

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Menurut penelitian terbaru dari Towers Watson, didapatkan bahwa tiga dari lima pekerja di Asia Pasifik cenderung meninggalkan pekerjaan mereka (Brown, 2013). *Turnover* merupakan masalah penting bagi perusahaan, karena *turnover* akan menyebabkan kerugian yang lebih besar daripada yang diperkirakan oleh perusahaan dalam hal peningkatan pengeluaran biaya (Ongori, 2007, p. 51). Biaya-biaya tersebut adalah biaya penerimaan tenaga kerja baru, seleksi, dan pelatihan serta mengakibatkan gangguan kerja (Beach, Brereton, & Cliff, 2003, p. 29; Robbins & Coulter, 2009, p. 300; Westlund & Hannon, 2008, p. 2).

Fenomena *turnover* tersebut juga dirasakan di PT X terutama pada bagian *sales executive* divisi *sales marketing*. PT X merupakan perusahaan industri cat dan bahan bangunan di Bandung yang sudah berdiri sejak tanggal 21 Agustus 1973. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa *turnover* menjadi masalah bagi perusahaan karena dampak yang diberikan dari *turnover* sangatlah besar. Dampak-dampak tersebut adalah biaya-biaya yang cukup besar yang harus dikeluarkan perusahaan dalam hal penerimaan karyawan baru, seleksi, maupun dalam hal pelatihan karyawan tersebut. Penerimaan karyawan baru dan seleksi tidak hanya berdampak pada biaya tapi juga pada masalah waktu, karena penerimaan karyawan baru membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Pelatihan

diberikan kepada karyawan baru baik itu belum memiliki pengalaman kerja maupun yang sudah berpengalaman. Pelatihan ini dilakukan karena produk *knowledge* setiap perusahaan berbeda, sehingga pelatihan baik berupa *coaching* maupun *knowledge sharing* harus tetap diberikan dan diperlukan. Namun pelatihan ini tidak akan langsung membuat karyawan memberikan kontribusi terhadap perusahaan, tetapi membutuhkan waktu sekitar 3-5 bulan, sehingga *turnover* yang terjadi merugikan perusahaan. Selain itu, saat terjadi kekosongan posisi karyawan akibat *turnover* juga menyebabkan terganggunya aktivitas operasional yang berlangsung dalam perusahaan yang dapat merugikan perusahaan.

Sales executive di perusahaan memiliki peranan penting dalam hal pencapaian target penjualan produk perusahaan. Jika pada bagian *sales executive* mengalami *turnover*, maka hal tersebut akan mempersulit/menghambat pencapaian target. Bahkan karyawan-karyawan yang menetap dalam bagian tersebut harus bekerja ekstra untuk mengisi kekosongan posisi pekerjaan karyawan yang keluar, agar tercapainya target penjualan produk perusahaan. Dengan demikian, jika *turnover sales executive* meningkat, maka hal ini dapat menjadi masalah bagi perusahaan.

Tabel 1.1 dan gambar 1.1 berikut ini menggambarkan data *turnover* divisi *sales marketing* PT X khususnya pada bagian *sales executive*. Tingkat *turnover* karyawan dikatakan tinggi untuk setiap jenis industri berbeda-beda dan masih belum ada referensi tentang kriteria tingkat *turnover* untuk setiap jenis industri. Berdasarkan hasil wawancara, untuk perusahaan cat seperti PT X, tingkat

turnover dikatakan tinggi/bermasalah jika *turnover*-nya lebih besar sama dengan 2%. Berdasarkan data dari tabel 1.1 dan gambar 1.1, dapat dilihat bahwa *turnover* karyawan *sales executive* dari beberapa cabang ada yang mencapai angka 2% dan sebagian besar cabang *turnover*-nya meningkat dari tahun 2012 ke tahun 2013. Berdasarkan rata-rata *turnover* karyawan *sales executive* dari 2012-2013, *turnover* tertinggi adalah cabang Jember, diikuti Samarinda, Semarang, Bangka, dan seterusnya.

