

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian

Sebuah lembaga survei (*The Towers Watson Global Talent Management and Penghargaan Survey*) pada tahun 2012 melakukan sebuah penelitian deskriptif mengenai *retaining* karyawan (kemampuan untuk mempertahankan karyawan dengan kompetensi tinggi) dalam sebuah perusahaan. Survei tersebut melibatkan 1.605 perusahaan di seluruh dunia, termasuk 796 dari Asia Pasifik dan 52 dari Indonesia. Salah satu hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia harus berjuang keras untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi dan keterampilan kritikal yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing global. Studi ini menemukan bahwa 85% perusahaan di Indonesia menyatakan bahwa mereka memiliki masalah dalam merekrut karyawan dengan keterampilan kritikal dan lebih dari 88% mengalami kesulitan mendapatkan karyawan dengan potensi tinggi. Angka ini terbilang tinggi jika dibandingkan dengan angka global sebesar 71% dan 60% di masing-masing kriteria. Persoalan mempertahankan karyawan menjadi sebuah tantangan di Indonesia. Buktinya, sebesar 78% dari perusahaan mengaku kesulitan untuk mempertahankan karyawan dengan keterampilan kritikal, sementara 74% perusahaan menemukan kesulitan untuk mempertahankan karyawan dengan potensi tinggi (Perusahaan Semakin Sulit Mendapat Karyawan dengan “Critical Skill”, 2012).

Hasil survei tersebut juga mendapatkan bahwa hanya 36% dari seluruh karyawan di Indonesia yang benar-benar nyaman di tempat kerjanya. Kondisi ini menandakan titik kritis dan perusahaan perlu mengambil langkah-langkah konkret dan menjaga keseimbangan yang tepat

antara keinginan dan kebutuhan karyawan, dengan membangun proporsi nilai karyawan yang mampu merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan dengan ketrampilan kritical (Perusahaan Semakin Sulit Mendapat Karyawan dengan “*Critical Skill*”, 2012). Berdasarkan pada hasil survei tersebut bisa dijelaskan bahwa terdapat kecenderungan yang tinggi bagi karyawan dengan kompetensi tinggi untuk berpindah pekerjaan atau beralih ke perusahaan lain. Banyaknya karyawan dengan kompetensi tinggi keluar dari pekerjaan merupakan sebuah kerugian karena karyawan merupakan salah satu sumber kompetensi bagi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya.

Sementara itu hasil survei majalah Kompas tahun 2012 tentang penyebab karyawan keluar dari pekerjaan didapatkan enam alasan pokok yang menyebabkan karyawan keluar dari pekerjaan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1.  
Hasil Survei: Alasan Karyawan Keluar Pekerjaan

No	Alasan Karyawan Keluar Kerja	Deskripsi
1	Karir mentok	Karir karyawan sudah tidak bisa berkembang karena sudah berada pada posisi maksimal di tempat kerja
2	Minim Apresiasi	Rendahnya <b>dukungan</b> terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan
3	Menjejar karir impian	Bekerja di ph sekarang hanya sebagai batu loncatan sehingga ketika mendapatkan kesempatan berkarir di tempat lain yang sesuai keinginan menyebabkan karyawan keluar pekerjaan
4	Gaji stagnan	Gaji adalah salah satu motivasi dalam bekerja, sehingga ketika gaji stagnan menyebabkan karyawan berkeinginan keluar pekerjaan
5	Tua di jalan	Jarak pemukiman dan tempat kerja terlalu jauh sehingga alokasi waktu dalam perjalanan cukup panjang sehingga menyebabkan kelelahan
6	Stres dan tertekan	Beban kerja melebihi kapabilitas karyawan sehingga karyawan merasa stres dan tertekan

Sumber:

