

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu strategi bisnis yang penting. Dalam ekonomi global, sumber daya manusia merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan dan negara. Era pasar bebas dalam globalisasi modern, menuntut sumber daya manusia agar mampu beradaptasi pada lingkungan dan teknologi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penerapan teknologi yang optimal berperan penting dalam pencapaian tersebut.

Perusahaan-perusahaan yang sedang bersaing ketat dalam pacuan teknologi dan organisasi yang cermat, memandang pendongkrakan bakat-bakat dan keterampilan tenaga kerja sebagai sarana utama agar tetap kompetitif. Strategi-strategi tempat kerja yang inovatif telah mendapatkan perhatian utama dalam meningkatkan keefektifan organisasional, seperti tim-tim kualitas dan tim-tim kerja mandiri untuk kesuksesannya bergantung pada basis angkatan kerja yang diberdayakan dan dikembangkan dengan baik.

Kesadaran akan pentingnya karyawan sebagai salah satu aset perusahaan yang memegang peranan penting dengan cara mendongkrak bakat dan keterampilan mereka, tidak sejalan dengan turnover yang terjadi sekarang ini. Banyak perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi, salah satu contohnya adalah industri farmasi. Saat ini, terdapat 199

perusahaan farmasi yang beroperasi di Indonesia. Dari jumlah tersebut sebanyak 35 perusahaan adalah PMA (Penanaman Modal Asing) dengan pangsa pasar yang diperkirakan mencapai 29.5%. Empat perusahaan lain adalah BUMN dengan pangsa pasar sebesar 7,0% dan sisanya PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) dengan pangsa pasar 63.5%. Sebanyak 10 besar perusahaan Farmasi di tahun 2010 umumnya didominasi oleh 9 perusahaan lokal, yaitu Sanbe Farma, Kalbe Farma, Soho Group, Bintang Toedjoe, Tempo Scan Pacific, Kimia Farma, Konimex, Pharos, Indofarma dan 1 perusahaan PMA, yaitu Pfizer. *Market share* dari 10 perusahaan terbesar ini kurang lebih 40%¹.

Turnover karyawan suatu perusahaan perlu dilakukan apabila karyawan yang berkeinginan untuk pindah memang tidak produktif atau tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan². Di samping itu, *turnover* juga dapat memberikan dampak positif, antara lain, penciptaan kesempatan untuk promosi dan penerimaan wawasan baru dari karyawan baru.

Di sisi lain, *turnover* juga memiliki dampak yang negatif. *Turnover* akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena perusahaan harus mencari pengganti karyawan yang mengalami *turnover*. Dalam mencari karyawan pengganti, perusahaan harus mengeluarkan waktu, dan tenaga. Selain itu, dampak negatif dari *turnover* yang tinggi adalah timbulnya masalah sumber daya manusia dan masalah keuangan bagi perusahaan,

¹<http://ayahsafa.blogspot.com/search/label/Daftar%20Perusahaan%20Farmasi> Diakses tanggal: 14 Maret 2013

²M.kompasiana.com/post/bis_nis/2012/10/19/turn-over-tinggi-siapa-yang-salah/ Diakses tanggal: 18 Maret 2013

karena *turnover* menyebabkan ketidakstabilan dalam angkatan kerja dan memerlukan biaya yang mahal³.

Walaupun sebaliknya, apabila karyawan tidak melakukan *turnover* (berhenti bekerja), atau masih dalam tahap niat akan berhenti (*turnover intention*), perusahaan tetap harus memperhatikan berbagai faktor yang menjadi pemicu dari *turnover intention* (minat untuk berhenti bekerja).

Faktor pertama yang menyebabkan keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan. Banyak karyawan yang bekerja hanya untuk mencari uang, namun sebenarnya mereka tidak menyukai pekerjaan yang mereka jalani. Ketika karyawan memiliki tawaran pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bidangnya, dengan senang hati mereka akan langsung berpindah ke perusahaan tersebut. Hal ini sebenarnya dapat dihindari dengan proses *screening* awal pada saat wawancara atau penerimaan calon karyawan⁴.

