BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era global saat ini terutama dalam memasuki tahun Masyarakat Ekonomi ASEAN, perusahaan dituntut untuk dapat bersaing ditengah perkembangan pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat. Perubahan-perubahan yang terjadi harus diimbangi dengan mengoptimalkan fungsi manajemen melalui sumber daya yang dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan. Hal ini karena secara psikologis, perubahan tersebut akan sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan suatu perusahaan.

Dalam mengelola Sumber Daya Manusia diperlukan adanya peranan penting Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sebuah perusahaan. MSDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah organisasi. Organisasi perlu mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi/perusahaan yaitu karyawan di semua tingkat (level) pekerjaan sangat dibutuhkan (Brown, 2005:98).

Perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya karena karyawan merupakan aset penting dalam menjalankan operasional perusahaan (Rivai, 2010:23). Kenyataan yang terjadi adalah perusahaan masih menghadapi masalah tingginya tingkat karyawan yang

memutuskan untuk keluar dan pindah ke perusahaan lain. Watson (2008), organisasi atau perusahaan 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). Penelitian ini secara khusus di Indonesia, pada tahun 2012 melalui surveinya *Global Workforce Study* menemukan bahwa 27 persen dari karyawan Indonesia dalam dua tahun mendatang akan meninggalkan pekerjaannya saat ini.

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, 2010:102). Menurut Arianto (2010:102) menyatakan bahwa dalam lingkungan operasional perusahaan, *turnover* (berpindah kerja) kerap terjadi. Toly (2001:111) menyatakan intensitas *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibandingkan dengan biaya rekrutmen yang ditanggung perusahaan. Semakin tinggi tingkat *turnover* pada perusahaan, maka akan semakin banyak biaya yang dikeluarkan, baik biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang harus dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 2003:173).

Dalam menekan tingginya angka intensitas *turnover* pada karyawan,

terdapat berbagai cara yang telah dilakukan perusahaan. Menurut Mobley (2010:28) perusahaan mulai memberikan *benefit* lebih kepada karyawan seperti memberikan sikap transparasi dan penghormatan, serta menumbuhkan sebuah kepuasan kerja kepada karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

PT. Suburjaya Makmur Lestari adalah perusahaan yang bergerak di bidang pendistribusian produk-produk dengan merek CERES mengalami persoalan tingginya tingkat *turnover* khususnya pada divisi sales dan marketingnya. Permasalahan ini ditelusuri berdasarkan data jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan mengalami kenaikan beberapa tahun terakhir. Data ini diperkuat kembali melalui data karyawan mengenai kecilnya jumlah karyawan yang memiliki masa kerja di atas lima tahun pada perusahaan.

Berikut disajikan data jumlah karyawan divisi sales dan marketing dalam tiga tahun terakhir yang menunjukan peningkatan jumlah karyawan yang keluar.

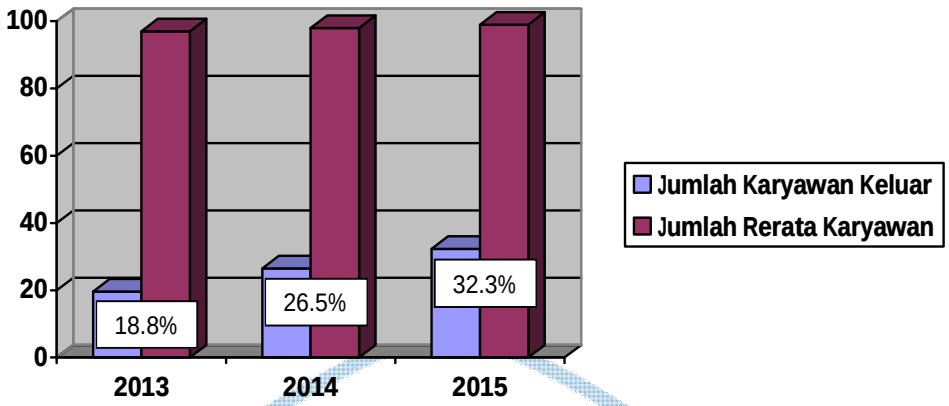
Tabel 1.1. Jumlah Karyawan Divisi Sales Dan Marketing

PT. Suburjaya Makmur Lestari

Tahun	Jumlah Karyawan			
	Awal	Masuk	Keluar	Akhir
2013	106	9	19	96
2014	96	30	26	100
2015	100	30	32	98

Sumber : Data Internal Perusahaan 2015

Dalam tiga tahun terakhir *turnover* meningkat cukup tinggi dan menjadi permasalahan bagi perusahaan. Berikut disajikan grafik jumlah *turnover* karyawan divisi sales dan marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari.



