

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

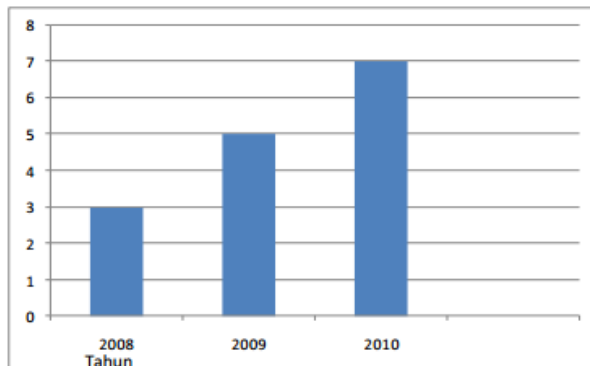
Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam menjalankan bisnis apabila semua anggota organisasi secara bersama-sama dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja dalam perusahaan akan terganggu apabila manajemen perusahaan disibukkan dengan adanya karyawan yang keluar masuk perusahaan. Adanya karyawan yang keluar masuk pada suatu perusahaan akan mengganggu kelancaran pekerjaan dan mengganggu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Proses *turnover* pada suatu perusahaan didasarkan oleh adanya kondisi *turnover intention* (niat karyawan untuk keluar) dari perusahaan. Riyanto (2008) menjelaskan bahwa apabila karyawan berpikir untuk berpindah kerja, maka karyawan tersebut akan mencari kesempatan kerja di luar perusahaan dan aktif untuk mencari pekerjaan tersebut. Apabila karyawan telah memperoleh kesempatan yang lebih baik, maka karyawan akan pindah kerja. Sedangkan apabila tidak tersedia kesempatan kerja yang lebih baik, maka karyawan tersebut akan melakukan tindakan-tindakan yang kurang menunjukkan komitmennya terhadap perusahaan seperti sering datang terlambat, tidak masuk kerja, kurang bersemangat dalam bekerja dan kurang memiliki keinginan untuk selalu berusaha menjadi yang lebih baik.

Menurut Iverson dan Deery dalam Nandini *et.al* (2013) terdapat beberapa faktor yang menyebabkan niat untuk keluar yaitu; a) faktor struktural, merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi; b) faktor *pre-entry*, merupakan faktor yang meliputi kepribadian positif; c) faktor lingkungan, merupakan faktor yang berhubungan dengan faktor di

luar pekerjaan dan organisasi; d) faktor serikat pekerja, merupakan keanggotaan seorang karyawan terhadap serikat pekerja yang dapat mempengaruhi keputusan pegawai untuk mempertahankan pekerjaan atau memutuskan untuk pindah; dan e) orientasi pekerja yang merupakan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan aktifitas atau usaha pegawai untuk mencari pekerjaan alternatif di luar organisasi tempat bekerjanya saat ini.

Fenomena pengunduran diri karyawan sebagai contoh disebutkan oleh Handaru dan Muna (2012) adalah yang terjadi di PT Jamsostek. Pada tahun 2011 PT Jamsostek memiliki 349 karyawan yang tersebar di berbagai biro dan divisi. Tetapi 38% karyawannya menyatakan bahwa pimpinan bertindak tidak adil dan bijaksana, serta tidak terbuka. Selain itu, 57% gaji yang diberikan oleh PT Jamsostek tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan dan 38% dari karyawan juga menyatakan bahwa gaji tidak memotivasi mereka untuk meningkatkan kualitas kerja. Ketidakpuasan karyawan PT Jamsostek terhadap gaji digambarkan pada grafik berikut:



Gambar 1.1 Grafik Data Pengunduran Diri Karyawan PT Jamsostek
Sumber: Handaru dan Muna (2012:3)

