

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perputaran karyawan (*employee turnover*) dipahami sebagai proses keluar masuknya karyawan merupakan fenomena penting terkait efektifitas dalam organisasi. Robbin (2008:39) menyatakan bahwa perputaran karyawan (*employee turnover*) adalah pengunduran diri permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari organisasi. Drafke (2009 : 14) menyatakan bahwa *turnover* sebagai jumlah orang yang keluar dari pekerjaannya dalam suatu periode, biasanya dalam satu tahun. Sedangkan Mobley (1986:13) mengartikan bahwa *turnover* merupakan berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi yang disertai dengan pemberian imbalan oleh organisasi yang bersangkutan. Keberadaan karyawan sebagai elemen dari suatu organisasi menjadikan fenomena *turnover* layak mendapat perhatian. Kondisi ini disebabkan keluar masuknya karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut.

*Turnover* berawal dari berbagai keadaan yang terjadi dalam organisasi, pada akhirnya mengacu pada hasil evaluasi individu untuk memutuskan tetap bertahan atau keluar dari organisasi tersebut. Penelitian Taylor (dalam Hedberg &Helenius 2007: 7) menyatakan bahwa pemimpin menjadi faktor utama yang memotivasi seseorang untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Fakta ini menunjukkan bahwa pemimpin sebagai salah satu faktor yang dominan menentukan, apakah seorang karyawan

merasa nyaman dengan kepemimpinan yang ada dan bertahan di organisasi tersebut atau sebaliknya merasa tidak cocok dan meninggalkan organisasi tersebut. Namun demikian, belum dapat dipastikan bahwa setiap *turnover* yang terjadi adalah karena ketidakcocokan dengan pemimpin.

Banyak faktor yang menjadi pertimbangan seseorang pada akhirnya memutuskan untuk keluar. Rampur (2009) mengungkapkan, bahwa faktor yang paling umum menentukan *turnover* adalah skala gaji. Sementara Mobley (1986:112) mengungkapkan bahwa pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah. Demikian pula dengan pendapat Hana & Lucie (2011: 91) mengungkapkan bahwa faktor terpenting yang menentukan seorang karyawan keluar adalah imbalan.

Mobley (1986) menyebutkan faktor-faktor penentu terjadinya *turnover* ke dalam tiga golongan. Golongan pertama yang disebut faktor umum adalah faktor ekonomi, yakni faktor ketersediaan pilihan pekerjaan lain. Golongan kedua merupakan faktor organisasi, meliputi kepemimpinan, sistem pengimbalan/gaji, dan rancang kerja. Golongan ketiga merupakan faktor individual. Golongan ini dibagi ke dalam faktor individu yang menyangkut pekerjaan seperti kemampuan yang dimiliki, nilai-nilai terhadap pekerjaan, harapan terhadap pekerjaan, masa kerja dan kepuasan. Kedua, faktor individu yang tidak menyangkut pekerjaan seperti tanggung jawab keluarga, pilihan waktu luang, dan karir teman hidup. Peneliti mendapati bahwa secara keseluruhan, faktor-faktor yang diungkapkan

Mobley (1986) memiliki kesamaan dengan lima faktor yang diungkapkan Rampur (2009), yaitu skala gaji, benefit perusahaan, kemajuan dan kesempatan promosi, lingkungan kerja, dan prosedur kerja. Namun demikian, faktor-faktor yang diungkapkan Rampur (2009) lebih berfokus pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi.

