

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan di dunia global mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat juga sebagai suatu kesatuan pada suatu organisasi di perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan memenuhi kebutuhan karyawan dengan cara memberikan perhatian terhadap bawahan dan menempatkan karyawan sebagai bagian dari asset perusahaan, tidak semata-mata menganggap karyawan sebagai pekerja saja.

Oleh sebab itu, karyawan merupakan penggerak utama dari setiap organisasi dan tanpa mereka, organisasi atau perusahaan tidak pernah menjadi berarti karena karyawan merupakan investasi bukan pengeluaran. Widjaja (2006), berpendapat bahwa karyawan adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental atau pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang dikerjakan dalam suatu badan swasta dan lembaga-lembaga pemerintahan.

Pada saat karyawan memasuki organisasi kerja ataupun perusahaan pada umumnya mempunyai harapan akan memperoleh kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhannya. Kebutuhan tersebut bukan hanya mengejar upah yang lebih tinggi saja tetapi juga kebutuhan psikologis dan kebutuhan untuk dihargai dan dihormati

secara wajar oleh orang lain yang juga memerlukan pemuasan. Ketika kebutuhan karyawan sebagai makhluk sosial untuk berinteraksi secara manusiawi dalam perusahaan tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan dan ketidaknyamanan di tempat kerja dan bisa mengakibatkan besarnya keinginan untuk pindah kerja.

Menurut undang-undang no 13 tahun 2003 tentang hak normatif kaum buruh mengatakan Hak normatif buruh adalah hak dasar buruh dalam hubungan kerja yang dilindungi dan dijamin dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Klasifikasi hak normatif buruh, yaitu: Hak yang bersifat ekonomis (seperti upah, THR); yang bersifat politis (membentuk serikat buruh, menjadi atau tidak menjadi anggota serikat buruh, mogok); yang bersifat medis (keselamatan dan kesehatan kerja); yang bersifat sosial (cuti kawin, libur resmi, dan lain-lain).

Berdasarkan uraian di atas perusahaan harus wajib memenuhi hak normatif kaum buruh, sehingga ketika semua hak kaum buruh terpenuhi maka akan berkurang karyawan yang akan berpindah dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Sebaliknya ketika suatu perusahaan tidak memenuhi hak normatif kaum buruh tersebut, maka karyawan akan cenderung melakukan perpindahan kerja (*intensi turnover*) untuk mencari suatu perusahaan yang lebih baik.

Menurut Harninda (1999), berpindah kerja (*intensi turnover*) pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi

turnover adalah keinginan untuk berpindah, belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Menurut Robbins, 2003), *Turnover* dapat didefinisikan sebagai suatu penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi. *Voluntary turnover* disebabkan oleh dua faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersediannya alternatif pekerjaan lain. *Voluntary turnover* itu sendiri dibedakan menjadi dua berdasarkan sifatnya, yaitu dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* timbul karena alasan upah yang lebih baik, pimpinan, atau alternatif tempat kerja yang lebih baik. Sedangkan, *unavoidable voluntary turnover* terjadi karena pindah ke kota lain mengikuti pasangannya, perubahan karir individu, ataupun karena kehamilan. Sebaliknya, *involuntary turnover* digambarkan suatu keputusan PHK kepada karyawan yang sifatnya *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Pekerja-pekerja yang mempunyai keinginan pindah kerja pada umumnya disebabkan oleh karena mereka tidak puas dengan manajemen perusahaan, kualitas dan sifat dari kondisi kerja, kecilnya upah, mutu pengawasan yang tidak memadai. Kondisi-kondisi tersebut akan membuat pekerja merasa dikecewakan dan tidak dihargai sehingga dapat menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja (*turnover*).

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka perusahaan dituntut adanya suatu peranan penting dalam manajemen SDM. Perusahaan perlu mengatur SDM sebaik mungkin guna mencapai tujuannya secara efektif. Dengan

senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan SDM yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (*turnover*).

Berdasarkan data yang didapat mengenai efek negatif dan kerugian yang muncul akibat *turnover*, tercatat bahwa sektor industri di Amerika Serikat pada dasarnya mengalami kerugian sebanyak 1.5 jam waktu dari gaji yang mereka keluarkan untuk karyawan. Jika perhitungan seharusnya perusahaan hanya perlu mengeluarkan \$40,000 untuk menggaji karyawannya, namun faktanya perusahaan justru harus mengeluarkan \$60,000 untuk merekrut karyawan baru. Dan setiap tahunnya ada sekitar 16.8% karyawan yang melakukan *turnover* (Aamodt, 2007).

Sedangkan untuk kasus di Indonesia, fenomena intensi *turnover* disadari benar oleh akademis maupun praktis. Setiap tahunnya ada sekitar 10-12% karyawan yang melakukan *turnover*. Banyak perusahaan-perusahaan baru yang didirikan, turut memberikan angin segar kepada para karyawan untuk mencoba sebuah peruntungan baru. Berkembangnya jumlah usaha-usaha waralaba dan bisnis online, turut mendorong tingginya intensitas *turnover* di sebuah perusahaan (Andiristiawan, 2010). Selain itu tidak dapat dipungkiri adanya sistem kontrak membuat karyawan mengantisipasi sedini mungkin sebelum perusahaan tersebut melakukan PHK kepada dirinya (Jehani, 2008).

