat lain.⁷ karyawan yang merasa tidak dianggap penting atas kontribusinya maka perusahaan akan kehilangan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi dan hal ini sangat merugikan perusahaan karena akan sulit untuk mendapatkan penggantinya.

⁶ <http://www.alamathur.com/2010/06/10-alasan-utama-karyawan-resign-dari.html>

⁷ <http://plasadana.com/detail.php?id=3359>. Diakses Tanggal 30 Maret 2013

Berdasarkan hasil survei *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Watson Wyatt, kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia. Contohnya, di sektor perbankan khususnya untuk tenaga dengan keahlian khusus. Hasil survei yang dilakukan sejak pertengahan tahun 2006-2007 itu menunjukkan *turnover* untuk posisi-posisi penting (level manajerial dan di atasnya) di industri perbankan antara 6,3%-7,5%. Sedangkan *turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1-0,74%⁸.

Faktor yang sangat penting yang dapat menyebabkan keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah karena kepuasan kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, dan rekan kerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap karyawan. Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Dengan terpenuhinya faktor kepuasan kerja akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan akan memperkecil tingkat keinginan berpindah (*turnover intention*). Karyawan yang merasa tidak puas dengan apa yang didapatkan maka karyawan tersebut mulai mencari-cari lowongan perusahaan yang lain dan akan memperlihatkan sikap yang tidak baik terhadap pekerjaan yang sedang dijalaninya sekarang. Adanya

⁸ <http://purjono.wordpress.com/2008/01/15/tingginya-turnover-karyawan-di-indonesia/>.
Diakses tanggal 04 Maret 2013

ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Survei WorkAsia pada 2007/2008 yang dilakukan konsultan SDM Watson Wyatt di 11 negara Asia-Pasifik, termasuk Indonesia, mengungkapkan mayoritas karyawan di Indonesia rendah tingkat kepuasannya terhadap kompensasi dan benefit yang mereka terima dari perusahaan (51 persen). Para pegawai juga belum puas terhadap pola komunikasi dengan manajemen, sehingga menjadi alasan untuk pindah kerja. Survei itu juga menunjukkan bahwa adanya kesempatan karier yang lebih baik merupakan alasan tertinggi karyawan pindah kerja⁹.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah kebijakan perusahaan, pengembangan karier, stress kerja, gaya kepemimpinan, kinerja, dan kepuasan kerja, maka peneliti mencoba mengetahui lebih jauh mengenai masalah keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan.

⁹ <http://www.tempo.co/read/news/2011/09/25/174358095/Tetap-Bijak-Saat-Pegawai-Dibajak>. Diakses tanggal 04 Maret 2013

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa tingginya keinginan berpindah (*turnover intention*) disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Kebijakan perusahaan yang terlalu ketat.
2. Kompensasi yang tidak sesuai.
3. Stress kerja yang tinggi.
4. Beban kerja yang berlebihan.
5. Kinerja karyawan yang tidak dihargai.
6. Rendahnya Kepuasan kerja.

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan merupakan suatu masalah yang luas. Pembatasan masalah akan memudahkan peneliti dalam pembahasannya, sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan dengan tepat dan hasil yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan. Maka penelitian ini dibatasi hanya masalah “ Hubungan antara kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan “

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan ?

E. Kegunaan Penelitian

1. Peneliti

Dengan dilakukan penelitian ini dapat memperluas wawasan berfikir, menambah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan referensi untuk menjadi bahan acuan dan solusi dalam hal karyawan berpindah (*turnover*).

3. Universitas

Untuk menambah referensi dan dapat menyajikan informasi dalam mengadakan penelitian yang berhubungan dengan karyawan berpindah (*turnover*).