Secara umum, pendapat yang diungkapkan Mobley (1986) terkait faktor-faktor penyebab *turnover*, senada dengan yang diungkapkan Rampur (2009). Terdapat kesamaan sudut pandang diantara keduanya terkait faktor terpenting yang menyebabkan *turnover* berasal dari faktor penggajian. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ratnadeep (2012:106, *retaining and rewarding key employess, analyzing and managing employess*) yang mengungkapkan pentingnya sistem imbalan dalam mempertahankan karyawan, khususnya karyawan inti. Disamping itu, pendapat yang diungkapkan Rampur (2009) dirasa peneliti lebih sesuai dengan kondisi penelitian *turnover* saat ini, karena lebih berfokus pada sudut pandang organisasi. Hal ini disebabkan karena persaingan dunia kerja saat ini, menuntut organisasi untuk berlomba-lomba menawarkan berbagai macam manfaat untuk menarik calon karyawannya (Rampur 2009). Berdasarkan alasan tersebut, peneliti memilih menggunakan teori Rampur (2009) pada penelitian kali ini, sehingga mampu memberikan sudut pandang baru terkait penelitian faktor-faktor penyebab *turnover*.

Walaupun pertumbuhan ekonomi di Indonesia terbilang menanjak, namun tingkat *turnover* nya masih terbilang tidak stabil (www.Portal-HR.com). Menurut survei yang dilakukan oleh Aon Hewitt pada tahun 2012, angka *turnover* di Indonesia sekitar 16% dari berbagai Industri. Fenomena *turnover* sendiri tidak selalu bersifat buruk. Apabila karyawan yang keluar merupakan karyawan yang kurang bagus dan tepat untuk meninggalkan organisasi, justru *turnover* menjadi suatu perubahan yang bersifat positif bagi organisasi. Akan tetapi sebaliknya, apabila karyawan yang keluar merupakan karyawan yang merupakan karyawan yang penting dan tidak diharapkan keluar, maka kondisi ini dapat menjadi faktor yang mengganggu efektifitas organisasi.

Berbagai pendapat mengatakan bahwa, biaya yang diakibatkan seorang karyawan *turnover*, mencapai satu hingga dua kali gaji dari posisi yang mengalami *turnover* tersebut. Menurut Deems (dalam Rader, 2012: 1, *Non-monetary strategies to retain key employess*) jumlah ini terhitung dari biaya produktifitas yang hilang ketika sebuah posisi kosong, biaya-biaya untuk merekrut dan memperkerjakan karyawan baru serta biaya penurunan efisiensi sebagai konsekuensi seorang karyawan baru yang harus belajar terlebih dahulu. Pernyataan ini menunjukkan bahwa *turnover* merupakan fenomena penting dalam organisasi, sebab akan berpengaruh pada efisiensi biaya dan produktifitas perusahaan.

Efektifitas biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, menjadikan salah satu alasan utama penelitian terkait *turnover* penting untuk diteliti.

Gomes (dalam Raharjo, 2013:71) menyebutkan biaya pergantian karyawan meliputi biaya akuisisi (rekrutmen, seleksi, penempatan, dan promosi atau mutasi transfer), biaya pembelajaran (biaya pelatihan formal, orientasi pelatihan kerja, dan biaya waktu pelatih.), dan biaya Separasi (pembayaran pemisahan, kerugian efisiensi sebelum pemisahan, kerugian produksi ketika posisi kosong). Disamping biaya, produktifitas perusahaan juga menjadi alasan seberapa penting *turnover* mendapat perhatian, terlebih apabila *turnover* terjadi pada karyawan kunci.

Fokus penelitian kali ini adalah pada faktor-faktor yang menyebabkan karyawan inti keluar dari organisasi. Perusahaan pada umumnya berusaha menjaga, bagaimana agar karyawan intinya tetap bertahan di perusahaan tersebut. Hedberg&Helenius (2007:2 ) menyebutkan bahwa perkembangan pasar tenaga kerja hari ini begitu pesat, sehingga sangat penting bagi pemimpin perusahaan untuk menjaga karyawan inti. Alasan penelitian ini ditujukan kepada karyawan inti disebabkan karyawan inti adalah orang yang mampu menggerakkan organisasi untuk maju. Kehilangan karyawan inti sebagai elemen penting perusahaan, memiliki pengaruh pada efisiensi biaya dan produktifitas perusahaan (Ratnadeep, 2012:106, *retaining and rewarding key employess, analyzing and managing employess*). Kondisi ini terjadi di salah satu perusahaan transportasi PO.X.