Menurut Lathifah (2008), *Turnover* secara tidak langsung telah membuat berkurangnya tingkat produktivitas dalam sebuah perusahaan. Selain itu, perusahaan juga mengalami kerugian lain karena perlu mengeluarkan biaya tambahan dalam rangka melakukan perekrutan karyawan baru. Bahkan, beberapa

manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang baru direkrut tersebut memilih bekerja di perusahaan lain.

Ada kalanya pergantian karyawan karena *turnover* memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Terutama untuk karyawan yang memiliki kinerja yang rendah. Namun sebagian besar justru berdampak negatif terhadap perusahaan. Baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan berkesempatan memanfaatkan peluang yang ada di dalam suatu perusahaan (Robbins, 2003).

Setiap perusahaan pasti telah melakukan berbagai cara untuk mengurangi keinginan karyawan keluar dari perusahaannya. Karena dari sebuah perilaku *turnover* pada akhirnya akan berdampak pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya (*employee movement*). Di sisi lain, masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah sulitnya mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas. Belakangan ini, untuk mengefisienkan waktu dan menghemat pengeluaran dalam proses perekrutan, namun ingin mendapatkan karyawan yang sesuai dengan harapan, perusahaan mulai memakai jasa *outsourcing* (Sari, 2010). Hal tersebut dilakukan guna meminimalisir kerugian perusahaan yang ditimbulkan akibat *turnover*.

Tingginya tingkat perputaran karyawan pada perusahaan akan mengakibatkan timbulnya biaya atau kerugian bagi perusahaan. Menurut Rousseau (dalam Triastuti, 2007), biaya tersebut meliputi (1) biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya

pencarian, (2) biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru, dan (3) keinginan produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Intensi *turnover* haruslah disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan suatu perusahaan, baik dari sudut pandang individu maupun sosial. Mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan berdampak cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Adanya *turnover* di dalam sebuah perusahaan, terlihat dari empat pandangan terhadap dampak yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Baik dari segi keselamatan, produktivitas, maupun keuntungan bagi perusahaan. Pertama, adanya hubungan yang negatif antara tingginya *turnover* dengan rendahnya kinerja dalam suatu organisasi. Kedua, beberapa *turnover* baik juga organisasi, karena terlalu tinggi atau rendahnya *turnover* dalam sebuah organisasi akan berdampak tidak baik bagi perusahaan. Yang dibutuhkan dalam sebuah perusahaan adalah tingkat *turnover* yang sedang. Ketiga, dampak negatif dari *turnover* adalah efek dari *turnover* yang menguat jika nilai *turnover* dari suatu organisasi itu, tinggi. Keempat, kinerja organisasi berhubungan kuat dengan upaya yang dilakukan bagian HRD dalam sebuah organisasi.

Turnover akan tinggi jika perusahaan kurang memperhatikan keberadaan karyawannya dan hanya memperhatikan keuntungan perusahaan semata. Namun berlaku sebaliknya, *turnover* akan rendah jika perusahaan memberi perhatian yang lebih kepada para karyawannya. Bahkan mengalokasikan sebagai dana perusahaan

untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti memberikan pelatihan-pelatihan yang rutin kepada setiap karyawan (Aamodt, 2007).

Menurut Robbins (2001), *turnover* dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis. Sebuah bukti mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan intensi untuk keluar dari perusahaan memilih hubungan yang kuat terhadap perilaku *turnover*. Hal ini terjadi karena adanya ketidakcocokan antara kepribadian yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu ketidakcocokan dapat terjadi ketika karyawan merasa bahwa rekan-rekan kerjanya tidak sesuai dengan apa yang ia harapkan. Ketidakcocokan tersebut secara tidak langsung berpengaruh terhadap psikologis karyawan. Lebih lanjut lagi, *turnover* dapat disebabkan karena *group cohesiveness*, struktur organisasi, karakteristik pekerjaan, stress kerja, kepuasan kerja, sistem *reward* dan evaluasi kinerja, dan desain organisasi tahap perencanaan pensiun.

Dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia maupun mancanegara, terdapat berbagai cara dalam manajemen karyawan agar karyawan menjadi lebih produktif dan berprestasi. Namun dalam perusahaan itu sendiri tidak dapat dipungkiri bahwa selalu ada kesenjangan antara keinginan karyawan dengan apa yang diharapkan perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan konflik yang akhirnya menjadi kerugian bagi perusahaan. Salah satunya adalah *turnover* karyawan atau pemutusan hubungan kerja. Seperti yang disebutkan oleh Suhendro (2008) bahwa “Perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang berprestasi tinggi (*top performing employees*). Bahkan, masalah tersebut lebih tinggi dibanding kebanyakan negara-negara Asia

Pasifik. Masalah lain yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Indonesia adalah mempertahankan karyawan dengan keahlian khusus (*critical skilled employees*) dan karyawan berpotensi tinggi (*high potential employee*).” Pernyataan ini didukung oleh data dari artikel yang ditulis oleh Permata Wulandari dalam vibizmanagement.com yang menyebutkan bahwa rata-rata *turnover* karyawan pada perbankan nasional mencapai 10-11% per tahun. Meskipun jumlah ini lebih kecil dari tingkat *turnover* pada industri migas yang mencapai 12% tetapi melebihi sektor manufaktur yang berkisar 8%.

