

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Seiring dengan perkembangan waktu, pada saat ini perusahaan harus mempunyai Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik. Karena pada suatu perusahaan elemen SDM sangat penting dalam kemajuan perusahaan tersebut, oleh karena itu perusahaan menuntut agar memaksimalkan kemampuan karyawan yang ada agar mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Sumber daya manusia masih menjadi perhatian khusus bagi perusahaan yang saat ini berhadapan dengan berbagai permasalahan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia sebagai salah satu bagian dari manajemen perusahaan yang memberikan kontribusi signifikan. Walaupun bagian manajemen lain seperti keuangan, pemasaran dan operasional berjalan dengan baik, namun apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik dan handal maka hasil kerja tidak akan maksimal.

Sumber daya manusia sering disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*) yang terdiri dari orang-orang yang berada di dalam organisasi/perusahaan yang memiliki kemampuan, bakat, dan semangat untuk bekerja. Semua itu didayagunakan dalam melaksanakan aktivitasnya sebagai pegawai. Seorang pegawai mendayagunakan kemampuan yang ada di dalam dirinya tersebut untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Karyawan merupakan aset utama bagi perusahaan karena tanpa adanya karyawan aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.

Pada dasarnya setiap pegawai dalam suatu perusahaan telah memiliki kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya. Namun terkadang tidak semua pegawai dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Hal ini tentu saja dapat merugikan perusahaan itu sendiri karena akan terjadi penurunan kepuasan kerja dan berdampak pada tingkat turnover pada perusahaan.

Namun seringkali dalam perusahaan ada karyawan yang tidak mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan karena adanya keinginan untuk pindah ke perusahaan lain. Hal ini menyebabkan tingkat *turnover intentions* (keluar masuknya) karyawan dalam lingkungan operasional perusahaan sering terjadi. *Turnover intentions* merupakan kejadian yang seringkali terdapat di perusahaan. Seperti halnya perekrutan karyawan yang terus berjalan, baik perekrutan karena faktor produktivitas karyawan yang telah menurun disebabkan faktor umur maupun perekrutan karyawan karena faktor pengunduran diri. Penggantian karyawan yang mengalami produktivitas menurun karena faktor umur dapat diantisipasi oleh perusahaan dengan menyiapkan kader-kader muda potensial untuk menggantikan. Sedangkan untuk karyawan bukan lagi faktor umur tetapi pengunduran diri maka tentu saja menyulitkan

bagi perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan.

Pengaruh yang ditimbulkan dari adanya *turnover* tersebut akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan dan dapat juga mempengaruhi prestasi kerja karyawan secara keseluruhan. Secara nyata pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya *turnover intentions* adalah perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi dalam merekrut karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang meninggalkan perusahaan. Biaya yang dilakukan biasanya adalah untuk memasang iklan lowongan kerja di media massa. Selain itu, pengaruh yang juga ditimbulkan adalah kesinambungan operasional perusahaan terancam karena dimungkinkan karyawan yang keluar kerja tidak mempunyai wakil yang dapat menggantikan posisinya dan posisi yang ditinggalkan masih menunggu karyawan baru.

Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk menghindari adanya peningkatan aktivitas *turnover intentions* dengan pertimbangan biaya dan kelangsungan operasional perusahaan. Secara garis besar, perpindahan kerja yang dilakukan oleh beberapa individu yang terlibat dalam operasional perusahaan akan menyebabkan terganggunya kelangsungan kerja.

Dalam beberapa kasus yang terjadi di lapangan bahwa *turnover intentions* karyawan bisa dilihat dari lima indikasi yaitu: absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan protes terhadap atasan, dan kurangnya keterbukaan antara karyawan dengan atasan. Untuk itu, jika ingin menekan kemungkinan terjadinya *turnover intentions* maka harus mampu

menterjemahkan keinginan karyawan atas indikator-indikator tersebut dengan mengupayakan agar karyawan memiliki kepuasan. Setiap bentuk kesesuaian antara harapan karyawan atas pekerjaan, promosi, kompensasi yang didapat, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan kondisi kerja yang mendukung berarti mampu menekan kemungkinan terjadinya *turnover intentions* karyawan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tidak terpenuhi dalam lingkungan pekerjaan memungkinkan karyawan rentan terhadap keinginan untuk keluar atau berpindah kerja. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi karyawan untuk menentukan pilihan apakah terus bekerja atau keluar kerja.