Grafik 1.1

***Turnover* Karyawan Divisi Sales dan Marketing**

PT. Suburjaya Makmur Lestari

Dari grafik di atas di jelaskan perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan yang ada pada akhir tahun. Terjadi peningkatan yang cukup signifikan selama tiga tahun terakhir yaitu dari 18,80 persen hingga di tahun ketiga mencapai 32,30 persen. Persentase *turnover* hingga melebihi 30 persen dinilai menjadi permasalahan *turnover* yang sangat mengkhawatirkan.

Tabel 1.2. Masa Kerja Karyawan Divisi Sales Dan Marketing Pada PT. Suburjaya Makmur Lestari

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Kurang dari 1 Tahun	42	42.90
1 – 2 Tahun	32	32.70
3 – 5 Tahun	17	17.30
Lebih dari 5 Tahun	7	7.10
Total	98	100

Sumber : Data Internal Perusahaan 2015

Dari tabel di atas, dapat terlihat bahwa jumlah karyawan yang memiliki masa kerja di atas 5 (lima) tahun sangat kecil sekali, persentasenya menunjukan tingkat *turnover* karyawan selama beberapa tahun ini mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan dalam jangka waktu kerja 1 sampai 3 tahun banyak karyawan yang keluar atau mengundurkan diri. Fenomena ini juga disertai dengan seringnya perusahaan melakukan rekrutmen dan pelatihan terhadap karyawan baru.

Penulis mencoba melakukan wawancara singkat sebagai survei awal kepada beberapa orang karyawan tentang keinginan mereka untuk pindah kerja ataupun berhenti bekerja. Dari hasil wawancara singkat penulis dengan beberapa karyawan didapatkan hasil yang cukup mengejutkan karena sebagian besar karyawan sales dan marketing PT Suburjaya Makmur Lestari memutuskan untuk tidak bertahan lama bekerja pada perusahaan tersebut. Keinginan untuk berpindah perusahaan karena karyawan merasa apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan apa yang diterima. Karyawan merasa tidak dapat menyampaikan permasalahan kepada atasan seperti selalu kurang dapat diterima, sehingga karyawan sama sekali tidak mempunyai wewenang untuk menyelesaikan target mereka serta karyawan merasa potensi yang ada di dalam diri merekapun belum maksimal Hal-hal tersebut mengindikasikan bahwa ada permasalahan perusahaan mengenai tingginya *turnover intention* yang dikaitkan karena pemberdayaan karyawan dan kepuasan karyawan.

Penelitian tentang *turnover intention* oleh Rizwan dan Mukhtar (2014:87) kepada karyawan *Public Sector* dan *Non Public Sector* di Pakistan

mengungkapkan bahwa hubungan antara pemberdayaan karyawan dan lingkungan kerja dengan kepuasan karyawan mempunyai hasil yang signifikan. Selain itu, ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention.* Hal ini diperkuat kembali oleh Kosim (2014:76) menyatakan bahwa *turnover intention* yang cukup tinggi dipengaruhi oleh faktor pemberdayaan dan budaya organisasi.

Kadarisman (2012:233) menyatakan pemberdayaan adalah upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, yang dapat mendorong karyawan untuk kreatif sehingga merampungkan tugasnya sebaik mungkin. Menurut Sahoo dan Sitaram (2011:13) pemberdayaan karyawan yang tepat membuat perusahaan mengetahui potensi-potensi para karyawannya sehingga dapat memajukan perusahaan, selain itu pemberdayaan juga dapat meningkatkan komitmen karyawan dan membantu tujuan organisasi. Kenyataannya berdasarkan hasil wawancara, karyawan PT Suburjaya Makmur Lestari merasakan belum mendapatkan kepercayaan atasan kepada bawahannya. Hal ini ditandai salah satunya dengan masih diaturnya strategi marketing secara satu arah oleh atasan, padahal karyawan lebih memahami lapangan, selain jarak komunikasi atasan dan bawahan menyebabkan bawahan sulit menyampaikan ide-ide kreatif terkait pekerjaan. Pada akhirnya potensi karyawanpun kurang tersalurkan.

