

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dilihat dari kondisi lingkungan perusahaan, suatu perusahaan berhasil bukan semata-mata karena perencanaan bisnis yang telah dibuat. Dengan perencanaan yang matang dan juga strategi dalam menghadapi persaingan memang membuat perusahaan menjadi unggul, tetapi dibalik itu semua keunggulan sumber daya manusianya lah yang mengolah menjadi salah satu *point* utama perusahaan.

Kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia mampu menggali potensi dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang lainnya, untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, perlu diperhatikan dengan baik karena manusia merupakan sumber daya yang penting yang memberikan bakat, tenaga, ide ke perusahaan, tanpa mereka betapa sulitnya perusahaan untuk mencapai tujuan, merekalah salah satunya yang menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan membantu perusahaan dalam meningkatkan sasaran perusahaan. Namun pada kenyataannya, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempertahankannya, tidaklah mudah. Banyak karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, namun secara tiba-tiba berhenti dari perusahaan tersebut dengan berbagai macam alasan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di perusahaan.

Faktor pertama yang mempengaruhi retensi, yaitu rotasi kerja. Rotasi pekerjaan merujuk pada pemindahan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya pada level yang sama. Hal ini sering digunakan oleh perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia agar selalu produktif. Alasan lain bagi perusahaan/instansi Pemerintah, maupun swasta untuk memindahkan karyawan, yakni meningkatkan kompetensi karyawan, meluaskan wawasan dan menghindarkan karyawan dari kejenuhan¹.

Tetapi sayangnya, ketika kita mendengar kalimat rotasi kerja, seringkali terbayang hal-hal yang negatif dibenak para karyawan, mulai dari merasa tidak disukai oleh atasan atau merasa dinilai keterampilan kerja yang tidak bagus. Sehingga, ketika ditawarkan untuk rotasi ke tempat lain, karyawan sudah pasang tameng melakukan penolakan. Dari sekian banyak *Hard Rockers* (pendengar radio *Hard Rock*) yang mengirim pesan singkat atau nge-tweets, sekitar 60% menyatakan apabila dimutasi lebih baik memilih untuk *resign*, sedangkan sekitar 40% mengatakan akan menerima rotasi². Sama halnya yang terjadi di divisi Kebijakan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk, Jakarta.

Berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan melalui wawancara dengan salah satu karyawan di divisi tersebut, yaitu yang bernama Farah,

¹<http://praja-nusantara.blogspot.com/2012/05/menyikapi-mutasi-kerja.html>, Diakses tanggal 08 April 2014

²<http://nurdinmaharyanto.blogspot.com/2013/04/mutasi-atau-resign.html>. Diakses tanggal 8 April 2014

diketahui bahwa banyak karyawan yang tidak setuju akan adanya kebijakan rotasi kerja, bahkan lebih baik keluar dari perusahaan daripada terus bertahan diperusahaan dengan konsekuensi mungkin akan dipindahkan ke wilayah yang jauh, bahkan diluar Provinsi dimana karyawan tersebut bertempat tinggal saat ini.

Begitu pun yang terjadi di Hotel Matahari dan toko alumunium Matahari Yogyakarta, seperti yang di lansir dari artikel *online*. Baru-baru ini karyawan di kedua perusahaan tersebut, merasa hak-haknya dilecehkan oleh pimpinan perusahaan tersebut. Contoh pelecehan itu, yaitu antara lain karena adanya rotasi tugas kantor yang dilakukan secara sepihak, tanpa persetujuan karyawan. Bila persoalan itu tidak segera diatasi, maka mungkin saja terjadi niat berpindah sebagian besar karyawan secara serentak pada perusahaan lainnya. perusahaan yang ditinggalkan mungkin saja akan menjadi bangkrut³.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi retensi karyawan, yaitu, peluang karir. Karir memang merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Akhirnya prestasi dapat diraih. Namun kenyataannya, tak sedikit perusahaan, baik besar, maupun kecil yang kurang peduli dan agak mengabaikan perjalanan karir karyawannya. Imbasnya, karyawan hanya diberi pilihan *take it or leave it*. Apakah karyawan ingin tetap bertahan atau pindah ke perusahaan lain yang lebih menjanjikan karirnya⁴. Hal serupa juga terjadi di

³<http://lintaskampusup45.blogspot.com/2013/06/mutasi-kerja-haruskah-dilakukan.html>, Diakses tanggal 8 April 2014

⁴http://listrikindonesia.com/antara_pengembangan_karier_dan_produkktivitas_karyawan_8.htm. Diakses tanggal 09 Maret 2014

divisi Kebijakan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, Jakarta.

. Berdasarkan *survey* awal yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara dengan salah seorang karyawan di divisi tersebut, yaitu yang bernama Farah, ditemukan bahwa terdapat karyawan yang telah bekerja bertahun-tahun, tetapi belum ada peningkatan dalam karirnya, sehingga terjadi kejenuhan dalam bekerja dari karyawan tersebut.