Dampak *turnover* bagi organisasi ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti, Biaya penarikan karyawan, Biaya pelatihan, Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut, Tingkat kecelakaan para karyawan baru biasanya cenderung tinggi.

Pada perkembangan mengenai turnover yang terjadi pada tingkat perbankan internasional. Sektor industri ini sangat rentan terjadi turnover yang tinggi. Rata-rata turnover karyawan pada perbankan global mencapai 10-11% per tahun. Hal ini dimeriahkan kembali oleh kasus yang terjadi pada dunia perbankan baru-baru ini mengenai perpindahan sejumlah karyawan Standard Chartered Bank menuju HSBC Holdings bank. Pada berbagai media Standard Chartered Bank mencatat bahwa

perpindahan karyawan ini merupakan sebuah bagian dari scenario pembajakan yang dillakukan oleh HSBC. Sedangkan HSBC menganggap bahwa prosedur perpindahan karyawan ini berlangsung dengan normal.

Masalah ini telah menarik perbincangan kita untuk mencapai sebuah titik solusi. Menurut Global Strategic Rewards yang dilakukan perusahaan konsultan HR Watson Wyatt Worldwide yang berpusat di Washington, memetakan harapan-harapan kandidat dan men-deliver-nya ke dalam program-program reward adalah langkah efektif untuk mencapai terciptanya iklim ketenagakerjaan yang lebih loyal. Studi tersebut menemukan, hampir 7 dari 10 (69%) karyawan yang mengatakan bahwa bos mereka sukses dalam men-deliver janji-janji yang mereka buat tentang ketenagakerjaan dan reward, memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.

Studi ini menekankan masalah terjadinya turnover yang tidak dikehendaki guna membedakan dengan turnover yang terjadi atas dasar kerelaan perusahaan. Usaha yang tekun sangat diperlukan bagi sebuah perusahaan untuk mencoba memahami angka turnover yang tidak dikehendaki tersebut.

Perusahaan yang tidak mengandalkan benefit tetapi menyediakan atmosfer kerja yang rileks. Hal ini akan menjadi sebuah tempat yang tidak cocok bagi kandidat atau karyawan yang ingin mengumpulkan uang dalam waktu sesingkat mungkin sehingga mengakibatkan terjadinya turnover akibat ketidak sesuaian tersebut.

Solusi lainnya adalah memberikan dorongan bagi jajaran manajer lini untuk mencoba mengenal tingkat motivasi para karyawan kemudian melakukan penyusunan beberapa rencana guna memotivasi para karyawan agar bekerja dengan baik serta

memperkecil peluang terjadinya tingkat turnover yang tinggi agar perusahaan tidak mendapatkan kerugian.

Study ini juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan pada perusahaan akan menjadi seorang karyawan menjadi setia pada perusahaan. Tingkat stress akan menjadi alasan untuk meninggalkan pekerjaan yang mereka gandungi. Sayangnya masih sedikit perusahaan yang mencoba memahami tingkat stress yang dialami perusahaan.

Terlaksananya keinginan para karyawan tentunya tidak akan menyebabkan kasus perpindahan karyawan yang cukup tinggi pada perbankan maupun industri lainnya. Kini, turnover bukanlah masalah bagi perusahaan jika mereka mencoba memahami serta merasakan keinginan para karyawan.

Hasil penelitian di PT, Bank Central Asia Tbk. Cabang kodus. menunjukkan *turnover intentions* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Terdapat indikasi adanya penurunan motivasi kerja yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, PT Bank Central Asia Tbk memberikan pelatihan-pelatihan secara berkala, agar para karyawan lebih maksimal lagi dalam melakukan pekerjaannya dan untuk menciptakan *team work* yang baik. Kemudian PT. Bank Central Asia Tbk memberikan tambahan kompensasi kepada karyawan yang memiliki produktifitas tinggi, agar mengurangi tingkat absensi yang cukup tinggi.