<http://female.kompas.com/read/2012/10/02/16412292/6.Alasan.Pindah.Kerja>, 2012

Berdasarkan pada alasan karyawan keluar pekerjaan sebagaimana tampak pada tabel 1.1. di atas terlihat bahwa rendahnya dukungan terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan karyawan keluar dari pekerjaan. Menurut Sarafino (1990) (dalam Suseno dan Sugiyanto, 2010:97), dukungan sosial mengacu pada kesenangan yang dirasakan, penghargaan atau kepedulian, atau membantu orang menerima sesuatu dari orang lain atau kelompok lain. Ritter (1988) (dalam Smet, 1994:134) menjelaskan dukungan sosial mengacu pada bantuan emosional, instrumental, dan finansial yang diperoleh dari jaringan sosial seseorang. Komunikasi akan memberikan sifat positif disertai rasa suka, rasa percaya, dan adanya penghormatan yang sangat berarti yang

dirasakan bagi orang yang mendapat dukungan sosial (Katz dan Kahn dalam Suseno dan Sugiyanto, 2010:97).

Menurut Gottlieb (1983) dalam Smet (1994:135): “Dukungan sosial terdiri dari informasi atau nasehat verbal dan/atau non verbal, bantuan nyata, atau tindakan yang diberikan oleh keakraban sosial atau didapat karena kehadiran mereka dan mempunyai manfaat emosional atau efek perilaku bagi penerima.” Pemberian informasi atau nasehat baik verbal maupun non verbal menunjukkan sebuah perhatian pemberi informasi kepada seseorang dan perhatian tersebut merupakan salah satu bentuk dukungan sosial. Bantuan nyata atau tindakan yang didasari oleh keakraban sosial juga menunjukkan sebuah bentuk perhatian menjadi dukungan sosial untuk seseorang. Kehadiran seseorang atau sekelompok orang yang bisa memberikan manfaat emosional atau efek perilaku bagi seseorang menunjukkan adanya rasa kebersamaan sehingga seseorang tidak merasa sendiri juga menjadi sebuah bentuk dukungan sosial.

Sementara itu, Sarafino (2002) dalam Putri (2011:110) menyatakan bahwa dukungan sosial karyawan terdiri dari: dukungan emosional, dukungan penghargaan, dukungan instrumental, dan dukungan informasi. Dukungan emosional melibatkan ekspresi rasa simpati dan perhatian terhadap individu, sehingga individu tersebut merasa nyaman, dicintai, dan diperhatikan. Dukungan penghargaan melibatkan pernyataan setuju dan penilaian positif terhadap ide-ide, perasaan dan performa orang lain. Dukungan instrumental meliputi bantuan finansial atau bantuan dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu. Dukungan informasi meliputi bantuan bersifat informasi berupa sasaran, pengarahan dan umpan balik tentang bagaimana cara memecahkan persoalan.

Berdasarkan Tabel 1.1., di antara penyebab karyawan keluar dari pekerjaan adalah: minimnya apresiasi (dukungan penghargaan), gaji stagnan

(dukungan instrumental), perasaan stres maupun tertekan (dukungan instrumental dan dukungan informasi). Ketika karyawan tidak mendapatkan apresiasi yang memadai atas capaian prestasi kerja, berarti perhatian pimpinan maupun karyawan lainnya terhadap karyawan adalah rendah. Dukungan finansial yang berupa gaji dinilai stagnan menunjukkan bahwa dukungan sosial terhadap karyawan rendah, dan jika karyawan mengalami stres kerja maupun merasa tertekan berarti bantuan yang diberikan oleh karyawan lain maupun pimpinan terhadap karyawan adalah rendah sehingga karyawan masih merasa stres dan tertekan di lingkungan pekerjaan.

Salah satu perusahaan di Surabaya yang terlihat memiliki kerekatan hubungan kuat antar karyawan maupun karyawan dengan atasan adalah PT. SLS. Hasil survei di PT SLS, kehidupan sosial pada karyawan di PT. SLS terlihat antar karyawan yang saling bertegur sapa jika bertemu, antar karyawan juga saling bersenda gurau di sela-sela kesibukan mereka bekerja, saling membantu antar karyawan yang satu dengan yang lainnya (pada saat itu terlihat bagian pemasaran yang menolong bagian penagihan ketika hendak meminta tagihan kepada pelanggan), dan antar karyawan juga memberi masukan terhadap karyawan lainnya ketika terjadi masalah.