Adapun faktor lainnya yang mempengaruhi retensi karyawan, yaitu beban kerja. Biasanya beban kerja baru dirasakan setelah terjun ke dalam aktifitas pekerjaan. Untuk awal, mungkin belum terasa dan masih banyak diajarkan oleh senior. Kemudian, baru dirasakan setelah dari bidang pekerjaan ditentukan *deadline*. Tidak terasa dengan berjalannya waktu, beban kerja yang tinggi dirasakan berat⁵.

Hal yang sama juga terjadi di divisi Kebijakan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, Jakarta, yaitu berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan melalui observasi dan wawancara langsung di kantor tersebut, ditemukan cukup banyak pekerjaan yang harus dikerjakan dan diselesaikan oleh karyawan divisi tersebut, bertumpuknya laporan - laporan yang berada diatas meja yang harus dikerjakan dan diselesaikan pada hari itu juga, membuat banyak karyawan merasa letih dan jenuh terhadap pekerjaan tersebut.

⁵<http://1stana.blogspot.com/2011/04/selektif-gaji-salary-dan-beban-kerja.html>. Diakses tanggal 24 Maret 2014

Contoh lainnya, yaitu seperti dilansir dari artikel *online*, bahwa puluhan karyawan PT. Muara Krakatau Tajur kota Bogor “kesurupan”, atau dalam bahasa medis di sebut “histeria”. Peristiwa “kesurupan masal” tersebut, bukanlah yang pertama kalinya terjadi di sebuah perusahaan garmen dibilangan Tajur Kota Bogor yang didominasi pekerja wanita. Dalam satu tahun terakhir ini setidaknya sudah 3 kali terjadi hal serupa. Salah seorang supervisor PT. MK, Tajur, Junaidi menceritakan, awal mula terjadi di bagian lantai 2 (dua) perusahaan tersebut, seorang karyawati di perusahaan itu menjerit histeris, dan di ikuti oleh karyawati lainnya. Akibatnya proses produksi pun terhambat akibat puluhan karyawati di lantai 2 (dua) perusahaan tersebut teriak histeris. Akibat peristiwa itu, sebagian karyawati di perusahaan Garmen tersebut, di pulangkan ke rumah masing masing. Hanya pekerja pria sajalah yang hanya berada di *line* kerja mereka. Sejumlah aparat kepolisian pun di siagakan di lokasi, sementara beberapa karyawan akhirnya di jemput pihak keluarga masing masing. Tidak lama berselang rombongan ibu-ibu pengajian mendatangi lokasi untuk menggelar kegiatan pengajian bersama. Dari informasi di lapangan, peristiwa tersebut terjadi diduga akibat meningkatnya beban pekerjaan yang karyawan harus lakukan⁶.

Faktor lainnya yang mempengaruhi retensi, yaitu kepemimpinan. Pemimpin adalah alasan utama karyawan tetap bekerja dan berkembang dalam suatu perusahaan. Namun, dia jugalah yang menjadi alasan utama mengapa

⁶<http://rri.co.id/index.php/berita/38982/Beban-Kerja-Semakin-Berat-Karyawan-Pabrik-Kesurupan#.U05unFWSwuw>. Diakses Tanggal : 15 April 2014

para karyawan berhenti dari pekerjaannya, membawa pergi pengetahuan, pengalaman dan klien mereka⁷.

Berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan melalui observasi dan wawancara dengan salah satu karyawan divisi Kebijakan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk, Jakarta, diketahui bahwa ada kalanya, pemimpin memberikan perintah atau tugas yang berlebihan dan harus diselesaikan dengan secepatnya, tanpa melihat kondisi fisik karyawannya yang mungkin sudah kelelahan. Jika tidak selesai, maka kemungkinan akan mendapatkan teguran secara halus ataupun dimarahi secara verbal langsung, sehingga hal ini menyebabkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya menjadi sedikit kurang harmonis.

Menurut karyawan tersebut, pimpinan hendaknya dapat memberikan keteladanan sebagai panutan bagi bawahan, sehingga menjadi manajer yang karismatik. Manajer hendaknya dapat mendorong bawahan untuk berperilaku kreatif dan inovatif. Selain itu, pemimpin hendaknya juga peduli pada permasalahan atau kondisi fisikis yang dihadapi oleh bawahannya, serta selalu memberikan motivasi agar supaya dapat meningkatkan kinerja karyawannya, bukan hanya memberikan perintah atau penugasan saja.

Contoh lainnya, yaitu seperti di lansir dari artikel *online* disebutkan bahwa Gaya kepemimpinan pendiri organisasi Nasional Demokrat (Nasdem), Surya Paloh, dikritik sebagai tindakan yang anti demokrasi dan otoriter karena kejadian pemecatan sepihak yang dialami Luviana, jurnalis perempuan yang

⁷<http://hildadani.wordpress.com/author/hildadani/>. Diakses tanggal 06 Maret 2014

sudah bekerja 10 tahun di perusahaan media Metro TV milik Surya Paloh tersebut. "Surya Paloh tak ada bedanya dengan Politisi Busuk, kenyataannya dia adalah seorang penipu yang hanya bisa umbar janji, anti demokrasi dan otoriter. Terbukti dengan PHK yang dilakukan terhadap karyawannya sendiri," kata Ketua Perhimpunan Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia Indonesia (PBHI) Jakarta, Poltak Sinaga.