Tabel 1.1

Rata-Rata *Turnover* Karyawan *Sales Executive* tahun 2012-2013

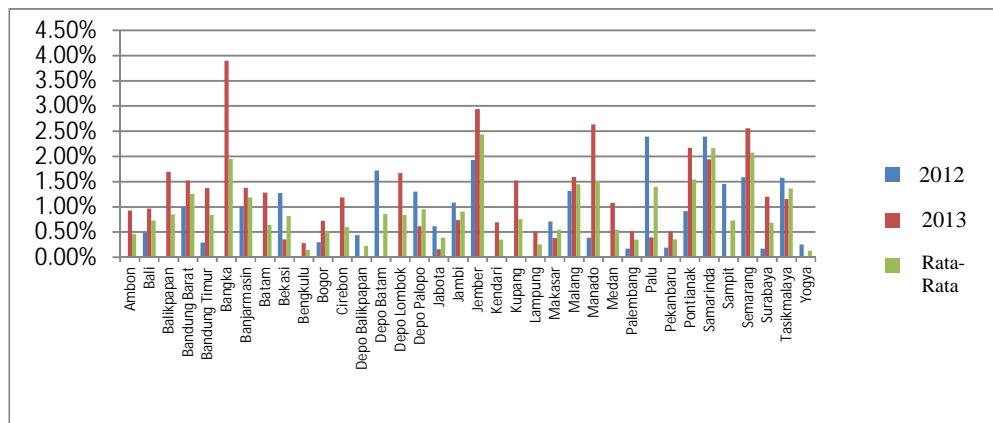
Bagian	2012	2013	Rata ²
Ambon	0.00%	0.93%	0.46%
Bali	0.49%	0.96%	0.73%
Balikpapan	0.00%	1.70%	0.85%
Bandung Barat	1.00%	1.52%	1.26%
Bandung Timur	0.29%	1.38%	0.83%
Bangka	0.00%	3.90%	1.95%
Banjarmasin	1.00%	1.38%	1.19%
Batam	0.00%	1.28%	0.64%
Bekasi	1.28%	0.36%	0.82%
Bengkulu	0.00%	0.28%	0.14%
Bogor	0.30%	0.72%	0.51%
Cirebon	0.00%	1.19%	0.60%
Depo Lombok	0.00%	1.67%	0.84%
Depo Palopo	1.30%	0.62%	0.96%
Jabota	0.62%	0.16%	0.39%
Jambi	1.08%	0.73%	0.91%
Jember	1.93%	2.94%	2.44%
Kendari	0.00%	0.69%	0.35%
Kupang	0.00%	1.52%	0.76%
Lampung	0.00%	0.51%	0.25%
Makasar	0.71%	0.38%	0.55%
Malang	1.31%	1.59%	1.45%
Manado	0.39%	2.64%	1.51%

Medan	0.00%	1.08%	0.54%
Palembang	0.17%	0.52%	0.34%
Palu	2.40%	0.40%	1.40%
Pekanbaru	0.19%	0.51%	0.35%
Pontianak	0.91%	2.17%	1.54%
Samarinda	2.39%	1.95%	2.17%
Sampit	1.46%	0.00%	0.73%
Semarang	1.59%	2.56%	2.08%
Surabaya	0.18%	1.20%	0.69%
Tasikmalaya	1.57%	1.16%	1.37%
Yogya	0.26%	0.00%	0.13%

(HRIDS PT X, 2014)

Gambar 1.1

Rata-Rata *Turnover* Karyawan Sales *Executive* tahun 2012-2013



(HRIDS PT X, 2014)

Turnover intention dapat terjadi karena organisasi tidak dapat memenuhi kebutuhan dasar seorang pekerja (Ongori, 2007, p. 50), yaitu kebutuhan untuk dihargai; dipercaya; memiliki harapan; dan merasa kompeten dalam pekerjaannya (Branham, 2005, p. 2). Jika keempat kebutuhan dasar tersebut tidak terpenuhi, maka pekerja akan merasakan ketidakjelasan atas apa yang diharapkan organisasi kepadanya dan kurangnya informasi dalam melakukan suatu pekerjaan yang dapat

menyebabkan *turnover intention* pada pekerja (Branham, 2005, p. 2; Ongori, 2007, p. 50).

Knowledge sharing dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk memenuhi keempat kebutuhan dasar pekerja tersebut, karena *knowledge sharing* akan meningkatkan tingkat pengetahuan para pekerjanya sehingga pekerja akan lebih dihargai, dipercaya, memiliki harapan serta kompetensi dalam melakukan pekerjaannya (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010, p. 60; Hislop, 2009, p. 147; Yusup, 2012, p. 36). Namun dalam kenyataannya, *knowledge sharing* sulit untuk diimplementasikan, karena adanya perubahan sosio-kultural yang menyebabkan dilema bagi para pekerja untuk berpartisipasi dalam proses *knowledge sharing*. Padahal dengan *knowledge sharing*, maka keempat kebutuhan dasar pekerja tersebut akan terpenuhi, sehingga *turnover intention* dapat dihindari oleh perusahaan (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010, p. 7; Hislop, 2009, p. 61).

