

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era global saat ini khususnya di Indonesia perkembangan pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga membawa perubahan besar dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan tersebut menuntut setiap organisasi atau perusahaan untuk mengoptimalkan fungsi manajemennya melalui sumber daya yang mereka miliki agar mampu bertahan pada sektor usahanya. Karena secara psikologis perubahan yang terjadi akan sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan suatu perusahaan.

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi / perusahaan di semua tingkat (*level*) pekerjaan sangat dibutuhkan (Brown, 2000).

Karyawan merupakan aset penting dalam menjalankan operasional perusahaan (Rivai, 2010). Perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya supaya mereka tidak keluar atau berpindah untuk bergabung dengan perusahaan lain. Kenyataan yang terjadi adalah masih tingginya tingkat karyawan yang memutuskan untuk keluar dan pindah ke perusahaan lain. Survey yang dilakukan oleh Watson Wyatt (2007/2008), menyatakan bahwa di Asia-

Pasifik, tingkat *turnover* karyawan mencapai angka 10%. Secara khusus di Indonesia, survey lain yang dilakukan tahun lalu oleh Global Workforce Study 2012 (GWS 2012) menemukan bahwa 27% dari karyawan Indonesia yang menjadi partisipan survei mengatakan bahwa dalam dua tahun mendatang, kemungkinan mereka akan meninggalkan pekerjaannya saat ini. Lebih lanjut mengenai survey yang dilakukan Watson Wyatt (2007/2008), organisasi atau perusahaan memiliki pemahaman yang tidak lengkap mengenai alasan mengapa karyawan bergabung atau meninggalkan organisasi mereka. Lebih dari setengah sampel survei ini juga melaporkan bahwa mereka memiliki kesulitan dalam mempertahankan karyawan dengan *critical skill* (56%) dan karyawan dengan *top performance* (52%) serta karyawan yang memiliki potensi tinggi (54%) (towerwatson.com).

Perpindahan yang dilakukan karyawan untuk keluar dari perusahaan disebut *turnover*. *Turnover* berisiko hilangnya karyawan yang potensial bagi perusahaan, khususnya *turnover* yang disebabkan oleh keinginan karyawan sendiri (Arianto, 2010). Menurut Arianto (2010) menyatakan bahwa dalam lingkungan operasional perusahaan, *turnover* (berpindah kerja) kerap terjadi. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi para pengusaha, seperti halnya *replacement* yang terus berjalan karena faktor produktivitas karyawan yang menurun. Namun jika penggantian karyawan disebabkan oleh produktivitas (secara umum karena faktor umur), maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan kader-kader untuk

menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan. Saat ini tingginya *turnover* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut pada akhirnya mencari pekerjaan di perusahaan lain. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan menimbulkan berbagai potensi biaya baik biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan untuk karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen kembali.

Menurut Mobley (2010) ada berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk menekan tingginya angka intensitas *turnover* pada karyawan perusahaan. Mulai dari benefit yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja, memberikan sikap transparansi dan penghormatan, serta menumbuhkan sebuah keterikatan kepada karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

PT. Duta Mas adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi *spring bed* juga mengalami persoalan tingginya tingkat *turnover* pada divisi sales dan marketingnya. Hal ini dapat ditelusuri dari jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan mengalami kenaikan beberapa tahun terakhir dan kecilnya jumlah karyawan yang memiliki masa kerja di atas lima tahun pada perusahaan. Dalam lima tahun terakhir *turnover* meningkat cukup pesat dan menjadi

kekhawatiran bagi perusahaan. Berikut disajikan data jumlah *turnover* karyawan dan masa kerja divisi sales dan marketing PT. Duta Mas.

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan Divisi Sales dan Marketing PT. Duta Mas

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan Masuk (Orang)
2011	17	10
2012	20	20
2013	27	22
2014	30	35

Sumber : Data Internal Perusahaan 2014

Tabel 1.2. Masa Kerja Karyawan Divisi Sales Dan Marketing Pada PT. Duta Mas Tahun 2015

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Kurang dari 1 Tahun	30	54,5
1 – 2 Tahun	20	36,4
3 – 5 Tahun	3	5,5
Lebih dari 5 Tahun	2	3,6
Total	55	100

Sumber : Data Internal Perusahaan

Dari tabel di atas, maka dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* karyawan selama beberapa tahun ini mengalami peningkatan dan jumlah karyawan yang memiliki masa kerja di atas 5 tahun sangat kecil sekali persentasenya. Hal ini dikarenakan banyak karyawan yang keluar atau mengundurkan diri dalam jangka waktu kerja 1 sampai 3 tahun.

Penulis mencoba melakukan survey awal melalui wawancara singkat kepada beberapa orang karyawan tentang keinginan mereka untuk berpindah perusahaan. Dari hasil wawancara singkat penulis dengan beberapa karyawan di dapatkan hasil yang cukup mengejutkan karena sebagian besar karyawan sales

dan marketing PT. Duta Mas memutuskan untuk tidak bertahan lama bekerja disini. Selain itu, karyawan merasa apa yang disampaikan kepada atasan selalu kurang dapat diterima dan karyawan sama sekali tidak mempunyai wewenang yang banyak sesuai bagian mereka serta karyawan merasa potensi yang ada di dalam diri mereka belum maksimal. Hal ini mengindikasikan bahwa ada permasalahan di dalam pemberdayaan karyawan dan tingkat keinginan untuk berpindah dari perusahaan tinggi.