Poltak menyampaikan hal itu, bersama puluhan aktivis HAM dan Mahasiswa, yang tergabung dalam Aliansi Melawan Topeng Restorasi (Metro) dan Solidaritas perempuan *For Luviana* (Sovi), dalam aksi unjuk rasa di depan kantor DPP Partai Nasional Demokrat (NasDem). Poltak menjelaskan pada 5 Juni 2012, pihak pemilik Metro TV telah berjanji untuk mempekerjakan Luviana, tetapi ternyata janji itu diingkari. "Malah sebaliknya, Luviana menerima Surat pemecatan sepihak. Ini artinya Surya Paloh tidak memiliki niat untuk menyelesaikan kasus tersebut," sesal dia.

Menurut Poltak, derita yang dialami Luviana merupakan cerminan dari pimpinan otoriter yang bisa saja tidak hanya dipraktikkan Surya Paloh di perusahaan yang dimilikinya saja. Luviana sebelumnya adalah jurnalis Metro TV. Ia dinonaktifkan dari Metro TV akibat menuntut kesejahteraan, sistem kerja yang lebih baik, serta pembentukan serikat pekerja di Metro TV. Luviana pernah menyatakan, perlakuan manajemen Metro TV terhadap karyawan cenderung tidak *fair*. Salah satunya, pembagian bonus yang tidak adil dan membeda-bedakan di antara karyawan Metro TV. "Ada karyawan yang tidak mendapat bonus, ada yang dapat, tetapi hanya 0,25 kali gaji. Ada yang

mendapat lima kali gaji yang kesemuanya itu diberikan tanpa alasan yang jelas," kata Luviana dalam sebuah kesempatan. Luviana berusaha mempertanyakan standar pemberian bonus itu. "Yang saya dan teman-teman di Metro adalah masalah kesewenang-wenangan. Kami hanya mempertanyakan ketiadaan penilaian terhadap kinerja karyawan yang dilakukan manajemen," kata Luviana⁸.

Faktor terakhir yang mempengaruhi retensi adalah kepuasan kerja. Ditengah persaingan bisnis di era globalisasi yang semakin ketat, dimana setiap perusahaan berlomba-lomba menyediakan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh karyawan mereka, sehingga tercipta kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja sendiri merujuk pada sebuah kondisi yang terjadi, apabila seseorang merasa nyaman dengan pekerjaan yang ia kerjakan⁹.

Tetapi, tidak demikian yang dialami oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, Jakarta. Berdasarkan survei awal yang peneliti lakukan melalui observasi dan wawancara dengan salah satu karyawan divisi tersebut, ditemukan bahwa karyawan divisi tersebut ada yang terlihat kurang puas terhadap pekerjaannya disebabkan salah satunya, yaitu mereka harus melakukan pekerjaan yang monoton atau sama tiap harinya, mengerjakan laporan-laporan yang bertumpuk-tumpuk setiap hari nya, yang akhirnya

⁸<http://muslimdaily.net/berita/lokal/surya-paloh-dinilai-sebagai-pemimpin-yang-otoriter.html#.U05zXVWSwuw>. Diakses Tanggal : 15 April 2014

⁹<http://winamartiana.wordpress.com/2011/09/28/kepuasan-kerja/>. Diakses tanggal 09 Maret 2014

membuat mereka jenuh dan lelah bekerja, sehingga menurunkan kepuasan kerja mereka.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, yaitu tingginya rotasi kerja, peluang karier yang tidak berkembang, beban kerja yang berlebihan, hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan, kemudian yang terakhir rendahnya kepuasan kerja. Dari hal-hal yang telah dikemukakan di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai masalah retensi pada karyawan bagian divisi Kebijakan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, Jakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas maka dapat dikatakan bahwa retensi karyawan disebabkan oleh:

1. Tingginya rotasi kerja
2. Peluang karir yang tidak berkembang
3. Beban kerja yang berlebihan
4. Hubungan yang kurang baik antara pimpinan dan bawahan
5. Rendahnya kepuasan kerja

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah rendahnya retensi memiliki penyebab yang sangat luas. Yang dimaksud dengan rendahnya retensi karyawan pada penelitian ini adalah rendahnya mempertahankan karyawan di perusahaan. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi dana dan waktu, maka penelitian dibatasi hanya pada masalah : “Hubungan antara kepuasan kerja dengan retensi”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut : Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan retensi?

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 meingkatkan kualitas perusahaan, yang berkaitan dengan kepuasan kerja serta menekan angka rendahnya retensi.

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 kepuasan kerja dengan retensi.

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 kepuasan kerja dengan retensi.