Grafik 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2008-2010, pengunduran diri karyawan PT Jamsostek mengalami peningkatan (Handaru dan Muna, 2012). Atas

dasar ini faktor gaji atau pemberian kompensasi sangat berpengaruh terhadap niat karyawan untuk keluar dari tempat kerjanya. Pengunduran diri karyawan berkaitan dengan kualitas manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan, yang menjadi indikator ekonomisasi (kehematan), efisiensi (daya guna), dan efektifitas (hasil guna) kegiatan operasional perusahaan (Ningrum, Prita, dan Wahyuni, 2014). Menurut Kifti (2015) permasalahan umum dalam kegiatan operasional perusahaan adalah perwujudan motivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Penurunan motivasi kerja akan berdampak pada keputusan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi sebagai salah satu bentuk kegiatan dari manajemen sumber daya manusia dinilai kurang efektif.

Menurut Tan dan Nasurdin (2011) pada praktik *Human Resources Management* (HRM) khususnya pelatihan dan kompensasi merupakan sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dan kelangsungan hidup organisasi dan anggotanya. Selain itu, program pelatihan dan kompensasi sebagai perangkat kebijakan dan praktik yang dirancang dan dilaksanakan secara internal konsisten untuk memastikan bahwa sumber daya manusia sebuah perusahaan berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis.

Praktik HRM dapat diukur beberapa aspek antara lain : a) kompensasi, merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja yang telah dilakukan; b) pelatihan yang merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan karyawan agar sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan (Long *et.al.*, 2012).

Terkait dengan adanya niat untuk keluar yang menandakan bahwa program pelatihan dan kompensasi dalam perusahaan belum bisa menjalankan

fungsinya sebagai komponen yang seharusnya dapat mempertahankan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan, diperlukan suatu analisa di mana harus dicari tentang penyebab dan faktor-faktor apa yang menjadi penyebab niat untuk keluar karyawan dan apakah ada permasalahan terkait dengan penerapan praktik HRM dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian mendalam terkait dengan praktik HRM dan niat untuk keluar dalam perusahaan. Peneliti mengambil objek penelitian pada karyawan di Koperasi Karyawan Semen Tonasa. Koperasi Karyawan Semen Tonasa didirikan pada tanggal 5 September 1987 sesuai dengan pengesahan Badan Hukum No.4815/BH/IV/1998 tanggal 20 April 1988. Koperasi Semen Tonasa mempunyai berbagai macam usaha. Tidak hanya memberikan pinjaman kepada anggota tetapi juga mempunyai usaha di bidang SPBU, Swalayan, Kantong semen, pengadaan barang dan pengadaan truck pengangkut semen. Untuk menjalankan usaha tersebut Koperasi Semen Tonasa mempunyai sejumlah karyawan yang ada di Koperasi Karyawan Semen Tonasa sebanyak 220 orang.

Pada praktiknya, Koperasi Karyawan Semen Tonasa mengalami suatu permasalahan di mana terdapat karyawan yang memiliki pendidikan dan jurusan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena dahulu karyawan tersebut direkrut dengan alasan memiliki ikatan saudara yang memiliki jabatan dalam perusahaan sehingga sistem rekrutmen karyawan dapat dikatakan dilakukan secara asal-asalan. Selain itu, terdapat tingkat kejenuhan karyawan bekerja di kantor dengan jumlah prosentase yang cukup tinggi, yaitu sebesar 60 sampai 70 persen, sedangkan pada sisi produksi, karyawan dituntut untuk dapat mengejar target produksi yang sangat tinggi dan mesin yang tidak bisa dihentikan. Hal lain yang juga menjadi salah satu faktor yang harus mendapatkan perhatian serius adalah terkait tingkat niat untuk keluar karyawan yang bersifat

fluktuatif dan relatif tinggi. Berdasarkan data Koperasi Karyawan Semen Tonasa, diketahui bahwa dari tahun 2011 hingga 2014 tingkat niat untuk keluar memiliki nilai yang bervariasi antara 3,31% hingga 5,98%. Data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Data Turnover Koperasi Karyawan Semen Tonasa

| Tahun | Jumlah Karyawan yang bekerja | Jumlah Karyawan yang keluar | Tingkat <i>turnover</i> |
|-------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 2011 | 240 | 11 | 4,58 % |
| 2012 | 229 | 12 | 5,24 % |
| 2013 | 242 | 8 | 3,31 % |
| 2014 | 234 | 14 | 5,98 % |
| 2015 | 220 | | |