Bekerja tidak sesuai keinginan banyak terjadi pada Pegawai Negeri Sipil. Seharusnya, pegawai menyalurkan minat dan bakat mereka ke suatu jenis pekerjaan yang memang sesuai dengan minat mereka. Tujuannya agar mereka bekerja dengan maksimal, produktif, namun juga senang menjalaninya. Orang yang bekerja sesuai dengan minat, bakat dan hobinya tentu menyenangkan dan tidak pernah merasa lelah. Namun, hal itu tidak terjadi pada salah seorang Pegawai Negeri Sipil di salah satu instansi

³<http://ilmu-keperawatann.blogspot.com/2012/04/bagaimana-mengatasi-turn-over-di-rumah.html?m=1> Diakses pada tanggal 20 April 2013

⁴<http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2012/10/19/turn-over-tinggi-siapa-yang-salah-502158.html>. Diakses Tanggal: 18 Maret 2013

Pemerintah. Pegawai ini paling tidak suka bekerja sebagai tenaga Administratif dan Birokratif apalagi hanya duduk manis di belakang meja seharian penuh. Oleh karena itu, *dia* berniat untuk berhenti. Akhirnya, *dia* menjalankan niatnya untuk berhenti dengan lebih memilih untuk mengajar dan mentransfer ilmu kepada peserta *training*, maupun mahasiswa. Pekerjaan yang sudah *dia* jalani selama 8 tahun ternyata menyenangkan dan tidak merasa lelah, meskipun berdiri di kelas selama seharian⁵.

Selain pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan, faktor kedua yang menyebabkan keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah karier yang tidak berkembang. Bagi karyawan yang serius bekerja, jenjang karier merupakan suatu impian dan suatu keharusan. Namun, faktanya perusahaan lebih memilih untuk mengambil orang baru, daripada menaikkan jabatan dari karyawan yang sudah ada. Hal itu akan membuat demotivasi (penurunan motivasi) dalam diri karyawan, sehingga mereka berkeinginan untuk pindah dari perusahaan⁶.

Bekerja tanpa ada peningkatan karier, akan membuat karyawan terjebak dalam pekerjaan yang sama bertahun-tahun. Terlebih lagi, jika penilaian hasil kerja tidak jelas dan tidak ada kepastian untuk mendapatkan promosi. Kondisi ini akan membuat karyawan merasa menyia-nyiakan waktu

2013 ⁵<http://groups.yahoo.com/group/persiapan-seleksi/message/12575> Diakses pada tanggal 20 April

⁶ *Ibid.*

dan masa depan. Tidak heran, apabila alasan ini yang menjadi motivasi banyak karyawan untuk melakukan *turnover*⁷.

Permasalahan ini terjadi, salah satunya pada pekerja anak-anak di perkebunan kelapa sawit di dua wilayah, yaitu Kabupaten Sanggau dan Kabupaten Sambas, Propinsi Kalimantan Barat. Terkait dengan pandangan anak terhadap pekerjaan yang dilakukan, sebagian besar anak menyatakan bekerja di perkebunan tidak memiliki masa depan yang baik (pengembangan karier). Keinginan atau niat untuk berhenti bekerja disampaikan oleh 268 anak (52%) dari total 512 pekerja anak yang bekerja di perkebunan itu. Anak yang memiliki niat untuk berhenti bekerja menyatakan rencana yang akan dilakukan adalah kembali ke sekolah (61%), mendapatkan keterampilan (16%) dan selebihnya menyatakan tidak memiliki rencana apapun⁸.

Faktor ketiga yang mempengaruhi *turnover intention* atau keinginan untuk berpindah, yaitu budaya organisasi yang kurang sesuai. Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.⁹

⁷<http://female.kompas.com/read/2012/10/02/12/16412292/6.Alasan.Pindah.Kerja> Diakses pada tanggal: 17 Maret 2013

⁸<http://daunhijau.com/2013/03/buku-laporan-studi-mengenai-buruh-anak-di-perkebunan-kelapa-sawit-di-2-kabupaten/> Diakses pada tanggal 1 Mei 2013

⁹<http://www.psikologizone.com/pengertian-budaya-organisasi/06511817>) Diakses tanggal 20 Maret 2013

Bullying merupakan salah satu budaya organisasi yang masih dapat ditemui di tempat kerja. Perlakuan kasar yang menyerang seseorang secara verbal terus membayangi tempat-tempat kerja. Tiga dari sepuluh eksekutif sumber daya manusia mengaku bahwa mereka melihat karyawan berkeinginan keluar dari perusahaan karena mengalami *bullying*. Survei yang dilakukan terhadap 100 orang profesional sumber daya manusia oleh perusahaan *outplacement* Challenger, Gray & Christmas di Chicago tersebut juga menemukan bahwa sepertiga eksekutif menjadi saksi atau pernah mengalami *bullying* di tempat kerja¹⁰.