Pada hasil observasi ini juga terlihat direktur operasional yang sering mendatangi karyawan-karyawannya untuk mendukung mereka dalam menghadapi masalah kerja, dan terkadang terlihat direktur operasional yang juga ikut bersenda gurau dengan para karyawannya. Dalam pencapaian omset target penjualan, presiden direktur dan direktur operasional memberikan penghargaan kepada karyawan-karyawannya berupa pergi bertamasya bersama. Direktur operasional juga mengadakan rapat bersama seluruh staff karyawan setiap 1 minggu sekali setiap hari Sabtu, untuk membicarakan masalah yang terjadi di tempat kerja guna memperbaiki kinerja karyawan dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan.

Antara direktur operasional dengan karyawan tidak ada batasan dan tingkatan senioritas ataupun junioritas. Hal ini terlihat ketika salah satu karyawan yaitu bagian penagihan menceritakan masalah pribadinya kepada direktur operasional untuk memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapinya.

Untuk dukungan sosial berupa gaji, insentif dan lainnya dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2.  
Ketetapan Gaji (Rp) dan Insentif Karyawan PT SLS

Jabatan	Masa Jabatan				Fasilitas*
	< 2 tahun	2 – 4 tahun	4 – 6 tahun	> 6 tahun	
Manager	6.000.000	7.500.000	8.500.000	9.500.000	Uang makan, uang transport, tunjangan kesehatan, THR
Supervisor	3.000.000	4.500.000	5.500.000	7.500.000	Uang makan, uang transport, tunjangan kesehatan, THR
Staf Operasional	2.000.000	3.000.000	4.000.000	6.000.000	-Uang makan, tunjangan kesehatan, THR
Operasional	1200.000	1.400.000	2.100.000	2.500.000	-Uang makan, tunjangan kesehatan, THR

Sumber: PT SLS, 2013

\* = fasilitas ditetapkan sebesar 10% dari gaji pokok

Untuk karyawan pada keseluruhan jabatan menerima uang makan dan uang kesehatan. Uang makan ditetapkan sama yaitu Rp 15 ribu rupiah setiap hari. Untuk tunjangan kesehatan bersifat penggantian yaitu ketika karyawan mengeluarkan biaya kesehatan misalnya biaya berobat ke dokter maka bukti pengeluaran biaya oleh dokter bersangkutan bisa menjadi bukti untuk mendapatkan penggantian dari perusahaan. Besarnya tunjangan kesehatan ini maksimal 2 kali gaji karyawan. Untuk tunjangan hari raya diberikan sesuai dengan agama dan keyakinan karyawan, misalnya untuk karyawan beragama Islam maka diberikan pada hari raya idul fitri dan untuk karyawan beragama Kristen pada hari Natal. Untuk karyawan dengan jabatan *supervisor* dan manajer mendapatkan tambahan uang transport yang besarnya Rp 20.000 rupiah setiap hari. Gaji dan insentif yang diberikan PT.

SLS kepada karyawan menunjukkan tersedianya dukungan instrumental untuk karyawan di lingkungan pekerjaan. Meskipun demikian, setiap karyawan juga memiliki tuntutan yang beragam sehingga tinggi rendahnya penilaian atas dukungan instrumental tersebut juga berbeda-beda.

Meskipun kehidupan karyawan di PT. SLS terlihat nyaman, ternyata hasil survei awal melalui wawancara masih ditemukan karyawan yang merasa tidak puas dengan dukungan sosial karyawan di PT. SLS. Hasil wawancara dengan subjek penelitian pertama yaitu karyawan dengan usia 49 tahun dengan jenis kelamin laki-laki dengan kutipan sebagai berikut:

*“Yah, saya sadar kalo saya ini Cuma bagian keamanan di perusahaan ini. Yang namanya sama-sama kerja sebenarnya kan kita pun layak untuk diberikan sedikit rasa hormatlah, mungkin dari tata cara bertutur kata dengan saya atau semisalnya. Saya ini itungannya kan udah tua, yah layaklah jika yang muda itu meksipun pimpinan juga memberikan sedikit simpati pada kita (wawancara, 14 September 2013.)”*

Berdasarkan pada cuplikan wawancara dengan subjek penelitian pertama di atas, diketahui bahwa subjek memiliki rasa ketidakpuasan terhadap rasa penghormatan terhadap subjek. Subjek merasa jika usianya sudah tua dibandingkan yang lainnya sehingga merasa belum mendapatkan rasa penghormatan atau rasa simpati yang memadai.