Selain pemberdayaan, kepuasan kerja juga menjadi fokus perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. Menurut Parker (2005:357) kepuasan kerja mempengaruhi keinginan berpindah pada karyawan. Karyawan

diharapkan merasakan kepuasan dalam bekerja, suatu persepsi karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diterima dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja seorang karyawan sangat menentukan kelangsungan hidup sebuah oraganisasi atau perusahaan. Luthans (2008:167) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting. Hal ini menyatakan semakin puas karyawan terhadap perusahaannya maka karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang terbaik dan memilih bertahan pada perusahaan tersebut.

Permasalahan yang terjadi, berdasarkan hasil wawancara karyawan PT Suburjaya Makmur Lestari pada divisi sales dan marketing menyatakan bahwa mereka merasakan bahwa perusahaan banyak menuntut, namun tidak melihat kondisi dari karyawan. Akibatnya, karyawanpun sering datang terlambat, kurang termotivasi dalam mencapai targetnya dan sering membandingkan dengan pekerjaan rekannya yang ada di perusahaan lain. Keadaan ini muncul sebagai hasil interaksi antara faktor internal yang ada pada diri karyawan dan faktor eksternal yang ada pada perusahaan setelah sekian lama bekerja pada perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang kuat pada perusahaan, tentunya akan mengambil keputusan untuk bekerja di perusahaan dan berusaha untuk memajukan perusahaan (Witasari, 2009:58).

Berdasarkan paparan di atas mendorong penulis melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan masalah Pemberdayaan, Kepuasan Kerja, dan

Turnover Intention. Diharapkan hasil penelitian dapat menjadi masukan, terutama pada perusahaan yang diteliti dalam upaya mengatasi akibat lebih buruk yang mungkin timbul dari *turnover intention* yang tinggi. Adapun penelitian ini akan mengacu pada judul **"Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada Divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari ".**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Tingginya *turnover intention* menjadi tantangan besar bagi perusahaan, bahkan bagi beberapa perusahaan mengalami frustasi karena proses rekrutmen telah mendapatkan karyawan terbaik pada akhirnya menjadi sia-sia akibat karyawan yang direkrut tersebut pada akhirnya keluar dan mencari pekerjaan di perusahaan lain dalam kurun waktu yang singkat. Akibat tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan menimbulkan berbagai potensi kerugian bagi perusahaan mulai dari biaya perekrutan kembali, biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan untuk karyawan dan tingkat kinerja yang harus dikorbankan.

Kepuasan kerja seorang karyawan sangat menentukan kelangsungan hidup sebuah organisasi atau perusahaan. Luthans (2008:167) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kondisi semakin puas karyawan terhadap perusahaannya maka karyawan tersebut akan

memberikan kontribusi yang terbaik sehingga memilih bertahan pada perusahaan tersebut. Hubungan 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 kepuasan kerja yang kuat pada perusahaan, tentunya akan mengambil keputusan untuk bekerja di perusahaan dan berusaha untuk memajukan perusahaan (Witasari, 2009:58). Pihak perusahaan tentunya mengharapkan karyawan betah bekerja di perusahaannya tersebut.

Dari pemaparan di atas diketahui fenomena yang terjadi pada divisi sales dan marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji **"Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada Divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari ".**

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pemberdayaan pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari.
2. Bagaimana kepuasan kerja pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari.
3. Bagaimana *turnover intention* pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari.

4. Bagaimana pengaruh pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari baik secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui pemberdayaan pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari.
2. Mengetahui kepuasan kerja pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari.
3. Mengetahui *turnover intention* pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari.
4. Mengetahui pengaruh pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada divisi Sales dan Marketing PT. Suburjaya Makmur Lestari baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna terutama untuk:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan untuk pihak manajemen dalam menyusun kebijakan perusahaan, khususnya kebijakan tentang pemberdayaan oleh perusahaan dan usaha meminimalkan *turnover intention* karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Pihak Lain

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