Faktor keempat yang menjadi penyebab keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah hubungan kerja. Hubungan dengan atasan berdampak langsung dengan keinginan untuk bertahan bekerja di suatu perusahaan. Atasan yang *supportive* terhadap karir dan pengembangan diri setiap bawahannya akan menjadi poin yang baik untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hubungan antar sesama rekan kerja pun akan menjadi alasan karyawan untuk tidak *betah* di kantor. Oleh karena itu, perusahaan wajib menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang saling mendukung, bukan saling menjatuhkan. Kantor yang penuh dengan ketegangan dan konflik, tentunya akan membuka peluang *turnover intention* yang tinggi bagi karyawan potensial¹¹.

Faktor hubungan kerja yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover* salah satunya terjadi di India. Azim Premji adalah milyuner muslim

¹⁰<http://www.portalhr.com/berita/banyak-karyawan-keluar-karena-perlakuan-kasar/> Diakses pada tanggal 19 April 2013

¹¹ *Loc. Cit.*

dari India yang telah menyulap Wipro, dari sebuah perusahaan minyak goreng menjadi konglomerasi perusahaan dengan salah satunya adalah Wipro Technologies yang merupakan ikon kebangkitan industri teknologi informasi di India. Premji memiliki seorang teman yang bernama Sanjay, yang merupakan desainer software senior. Sanjay mendapatkan tawaran dari sebuah perusahaan internasional prestisius untuk bekerja di cabang operasinya di India sebagai pengembang *software*. Sanjay segera menerima tawaran itu. Namun, kurang dari delapan bulan setelah dia bergabung, Sanjay berkeinginan keluar dari pekerjaannya¹².

Setelah dilakukan penelitian oleh Gallup Organization, organisasi yang telah menyurvei lebih dari satu juta karyawan dan delapan puluh ribu manajer, lalu hasil dari penelitian itu dipublikasikan dalam sebuah buku berjudul *First Break All the Rules* mengatakan, “Jika orang-orang yang bagus meninggalkan perusahaan, lihatlah atasan tertinggi di departemen mereka. Lebih dari alasan apapun, *dia* adalah alasan karyawan bertahan dan berkembang dalam organisasi. Dan *dia* adalah alasan mengapa mereka berhenti, membawa pengetahuan, pengalaman, dan relasi bersama mereka. Karyawan meninggalkan manajer atau direktur, bukan perusahaan”, tulis Marcus Buckingham dan Curt Hoffman penulis buku *First Break All the Rules*¹³.

Faktor kelima yang menyebabkan keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah kepuasan kerja yang rendah. Kepuasan kerja karyawan

¹²<http://fkgminfo.blogspot.com/2008/04/why-to-move.html> Diakses pada tanggal 20 April 2013

¹³ *Ibid.*

tidak hanya diukur dari besarnya gaji. Semakin besar gaji, tentunya akan semakin tinggi pula loyalitas karyawan. Namun, ada satu hal tidak kalah penting, yaitu penghargaan dari perusahaan. Penghargaan adalah cara dari atasan atau perusahaan mengapresiasi keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya¹⁴.

Namun, apa yang dikerjakan karyawan sering kali dipandang sebelah mata oleh atasan. Alih-alih memberi penghargaan, sedikit pujian pun atasan tidak pernah memberikan. Bagi atasan, tugas karyawan adalah menyelesaikan kewajibannya. Jadi, karyawan tidak perlu mengharapkan imbalan apapun setelah mengerjakannya¹⁵. Sebagaimana Mike Myatt, seorang *leadership advisor* untuk *Fortune 500 CEOs*, pernah menuliskan hasil surveinya di dalam Majalah *Forbes* bahwa lebih dari 70% karyawan merasa tidak dihargai oleh atasan mereka¹⁶. Padahal, penghargaan sekecil apapun memiliki efek yang besar untuk meningkatkan semangat bekerja yang lebih baik.