Dalam proses pencapaian kinerja, tentunya banyak hal yang harus diperhatikan dan dipersiapkan dalam sebuah organisasi. Diantaranya karyawan diharapkan mempunyai *engagement*, suatu keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan. Ketika seorang karyawan merasa nyaman di tempat mereka bekerja, maka mereka akan memiliki kecenderungan untuk bertahan dan akan melakukan pekerjaan yang maksimal bagi perusahaannya.

Keterikatan (*engagement*) pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumber daya manusia karyawan. Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaannya. Karyawan bekerja tidak hanya untuk meraih kompensasi finansial saja namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karir. Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan kerja hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural. Mereka sebagai individu pertama kali harus “diikat” dengan

pendekatan sistem nilai. Secara bertahap mereka dibina sehingga sistem nilai di perusahaan sudah menjadi kebutuhannya (Sjafri, 2011).

Keterikatan kerja terbentuk dari adanya ketertarikan karyawan terhadap kondisi karyawan yang ada pada perusahaan. Ketertarikan ini muncul sebagai hasil interaksi antara faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor yang ada pada perusahaan setelah sekian lama bekerja. Karyawan yang memiliki ikatan yang kuat pada perusahaan, tentunya akan mengambil keputusan untuk bekerja di perusahaan dan berusaha untuk memajukan perusahaan (Robert&Vince, 2011). Pihak perusahaan tentunya mengharapkan karyawan betah bekerja di perusahaannya tersebut. Konsep keterikatan dihubungkan dengan beragam konsekuensi bisnis yang luas, misalnya lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi, dan *turnover* yang menurun (Schiemann, 2011). Menurut Arianto (2010) mengatakan bahwa *turnover* dilakukan karyawan apabila karyawan sebagai individu merasakan tidak adanya kenyamanan dalam bekerja yang dihubungkan dengan aspek sosial dan aspek keamanan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zeffane dalam Valukma (2004) menunjukkan bahwa keterikatan kerja lebih berperan penting terhadap *turnover intention* dari karyawan dibanding kepuasan kerja. Artinya karyawan semakin merasa memiliki, membutuhkan dan terikat dengan pekerjaannya.

Berdasarkan paparan di atas mendorong penulis melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan masalah Pemberdayaan, Keterikatan Kerja, dan *Turnover Intention*. Diharapkan hasil penelitian dapat menjadi masukan para pihak dalam upaya mengatasi akibat lebih buruk yang mungkin timbul. Adapun

penelitian ini akan mengacu pada judul “Pengaruh Pemberdayaan dan Keterikatan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Divisi Sales dan Marketing PT. Duta Mas”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Saat ini tingginya *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut pada akhirnya mencari pekerjaan di perusahaan lain. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan menimbulkan berbagai potensi biaya baik biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan untuk karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen kembali.

Keterikatan kerja terbentuk dari adanya ketertarikan karyawan terhadap kondisi karyawan yang ada pada perusahaan. Ketertarikan ini muncul sebagai hasil interaksi antara faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor yang ada pada perusahaan setelah sekian lama bekerja. Karyawan yang memiliki ikatan yang kuat pada perusahaan, tentunya akan mengambil keputusan untuk bekerja di perusahaan dan berusaha untuk memajukan perusahaan (Robert&Vince, 2011).

Namun pada sisi lain yang menjadi salah satu penyebab terjadinya *turnover* adalah akibat dari pemberdayaan pegawai yang kurang optimal, sehingga karyawan pun tidak memiliki ikatan kuat pada perusahaan dan tentunya tidak akan dapat berkontribusi secara maksimal.

Dari pemaparan di atas diketahui fenomena yang terjadi pada divisi sales dan marketing PT. Duta Mas sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji **“Pengaruh Pemberdayaan dan Keterikatan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Divisi Sales dan Marketing PT. Duta Mas”**.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran pemberdayaan, keterikatan kerja, dan *turnover intention* pada divisi Sales dan Marketing PT. Duta Mas?
2. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan dan keterikatan kerja terhadap *turnover intention* PT. Duta Mas, baik secara simultan maupun parsial?

1.3 Tujuan Penelitian

Hal – hal yang akan dicapai dalam penelitian ini tertuang dalam tujuan penelitian ini berikut:

1. Untuk mengetahui dan memahami gambaran pemberdayaan, keterikatan kerja, dan *turnover intention* pada divisi Sales dan Marketing PT. Duta Mas.
2. Untuk mengetahui dan memahami pengaruh pemberdayaan dan keterikatan kerja terhadap *turnover intention* pada divisi Sales dan Marketing PT. Duta Mas, baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen dalam menyusun kebijakan perusahaan, khususnya kebijakan tentang pemberdayaan oleh perusahaan dan usaha meminimalkan intensi *turnover* karyawan melalui peningkatan keterikatan karyawan.

2. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan sekaligus sebagai sarana pengembangan pengetahuan dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama mengenai pemberdayaan, keterikatan kerja karyawan yang dihubungkan dengan *turnover intention* karyawan.