Wawancara dengan subjek kedua yaitu karyawan dengan usia 30 tahun. Hasil wawancara ini sebagaimana dikutip berikut:

*“Saya bekerja di bagian resepsionis, tuga kita adalah memberikan layanan langsung kepada pelanggan.*



*Selama ini, yang saya rasakan masih kurang adalah penerimaan terhadap berbagai ide saya untuk kemajuan perusahaan. Saya dulu sering memberikan ide-ide karena teman bagian lain pernah mengeluh suatu hal. Ide saya saya sampaikan kepada pimpinan saya ketika ada kesempatan berbicara. Yah gak papa sih, Cuma kurang enak saja jika kita seakan diremehkan dan kurang mendapatkan dukungan atas ide-ide yang saya sampaikan (wawancara, 14 September 2013).”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, terlihat bahwa terdapat ketidakpuasan atas dukungan penghargaan karena karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan atas berbagai hal yang disampaikan untuk kepentingan perusahaan.

Subjek ketiga, karyawan dengan usia 27 tahun jenis kelamin laki-laki. Penilaian karyawan terhadap dukungan sosial perusahaan pada karyawan bisa dijelaskan dari hasil wawancara berikut:

*“Saya bekerja di bagian gudang selama 2 tahun. Perusahaan ini sebenarnya cukup baik dalam hal kedisiplinan kerja. Semua pekerjaan karyawan sudah tertata dan terbagi dengan baik, sehingga setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab tertentu dan berbeda dengan karyawan lainnya. Sisi lainnya, itulah yang membuat saya terkadang merasa tertekan, pekerjaan saya dari hari ke hari terasa semakin menumpuk, dan saya tidak tahu harus meminta bantuan kepada siapa, kalau pun toh ada, rasanya sulit karena setiap karyawan memiliki beban kerja yang juga tinggi.*

*Saya sangat senang jika terdapat karyawan lain yang bisa membantu mengurangi beban kerja saya (wawancara, 25 Juni 2013).”*

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, didapatkan informasi bahwa subjek penelitian merasa kurang mendapatkan dukungan sosial berupa dukungan instrumental yaitu bantuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan rendah. Selain menyangkut dukungan instrumental, kondisi tersebut juga menyangkut dukungan informasi yaitu tidak diperolehnya informasi yang memadai bagaimana harus menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.

Hasil wawancara dengan subjek keempat yaitu karyawan dengan usia 33 tahun dengan jenis kelamin perempuan juga didapatkan informasi mengenai rendahnya dukungan sosial di tempat kerja bagi karyawan. Berikut ini adalah kutipan wawancaranya:

*“Saya bekerja di bagian administrasi selama 3 tahun. Selama itu pula, saya tidak pernah merasa mendapatkan penghargaan atas hasil kerja saya sebagaimana hasil kerja yang dicapai oleh bagian pemasaran. Bagian pemasaran memiliki target penjualan dan ketika tercapai bisa mendapatkan bonus atau penghargaan lainnya sebagai karyawan berprestasi. Bagian administrasi sebenarnya tidak kalah ruwetnya seiring dengan semakin besarnya volume transaksi perusahaan. Namun penghargaan atas penyelesaian berbagai pekerjaan administrasi tidak pernah mendapatkan apresiasi yang mencukupi (wawancara, 25 Juni 2013).”*

Hasil wawancara dengan subjek penelitian keempat menunjukkan rendahnya dukungan penghargaan untuk karyawan. Masih terdapat ketimpangan dalam dukungan penghargaan antar bagian dalam perusahaan. Karyawan dengan dukungan penghargaan memadai hanya ditemukan pada bagian pemasaran.