Contohnya pada PT. Garam Persero Surabaya, banyak karyawan pada perusahaan ini yang berkeinginan untuk keluar atau mangkir dengan alasan karena faktor kepuasan kerja yang rendah. Banyak karyawan yang kurang puas dengan kondisi perusahaan selama ini, baik dari sisi manajemen yang kurang kooperatif ataupun dari sisi pelaksanaan pekerjaan yang lebih

¹⁴M.kompasiana.com/post/bisnis/2012/10/19/turn-over-tinggi-siapa-yang-salah/ Diakses pada tanggal 21 Maret 2013

¹⁵<http://female.kompas.com/read/2012/10/02/16412292/6.Alasan.Pindah.Kerja> Diakses pada tanggal 17 Maret 2013

¹⁶<http://dedenhendrayana.com/2013/01/02/faktor-yang-harus-diperhatikan-seorang-leader-agar-anggotanya-tetap-utuh/> Diakses pada tanggal 20 April 2013

berat, sehingga banyak karyawan yang merasa kurang nyaman bekerja di perusahaan tersebut¹⁷.

Faktor terakhir yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* adalah kebahagiaan karyawan (*affective well-being*). Karyawan yang bahagia tidak hanya menjadi kewajiban para pimpinan organisasi untuk menjaganya, namun sudah merupakan kewajiban manajemen dalam membangun dan mengembangkannya. Banyak parameter yang menjadikan seorang karyawan bahagia dalam karir pekerjaannya. Kondisi ini sudah menjadi *business priority* karena survei memperjelas bahwa karyawan yang bahagia akan lebih produktif dan lebih kolaboratif, sehingga pada akhirnya akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan berkurangnya keinginan untuk berpindah (*turnover intention*)¹⁸.

Survei yang dilakukan oleh *Harvard University* menjelaskan bahwa 73% *improvement*, terjadi ketika karyawan merasa senang dan bahagia, serta 53% *collaborative sense* meningkat pada saat tersebut. Sebaliknya, hanya 25% progress kinerja dan 43% proses kolaborasi menurun, pada saat mereka tidak bahagia¹⁹.

Penelitian psikologi positif membuktikan paradigma yang menyatakan bahwa sukses mendatangkan kebahagiaan itu salah. Banyak orang yang sudah mencapai tangga kesuksesan, seperti karir dan materi, ternyata tidak kunjung merasa bahagia. Alhasil, yang harus diupayakan adalah bagaimana orang merasa bahagia terlebih dahulu. Dalam konteks

¹⁷(http://eprints.upnjatim.ac.id/630/1/File_1.pdf) Diakses pada tanggal 20 April 2013

¹⁸<http://ikhtisar.com/karyawan-yang-bahagia-adalah/> Diakses pada tanggal : 18 Maret 2013

¹⁹ *Ibid.*

pribadi, banyak pakar menyatakan bahwa sumber utama untuk melahirkan kebahagiaan adalah rasa syukur. Dan khusus di dunia kerja atau karier, ada dua faktor yang memengaruhi kebahagiaan para eksekutif, bersifat *job* dan *non job*. Banyak pihak berpikir faktor *non job*, seperti uang dan sederet *benefit* menjadi determinan utama, sehingga gaji terus “dikerek” manajemen perusahaan²⁰.

Mengenai hal ini, sudah banyak penelitian yang menyuarakannya. Salah satunya dari Michael Norton. “*We are doing things with our money that make us happy in the moment, but that's not always the best strategy for long-term well-being,*” yang diartikan secara bebas “Kita melakukan banyak hal dengan uang yang membuat kita bahagia pada saat itu, tapi itu tidak selalu menjadi strategi terbaik untuk jangka panjang kesejahteraan”, demikian ungkap Guru Besar *Harvard Business School* yang tekun meneliti psikologi kebahagiaan. *Happiness* yang sejati didapat dari *the job itself*, pekerjaan yang bermakna, pekerjaan yang membuat karyawan bahagia, pekerjaan yang membuat karyawan menemukan dirinya sendiri,” paparnya. Inilah faktor *job*. Pekerjaan yang menantang, yang membuat orang *flow* (larut), yang menghasilkan *meaning* (makna) bagi yang bersangkutanlah yang memberi kebahagiaan. “Kalau orang itu bahagia, melihat pekerjaannya bermakna, maka *inner beauty*-nya akan keluar, semua energi terbaik dan

²⁰<http://teguhsripambudi.blogspot.com/2012/04/mereka-bahagia-anda.html> Diakses pada tanggal : 19 Maret 2013

kemampuan terbaiknya akan keluar. Semua hambatan dan tantangan itu akan kecil. Karena energi yang begitu besarnya, bisa mengalahkan semuanya²¹.