Sumber: Data Internal Koperasi

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa tingkat niat untuk keluar karyawan Koperasi Semen Tonasa dari tahun 2011 hingga 2014 bersifat fluktuatif, dengan peningkatan yang cukup signifikan dari tahun 2013 ke tahun 2014, yaitu dari 8 orang karyawan yang keluar di tahun 2011 menjadi 14 orang karyawan yang keluar di tahun 2014. Hal ini menunjukkan *trend* niat untuk keluar yang semakin tinggi dan berpotensi untuk terus meningkat pada tahun-tahun selanjutnya. Sebagai upaya tindak lanjut perusahaan terhadap kondisi tersebut, perusahaan memiliki komitmen untuk memotivasi karyawan dengan memberikan gaji, uang cuti satu bulan dan insentif tiga bulan serta memberikan barang-barang kebutuhan karyawan seperti sepatu, baju dan payung.

Selain itu, perusahaan juga melakukan penilaian kinerja karyawan secara rutin setiap enam bulan sekali sehingga dalam satu tahun perusahaan melakukan dua kali penilaian kinerja karyawan. Pada kondisi lain, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang ingin naik pangkat dengan menyediakan format penilaian yang harus diisi oleh atasan masing-masing karyawan. Berbagai

upaya tersebut dilakukan perusahaan sebagai penerapan praktik sumber daya perusahaan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan untuk menekan tingkat niat untuk keluar dalam perusahaan.

Simamora (2006:17) menyatakan bahwa praktik sumber daya manusia yang baik akan mampu membuahkan peningkatan kemampuan sebuah organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Sehingga dengan adanya upaya-upaya perusahaan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan maka perusahaan dapat menekan tingkat niat untuk keluar dalam perusahaan. Terkait dengan uraian materi yang telah dipaparkan dan permasalahan yang dialami Koperasi Karyawan Semen Tonasa, penulis mengambil judul penelitian berupa: “Pengaruh Program Pelatihan dan Kompensasi terhadap Niat untuk Keluar (Studi pada karyawan di Koperasi Karyawan Semen Tonasa)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, berikut diajukan rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah program pelatihan berpengaruh terhadap niat untuk keluar dari perusahaan pada karyawan di Koperasi Semen Tonasa?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap niat untuk keluar dari perusahaan pada karyawan di Koperasi Semen Tonasa?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, tujuan dilakukan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap niat untuk keluar pada karyawan di Koperasi Semen Tonasa.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap niat untuk keluar dari perusahaan pada karyawan di Koperasi Semen Tonasa

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang pengaruh program pelatihan dan kompensasi terhadap niat untuk keluar. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif kepada mahasiswa Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi pembaca

Peneliti memiliki harapan yang besar pada penelitian ini agar bisa menjadi sumber referensi bagi semua kalangan terutama Koperasi Karyawan Semen Tonasa dalam mengetahui tentang pengaruh program pelatihan dan kompensasi terhadap niat untuk keluar.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi para peneliti selanjutnya yang mengambil tema sama agar dapat melengkapi hal-hal yang menjadi kekurangan dalam penelitian ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Proposal penelitian terdiri dalam tiga bab yang saling berkaitan, yaitu:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah,

tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Tinjauan kepustakaan ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori mengenai: praktik HRM, niat untuk keluar, hubungan antar variabel, dan hipotesis penelitian.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Berisi tentang jenis penelitian, definisi operasional variabel, data dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi dan sampel, dan teknik analisa data.

BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini akan diuraikan mengenai deskripsi data penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini dijelaskan tentang simpulan yang berdasarkan analisis dari bab-bab sebelumnya, dan saran untuk perbaikan.