Sedangkang PT. BICKA JASA UTAMA sendiri adalah salah satu mitra dari PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat (Bank BJB), yang bergerak di bidang Direct

sales agency. Yaitu menyalurkan dana kredit mikro kepada nasabah atau masyarakat yang ingin mendirikan suatu usaha, PT. BICKA JASA UTAMA sendiri memiliki tenaga kerja sebanyak kurang lebih 500 karyawan yang tersebar di seluruh cabang Bank BJB di wilayah Jawa Barat, Jawa Tengah, DKI, Banten, dan Lampung. Perusahaan berdiri sejak 27 agustus 2012.

PT. Bicka Jasa Utama Direct sales agency (BJU DSA) sendiri didukung oleh team ahli, praktisi dan professional yang berpengalaman dalam bidangnya, yang dapat bekerja di seluruh Indonesia. BJU DSA bekerjasama dengan team ahli pemasaran, *sub-agency*, *legal consultant*, serta memiliki hubungan baik dengan institusi pemerintah terkait. BJU DSA mempunyai strategi pemasaran berdasarkan *common practice* hasil penyempurnaan dari strategi-strategi lending sebagai institusi di Indonesia.

Tujuan BJU DSA sendiri :

1. Melakukan percepatan penyaluran Kredit mikro dengan tetap memperhatikan unsur kehati-hatian.
2. Menjembatani pelaku UKM agar memiliki Akses dan kemitraan ke Bank bjb
3. Menjaga kualitas kredit mikro dalam *performance* baik.
4. Upaya untuk menjalankan strategi pemasaran dengan acuan tertentu yang bersinergi dengan strategi target bisnis secara keseluruhan.

Pada saat ini permasalahan yang timbul di BJU DSA antara lain kurangnya komunikasi antara karyawan dengan atasan, dan tingginya tingkat *turnover intention*, yang mengakibatkan banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan.

**Tabel 1.1.**  
**Rekap Karyawan PT BJU 2012-2013**

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan
			Yang Keluar	Masuk	Akhir Bulan
2012	Oktober	606	94	23	535
	November	535	99	86	522
	Desember	522	20	117	619
2013	Januari	619	49	99	669
	Februari	669	29	54	694
	Maret	694			694

Sumber : PT. Bicka Jasa Utama Direct Sales Agency (2012-2013)

Dari data di atas tingkat *turnover* karyawan yang keluar mencapai lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan. Karena BJU sendiri menargetkan sebesar 10% , sedangkan dalam kenyataannya tingkat *turnover* yang terjadi sebesar 9,8% hal ini sesuai dengan target perusahaan di bawah 10%.

Oleh karena itu agar menciptakan kepuasan tinggi dan mengurangi tingkat *turnover*, perusahaan harus mengkaji aturan-aturan yang di bebankan kepada karyawan yang berdampak terhadap kepuasan kerja kemudian memberikan kompensasi yang baik sesuai dengan aturan, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi tingkat *turnover* yang ada. Dan merekrut karyawan yang lebih kompeten agar menciptakan tingkat loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.

Dari adanya fenomena-fenomena tersebut maka, penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Tingkat Turnover karyawan”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, masalah-masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan PT Bicka Jasa Utama terhadap kepuasan kerjanya?
2. Bagaimana tingkat turnover karyawan PT Bicka Jasa Utama?
3. Bagaimanakah pengaruh antara Kepuasan kerja dan tingkat turnover karyawan PT Bicka Jasa utama?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Persepsi karyawan PT Bicka Jasa Utama terhadap kepuasan kerja
2. Turnover karyawan PT Bicka Jasa Utama, dan
3. Pengaruh antara kepuasan kerja dan tingkat turnover karyawan PT Bicka Jasa Utama

## **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi organisasi yang diteliti: dapat menjadi masukan atau acuan yang bermanfaat dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan organisasi dalam mengambil keputusan, khususnya untuk mengurangi tingkat turnover karyawan dengan memberikan kepuasan kerja yang baik dan layak kepada karyawan.
2. Bagi penulis: Dapat menambah pengetahuan di bidang SDM, khususnya di hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat turnover.

3. Bagi orang lain: Menjadikan acuan, dan mendapatkan wawasan dalam bidang SDM untuk penelitian serupa sebagai tolak ukur untuk melakukan penelitian selanjutnya