Sebagian besar perusahaan pernah diwarnai dengan fenomena *Turnover*. Perpindahan karyawan merupakan suatu fenomena yang turut mewarnai industri di Indonesia. Hasil penelitian yang dilakukan Etnaningtyas (2011) di Bandung, didapatkan angka *turnover* karyawan yang tergolong tinggi pada salah satu perusahaan yang ada di Bandung. Dan peningkatan *turnover* ini sangat meningkat dari tahun ke tahun yang mencapai hampir 30% setiap tahunnya dari karyawan tetap di perusahaan tekstil tersebut. Walaupun belum mencapai setengahnya, namun tingginya angka *turnover* yang terjadi di salah satu pabrik tekstil terbesar di Bandung ini cukup mengundang perhatian perusahaan.

Begitu juga yang terjadi dalam sebuah perusahaan yang saat ini berada di Tanjung Merawa, dimana perusahaan ini bergerak dibidang pembuatan kaca mata perusahaan yang tergolong besar dan perusahaan yang tergolong baik diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka *turnover* yang rendah dengan menciptakan program-program yang menarik sehingga dapat mendukung kebutuhan karyawan (Rizky, 2010).

Fenomena yang di dapat oleh peneliti berdasarkan wawancara dengan salah satu staf PT. Domas Intiglass Perdana dengan inisial “S”. “Bahwa *turnover* membuat perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar. Tingginya tingkat *turnover* pada karyawan PT. Domas Intiglass Perdana dapat dilihat seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan. Sebagian karyawan yang merasa faktor-faktor kebutuhan atau kondisi lingkungan yang diperoleh kurang layak atau masih dibawah prestasi kerja karyawan sehingga menyebabkan seringnya karyawan keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan tersebut dan pindah ke perusahaan lain yang dianggap lebih layak. Berdasarkan informasi dari staf karyawan PT. Domas Intiglass Perdana frekuensi *turnover* termasuk dalam kategori tinggi, dalam periode trisemester (3 bulan) setidaknya ada 10 orang yang keluar. Ini hampir mendekati 20% dari keseluruhan karyawan yang berjumlah kurang lebih 500 orang (wawancara interpersonal staf, 24 oktober 2015. Pukul/jam 10.15 pagi”

Salah satu kendala perusahaan yang kerap dialami adalah terjadinya “*Turnover*” atau perpindahan tenaga kerja di dalam organisasinya. Demi majunya sektor industri dan dunia usaha, maka masalah pergantian karyawan pada perusahaan perlu menjadi perhatian yang serius oleh pihak perusahaan.

Dari uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Studi identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan di PT. Domas Intiglass Perdana.

B. Identifikasi Masalah

Meskipun semua perusahaan atau organisasi mengetahui bahwa intensi *turnover* dapat membuat perusahaan rugi besar dalam hal waktu dan biaya untuk mencari SDM/ karyawan yang melakukan perputaran (*turnover*), tetapi masih ada beberapa perusahaan yang kurang memperhatikan hal tersebut, bahkan masih kurang peka terhadap kebutuhan karyawan dalam perusahaan tersebut sehingga masih banyak karyawan mencari pekerjaan yang lebih baik dan membuat suatu perilaku yang mengarah kepada *turnover*, sehingga perusahaan mengalami kerugian bahkan bukan hanya perusahaan yang dirugikan tetapi SDM yang berkompeten yang ada di dalam perusahaan tersebut akan merasa kecewa atas manajemen perusahaan tempat ia bekerja. Dan yang ditemukan dilapangan adalah masih banyak kekurangan pedulian pada kesejahteraan karyawan perusahaan. Maka peneliti ingin mengetahui atau ingin meneliti studi identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan PT. Domas Intiglass Perdana.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara empiris faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* pada PT. Domas Intiglass Perdana.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi yang berguna dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi,

khususnya pada faktor-faktor yang menyebabkan intensi *turnover* sehingga dapat menjadi bahan perhatian perusahaan-perusahaan dan instansi yang bersangkutan. Dan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti berikutnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan PT. Domas Intiglass Perdana.

2. **Manfaat praktis**

Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini adalah perusahaan dapat sedini mungkin memperkecil angka keluarnya karyawan dari perusahaan, perusahaan mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki dalam perusahaan sehingga karyawan merasa nyaman dan betah dalam bekerja dan perusahaan melakukan pelatihan-pelatihan khusus, sebagai bakal untuk meningkatkan produktivitas karyawan.