

mengeluarkan \$40.000 untuk memberi upah kerja pada karyawannya, namun faktanya perusahaan justru mengeluarkan \$60.000 untuk merekrut karyawan baru. Setiap tahunnya ada sekitar 16,8% karyawan yang melakukan *turnover* (Aamodt, 2007).

Sedangkan untuk kasus di Indonesia, fenomena intensi *turnover* disadari benar oleh akademisi maupun praktisi. Setiap tahunnya ada sekitar 10-12% karyawan yang melakukan *turnover*. Banyaknya 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 (Andrirstiawan, 2010). Selain itu, tak dapat dipungkiri adanya sistem kontrak membuat karyawan mengantisipasi sedini mungkin sebelum perusahaan tersebut melakukan PHK kepada dirinya (Jehani, 2008).

*Turnover* secara tidak langsung telah membuat berkurangnya tingkat produktifitas 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 *recruitment* yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut memilih bekerja di perusahaan lain (Lathifah, 2008).

Ada kalanya pergantian karyawan karen *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 kesempatan untuk memanfaatkan peluang yang ada di dalam suatu perusahaan (Robbins, 2003).

Setiap perusahaan pasti telah melakukan berbagai cara untuk mengurangi keinginan karyawan keluar dari perusahaan nya. Karena dari sebuah perilaku turnover pada akhirnya akan berdampak pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya (*Employee Movement*). Di sisi lain, masalah yang sering di hadapi perusahaan adalah sulitnya mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas. Belakangan ini, untuk mengefesienkan waktu dan penghemat pengeluaran dalam proses perekrutan, namun ingin mendapatkan karyawan yang sesuai dengan harapan, perusahaan mulai memakai jasa outsourcing (Lathifah, 2008 ). 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, biaya tersebut meliputi: biaya langsung yang terkait dengan kegiatan *recruitment* (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian, biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatih karyawan baru, dan kerugian produktifitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

*Turnover* dapat didefinisikan sebagai suatu penarikan diri secara sukarela (*Voluntary*) atau tidak suka rela (*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

di bedakan 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 baik.

Sedangkan *Unavoidable voluntary turnover* terjadi karena pindah ke kota lain mengikuti pasangannya, perubahan karier individu, ataupun karena kehamilan. Sebaliknya, *Involuntary turnover* digambarkan sebagai suatu keputusan PHK kepada karyawan yang sifatnya *Uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Robbins, 2003).

*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 untuk 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*

daripada 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, stres kerja, kepuasan kerja system reward dan evaluasi kerja dan desain organisasi terhadap perencanaan pensiun.

Sebagian besar perusahaan pernah diwarnai dengan fenomena *Turnover*. Perpindahan karyawan merupakan suatu fenomena yang turut mewarnai industri. Keempat, kinerja organisasi berhubungan kuat dengan upaya yang dilakukan bagian HRD dalam sebuah organisasi. *Turnover* akan tinggi jika perusahaan kurang memperhatikannya 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 sebagian dana perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti memberikan pelatihan-pelatihan yang rutin kepada setiap karyawan (Aamondt, 2007).

Seperti yang terjadi pada perusahaan PT.LAMTURE di jalan binjai km12,5 yang mengelolah makanan-makanan kering seperti biscuit roma, malkist abon. Di perusahaan ini mewajibkan karyawan yang bekerja berusia 17 sampai dengan 22 dibagian produksi, setelah masa kerjanya 5 tahun karyawan dikenakan outsourcing, begitu juga untuk kedudukan yang lain. Sehingga tidak ada prioritas dan harapan bagi karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonominya di perusahaan tersebut. Maka setiap karyawan selalu berpikir untuk melakukan

turnover sebelum masa kerja selesai yang diakibatkan oleh outsourcing perusahaan tersebut. Hal ini diketahui dari pernyataan karyawan pada peneliti saat peneliti melakukan observasi.

Menurut Robbins (2003), *Turnover* dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis. Sebuah bukti mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan intensi untuk keluar dari perusahaan memiliki 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 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, stres kerja, kepuasan kerja system reward dan evaluasi kerja dan desain organisasi terhadap perencanaan pensiun. Sebagian besar perusahaan pernah diwarnai dengan fenomena *Turnover*. Perpindahan karyawan merupakan suatu fenomena yang turut mewarnai industri.

## B. Identifikasi Masalah

Untuk memudahkan dalam penelitian ini, maka identifikasi masalah yang akan diuraikan, antara lain:

1. *Intensi Turnover* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan atau individu untuk keluar dari suatu organisasi, baik secara sukarela maupun tidak dengan tujuan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sebelumnya.
2. Dalam penelitian ini, dibatasi pada 4 faktor yang mempengaruhi intensi *turnover*, berdasarkan teori Robbins (2001), yaitu:
  - a. *Personality Job Fit* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah adanya kesesuaian antara kepribadian yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya.
  - b. Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu keadaan emosional individu terhadap peran dan karakteristiknya dalam bekerja.
  - c. *Group Cohesiveness* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu tingkatan dimana anggota kelompok saling berinteraksi dan termotivasi untuk tetap berada dikelompoknya dalam melakukan berbagai kegiatan.
3. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Lamture Indonesia di Medan. Karyawan yang dimaksud adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga secara tetap berdasarkan surat keputusan dan mendapat gaji (upah).

### **C. Batasan Masalah**

Dari identifikasi masalah yang terpapar di atas, diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka peneliti memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus. Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *Turnover* pada karyawan PT. LAMTURE INDONESIA di kota Medan.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

”Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan PT. LAMTURE INDONESIA”?.

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan PT. LAMTURE INDONESIA”?.

### **F. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Teoretis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti pada perkembangan ilmu psikologi. Terutama pada psikologi perkembangan khususnya mengenai keadaan psikologis para karyawan PT. LAMTURE INDONESIA, agar

tidak mengambil keputusan sebelum mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kemauan dari pekerja sendiri.

## 2. Manfaat Praktis.

Diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa hasil kajian mengenai *turnover*, serta dapat memberikan masukan bagi para karyawan untuk dapat menyenangkan setiap pekerjaan yang dilakukan. Dengan begitu karyawan akan mendapat banyak pengalaman dan hal yang positif di dalam suatu pekerjaan.



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan asset terpenting dalam sebuah organisasi, yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM secara tidak langsung dapat mempengaruhi afisiensi dan efektifitas perusahaan. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu SDM. Dimana saat ini, menggumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada.

Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, memperkerjakan, memotivasi , melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Seperti penjelasan 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*).

Data yang didapatkan 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. Bila di perhitungkan seharusnya perusahaan hanya perlu