PO.X merupakan sebuah perusahaan persewaan bus pariwisata di Surabaya. Perusahaan ini masih tergolong perusahaan berskala kecil, dengan jumlah karyawan sekitar 40 orang. Karyawan PO.X terdiri dari

divisi administrasi, operasional, dan akuntansi. Struktur organisasi PO.X sebagai berikut..



\ Gambar 1.1. Struktur Organisasi PO.X

Salah satu hal yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini, adalah karena PO.X merupakan perusahaan yang terbilang masih berkembang. Bermula dari berdiri pada akhir tahun 2008 sebagai persewaan kendaraan *micro-bus* seperti elf dan pregio. Kini perusahaan ini mengalami perkembangan pesat tidak hanya mengoperasikan *micro-bus*, namun juga telah mengoperasikan 14 unit bus pariwisata. Kondisi ini memunculkan tantangan yang semakin besar di perusahaan ini, untuk tetap secara konsisten mampu memberikan pelayanan yang maksimal. Dibalik



pesatnya perkembangan bisnisnya, PO.X memiliki beberapa karyawan inti yang memiliki peran besar dalam menggerakkan bisnisnya. Karyawan inti itu berasal dari divisi administrasi, akuntansi dan operasional.

Peneliti memfokuskan penelitian kali ini pada Karyawan inti PO.X terdapat di divisi operasional. Alasan pemilihan ini adalah karena divisi operasional merupakan divisi yang secara langsung berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Divisi operasional inilah yang melakukan persiapan kendaraan mulai dari kebersihan kendaraan, kontrol kendaraan selama perjalanan, dan berbagai masalah lainnya terkait kenyamanan perjalanan. Peneliti menemukan ada dua orang di divisi ini, yang berperan sebagai penggerak di divisi ini. Tanpa adanya mereka, sangatlah berpengaruh pada kinerja baik di divisi operasional, maupun ke divisi lain. Data yang diperoleh dari salah seorang rekan kerja di divisi akunting pasca kedua karyawan tersebut mengundurkan diri, menunjukkan bahwa kedua karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik dan sangat berpengaruh langsung kepada kualitas pelayanan PO.X.

*Antara kantor dengan lapangan, dengan anak garasi itu ada sedikit-sedikit kendala, kadang-kadang.mungkin karena ada, e....kayak karyawan yang keluar itu..... jadi bulan-bulan ini memang agak-agak rancu antara kantor dengan pihak garasi.*

Pernyataan diatas menunjukkan adanya penurunan efisiensi kerja pasca *turnover* kedua karyawan inti. Sebagai karyawan inti, karyawan operasional memiliki peran penting sebagai staf yang bekerja selama 24 jam mengatur pelayanan perjalanan. Berdasarkan wawancara awal dengan salah

satu karyawan operasional, beliau mengungkapkan bagaimana perannya di perusahaan PO.X:

*Ya sak jane lek aku mikir-mikir, dipikir lo mas yo,koyo aku dewe ya kepingin mas, aku kerja sak layake kerja, saenggak-enggake, butuh waktu. Tapi tau seh bose ngomong neng aku,"ya ga popo to makek waktu". Itu hanya ucapan tok mas. Tapi tetep nang omah iku sek telpon terus mas,lha otomatis aku merasa nduwe tanggung jawab.merasa itungane iku pekerjaanku, aku ya kudu mbalik mas , gak mentolo..*

Ungkapan karyawan operasional diatas berkaitan dengan tugasnya diperusahaan, menunjukan betapa posisi karyawan tersebut penting bagi perusahaan. Karyawan inti bertanggung jawab sepenuhnya sebagai karyawan untuk mengkoordinasi pelayanan. Peneliti melihat Karakteristik sebagai karyawan inti yang dimiliki oleh dua orang karyawan operasional PO.X, menunjukan bahwa peran dan tanggung jawab karyawan yang paling vital berpengaruh dalam menentukan kenyamanan perjalanan adalah kedua karyawan operasional tersebut.