Knowledge sharing dapat difasilitasi dengan berbagai praktik manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), salah satunya adalah dengan *coaching* (Hislop, 2009). *Coaching* dapat berdampak pada pengembangan pekerja baik dari segi kemampuan, keterampilan, dan kompetensi, serta memperkuat hubungan yang baik antar karyawan (Armstrong, Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines, 2006, p. 148; Kaswan, 2012, p. 57), sehingga dapat membantu memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan harapan (Aguinis, 2009). Berdasarkan dampak dari *coaching* tersebut, maka *coaching* dapat menjadi alat untuk memenuhi keempat kebutuhan dasar pekerja yang dapat menghindarkan organisasi dari *turnover intention*.

Knowledge sharing dan *coaching* dibutuhkan oleh perusahaan karena dapat memberikan berbagai manfaat, salah satunya mengenai kejelasan tentang perusahaan, lingkungan kerja, serta pekerjaan bagi karyawan sehingga dengan adanya kejelasan ini *turnover intention* karyawan akan menurun. Beberapa penelitian telah meneliti tentang pengaruh *knowledge sharing* terhadap *turnover intention* dan pengaruh *coaching* terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut dilakukan di berbagai negara seperti Afrika Selatan, Amerika Serikat, dan Malaysia dengan hasil *knowledge sharing* dan *coaching* berpengaruh terhadap *turnover intention* secara negatif. Berdasarkan fenomena yang terjadi dari *turnover intention* serta dampak dari pemberian *coaching* dan *knowledge sharing*, peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *knowledge sharing* dan *coaching* terhadap *turnover intention* karyawan *sales executive* di PT X.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Turnover intention merupakan masalah penting yang memberikan berbagai dampak terhadap perusahaan. Dampak-dampak tersebut dapat berupa biaya-biaya yang dikeluarkan untuk penerimaan karyawan baru, seleksi, serta pelatihan dan juga kekosongan posisi karyawan yang dapat menyebabkan terganggunya proses operasi perusahaan dan juga terhambatnya pencapaian target kinerja perusahaan seperti yang dialami PT X di divisi *sales marketing* bagian *sales executive*. Dengan adanya *turnover*, perusahaan akan kehilangan pekerjanya, dimana pekerja merupakan salah satu aset penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Pekerja merupakan aset penting bagi

perusahaan, karena pekerja merupakan aset yang tidak dapat diduplikasi oleh perusahaan pesaing, sedangkan fasilitas, produk dan jasa, teknologi serta pasar dapat ditiru oleh perusahaan pesaing (Mello, 2002, p. 5). Masalah-masalah tersebut dapat diatasi dengan berbagai solusi, salah satunya adalah dengan *knowledge sharing* dan *coaching*, sehingga dengan demikian keempat kebutuhan dasar para pekerja dapat terpenuhi. Berdasarkan hal tersebut, maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *knowledge sharing* yang berlangsung dan dikembangkan di PT X.
2. Bagaimana *coaching* yang berlangsung dan dikembangkan di PT X.
3. Bagaimana *turnover intention* yang terjadi di PT X.
4. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* dan *coaching* terhadap *turnover intention* baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis *knowledge sharing* yang berlangsung dan dikembangkan di PT X.
2. Mengetahui dan menganalisis *coaching* yang berlangsung dan dikembangkan di PT X.
3. Mengetahui dan menganalisis *turnover intention* yang terjadi di PT X.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* dan *coaching* terhadap *turnover intention* baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

- **Manfaat Akademis**

Manfaat akademis penelitian ini adalah:

- mengembangkan wawasan mahasiswa Magister Manajemen dalam mengetahui dan memahami pengaruh *knowledge sharing* dan *coaching* terhadap *turnover intention* pekerja.
- Sebagai pengembangan teori, karena belum ada penelitian secara langsung mengenai pengaruh *knowledge sharing* dan *coaching* terhadap *turnover intention* pekerja.

- **Manfaat Praktis**

Manfaat praktis penelitian ini adalah organisasi dapat menjadikan *knowledge sharing* dan *coaching* sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam mengatasi *turnover* di perusahaan.