Bahagia mendatangkan energi yang besar, yang mengalahkan segalanya. Dalam konteks bisnis, kesimpulan itu lebih spesifik, kebahagiaan akan mendorong produktivitas. Jadi untuk pertanyaan di atas, “Apa arti survei ini bagi dunia bisnis?”, maka jawabannya jelas, fakta ini adalah kabar yang positif karena dapat berpengaruh bagi produktivitas karyawan, sehingga tingkat keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) menurun²².

Faktanya, kesadaran adanya relasi positif antara kebahagiaan dan produktivitas ini semakin banyak dimiliki para atasan. Di IBM misalnya. "Di mana pun IBM beroperasi, kami memiliki program untuk memastikan karyawan memiliki lingkungan kerja yang terbaik," ungkap Vincent Hilliard, *Country Human Resource Manager* PT IBM Indonesia. Untuk mengetahui tingkat kebahagiaan atau *well-being* karyawan, dilakukan beragam cara, mulai dari *focus group discussion* (FGD) dan *one on one session* untuk mengetahui apa yang diinginkan serta dibutuhkan karyawan. Mengapa? "Kepemimpinan kami didorong oleh keyakinan bahwa kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan adalah salah satu nilai dasar yang menentukan kesuksesan bisnis. Karyawan yang bahagia dan sejahtera, motivasi kerjanya akan terpacu dan akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan pertumbuhan bisnis," ujarnya²³.

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

Namun, di tengah persaingan bisnis di era global yang semakin ketat, di mana setiap perusahaan berlomba-lomba untuk membahagiakan karyawan agar mereka merasa nyaman bekerja di perusahaannya, tidak demikian dengan yang dialami oleh PT SOHO Industri Pharmasi, Pulogadung, Jakarta. Kebahagiaan karyawan menjadi masalah yang perlu ditangani oleh PT SOHO Industri Pharmasi, Pulogadung, Jakarta.

Berdasarkan hasil survei awal dan beberapa sumber *online*, banyak karyawan dari salah satu perusahaan farmasi terkemuka di Indonesia ini yang mengalami ketidakbahagiaan dalam bekerja. Hal ini diindikasikan dengan kecenderungan karyawan yang mengalami stres kerja dan penurunan produktivitas kerja. Selain itu berdasarkan data yang peneliti kumpulkan, ditemukan kecenderungan untuk berpindah dari perusahaan pada karyawan yang mengalami ketidakbahagiaan tersebut

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* atau keinginan berpindah, yaitu pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan, kesempatan karier yang tidak berkembang, budaya organisasi, hubungan kerja, kepuasan kerja, dan kebahagiaan karyawan. Dari hal-hal yang telah dikemukakan di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*), peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai masalah keinginan berpindah (*turnover intention*) pada PT SOHO Industri Pharmasi di Pulogadung, Jakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas maka dapat dikatakan bahwa *turnover intention* atau keinginan berpindah pada karyawan disebabkan oleh :

1. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan
2. Karier yang tidak berkembang
3. Budaya organisasi yang tidak sesuai
4. Hubungan kerja yang tidak baik
5. Kepuasan kerja yang rendah
6. Kebahagiaan karyawan (*affective well-being*) yang rendah

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas ternyata masalah keinginan berpindah (*turnover intention*) memiliki penyebab yang sangat luas. Yang dimaksud dengan keinginan berpindah pada penelitian ini adalah keinginan berpindah ke perusahaan lain. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi dana dan waktu, maka penelitian dibatasi hanya pada masalah: “Hubungan antara kebahagiaan karyawan (*affective well-being*) dengan keinginan berpindah (*turnover intention*)”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut : Apakah terdapat hubungan antara kebahagiaan

karyawan (*affective well-being*) dengan keinginan berpindah (*turnover intention*)?

E. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan perusahaan dalam mengidentifikasi masalah dan sebagai bahan masukan dalam usaha meningkatkan kualitas perusahaan, yang berkaitan dengan kebahagiaan karyawan serta menekan angka keinginan berpindah.

2. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil penelitian ini dapat menambah kajian kepustakaan di Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (PBE), terutama berkaitan dengan topik hubungan antara kebahagiaan karyawan (*affective well-being*) dengan keinginan berpindah (*turnover intention*).

3. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat membuka dan menambah wawasan berpikir dan pengetahuan tentang masalah sumber daya manusia dalam perilaku organisasi atau perusahaan terutama hubungan antara kebahagiaan karyawan (*affective well-being*) keinginan berpindah (*turnover intention*).