Data yang diperoleh pada saat wawancara awal menunjukan bahwa karyawan inti yang memiliki peranan penting merasa kurang diperhatikan kesejahteraannya.:

*Padahal kalo UMR di sini ni ada batas jamnya jadi kalo nggak salah yo jam tujuh sampe jam empat, jam lima lah katakanlah yo. Kalo saya kan apa ya wis lah, seng penting keluarga saya bisa makan.Tapi saya pikir-pikir, masa saya ini dapat makan terus. Apa ya saya ga butuh liyane. Apa ya aku gak kepingin HP baru, baju anak baru .....  
Terus tak pikir lama-lama ki, ndak ada pengertian pak A iki.ya terus*



*apalagi sekarang ini beda, jadi yang saya kenal dulu pak A ini jelas, ndak sama kayak dulu.*

Amknect & Early (dalam Mobley.1986:112) menemukan faktor yang tertinggi yang menentukan *turnover* adalah masalah penggajian. Pendapat ini senada dengan yang dinyatakan oleh Rampur (2009) bahwa faktor terpenting yang menyebabkan *turnover* adalah masalah imbalan/gaji. Kondisi ini nampaknya berbeda dengan yang terjadi pada karyawan inti di PO.X, dimana pada saat wawancara awal, salah seorang karyawan inti yang pada akhirnya memutuskan untuk keluar bukanlah masalah kesejahteraan. Fakta ini diungkapkan pada saat wawancara awal dengan karyawan tersebut:

*Ya sempet ndak ikhlas lah pak A saya mengundurkan diri, tapi tetep saya mengundurkan diri karena apa, batin saya ini berkata: wis kalau bos mu ini nggak percaya maneh, percuma diterusin....  
Cuman saya pikir-pikir tetep, kalo saya kerja kayak gini wes, ndak makin lama makin sakit aku. Ya antara kepercayaan aja, keberadaan dulune pak A gitu, sekarang kayak gini.*

Menurut hasil penggalian data awal tersebut menunjukkan bahwa kondisi gaji, bukan menjadi satu-satunya alasan karyawan inti untuk meninggalkan organisasi. Fakta ini didukung oleh penelitian Samsuzoha (2006:68) yang menyatakan bahwa karyawan tinggal di sebuah organisasi tidak hanya karena gaji, tetapi juga mempertimbangkan sistem penataan karyawan, hubungan yang baik dengan rekan kerja, lingkungan kerja yang sesuai, lokasi kerja yang lebih sesuai, dan lain sebagainya. Berdasarkan

kondisi yang tidak ideal ini, peneliti ingin mengungkap secara lebih mendalam, faktor-faktor apa yang menyebabkan *turnover* pada karyawan inti di PO.X.

### **1.2. Fokus Penelitian**

Fokus pada penelitian ini ditunjukkan melalui pertanyaan penelitian yakni Apa saja yang menjadi faktor-faktor penyebab *turnover* pada karyawan inti di PO.X.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui apa yang menjadi faktor-faktor penyebab *turnover* pada karyawan inti di PO.X.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Memperkaya acuan ilmiah di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya terkait faktor-faktor penyebab *turnover* pada karyawan.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

##### **a. Manfaat bagi Perusahaan**

Memberikan gambaran tentang faktor apa saja yang bisa menjadi penyebab terjadinya *turnover* pada posisi karyawan inti, sehingga menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan perusahaan, terkait upaya-upaya dalam mempertahankan karyawan inti.

b. Manfaat bagi partisipan

Memberikan pemahaman lebih mendasar bagi partisipan terkait alasan-alasan apa saja yang telah menyebabkannya mengalami *turnover*, sehingga menjadi bahan pertimbangan partisipan dalam pekerjaannya.

c. Bagi penelitian Selanjutnya

Sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya terkait permasalahan *turnover* pada posisi inti, sehingga memberi gambaran mengenai seberapa pentingnya penelitian permasalahan *turnover* pada posisi inti.