Hasil wawancara dengan subjek kelima yaitu karyawan bagian pemasaran juga menunjukkan rendahnya dukungan sosial perusahaan kepada karyawan. Subjek penelitian ini berusia 26 tahun dengan jenis kelamin laki-laki dan bekerja di bagian pemasaran. Hasil kutipan wawancara dengan subjek penelitian adalah sebagai berikut:

*“Saya bekerja di bagian pemasaran dan setiap hari dibayangi oleh pencapaian target penjualan. Perusahaan tidak tahu kalo masalah yang saya hadapi di lapangan itu sangat dinamis dan selalu berubah ketika berhadapan dengan pelanggan. Masalah yang dihadapi oleh pelanggan dalam penjualan, juga menjadi tanggung jawab kami untuk menyelesaikan karena ketika masalah tersebut bisa teratasi maka permintaan barang kepada perusahaan juga lancar. Namun saya juga memiliki kemampuan terbatas mengenai berbagai solusi yang saya bisa berikan kepada pelanggan. Jika perusahaan ini memiliki program pengembangan karyawan misalnya pelatihan, seminar, atau lainnya, setidaknya bisa membantu meningkatkan kemampuan saya bagaimana harus menghadapi masalah di lapangan (wawancara, 25 Juni 2013).”*

Hasil wawancara dengan subjek penelitian kelima menunjukkan bahwa karyawan bagian pemasaran pun juga merasakan masih rendahnya dukungan sosial perusahaan kepada karyawan. Dukungan sosial tersebut berupa dukungan informasi yaitu ketersediaan berbagai informasi yang berguna bagi karyawan untuk membantu menyelesaikan masalah di lapangan.

Hasil wawancara dengan kelima subjek penelitian yaitu karyawan PT. SLS menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakpuasan karyawan terhadap dukungan sosial yang meliputi dukungan emosional, dukungan penghargaan, dukungan instrumental, maupun dukungan informasi. Meskipun belum tentu keseluruhan karyawan sepakat dengan tanggapan subjek penelitian atas ketidakpuasan dukungan sosial dari empat aspek tersebut, namun setidaknya tanggapan karyawan tersebut harus diperhatikan sebagai evaluasi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Terdapat berbagai penelitian yang menunjukkan pentingnya dukungan sosial karyawan di lingkungan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2008) mendapatkan temuan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara dukungan sosial dengan stres kerja. Seberapa tinggi dukungan sosial yang dipersepsikan oleh karyawan berhubungan dengan tingkat stres kerja. Sifat hubungan yang terjadi adalah negatif yaitu ketika dukungan sosial karyawan di tempat pekerjaan tinggi akan menekan stres kerja karyawan, dan ketika dukungan sosial di tempat pekerjaan rendah menyebabkan tingginya stres kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suseno dan Sugiyanto (2010) mengenai pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediasi motivasi kerja menemukan bahwa dukungan sosial secara nyata berpengaruh terhadap komitmen

organisasional karyawan. Komitmen organisasional merupakan bentuk kesetiaan karyawan pada perusahaan. Untuk itu, ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan sosial yang memadai di lingkungan pekerjaan berdampak terhadap semakin tingginya kesetiaan karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan pada temuan penelitian–penelitian tersebut, dipahami bahwa dukungan sosial memiliki dampak menurunkan stres kerja dan berdampak positif terhadap komitmen organisasional karyawan (kesetiaan karyawan pada perusahaan). Untuk itu, gambaran dukungan sosial karyawan di PT. SLS memberikan banyak masukan kepada manajemen perusahaan untuk melakukan evaluasi mengenai berbagai kebijakan guna mencegah berbagai dampak negatif seperti karyawan keluar kerja, stres kerja, kinerja rendah, dan berbagai dampak negatif lain. Dengan semua alasan tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji secara kuantitatif deskriptif tentang dukungan sosial pada karyawan di PT. SLS Surabaya

Pemilihan terhadap PT. SLS Surabaya tersebut sebagai obyek penelitian karena perusahaan ini bekerja berdasarkan pada kepercayaan pemilik merek “*Evalube*” dikarenakan PT. SLS ini bergerak di bidang industri, yaitu distributor tunggal oli industrial merk “*Evalube*”. Ketika berbagai ketidakpuasan karyawan atas dukungan emosional, dukungan penghargaan, dukungan instrumental, maupun dukungan informasi yang dirasakan karyawan tidak segera terselesaikan, dikhawatirkan mempengaruhi kinerja yaitu penurunan kinerja. Jika terjadi penurunan kinerja bisa menyebabkan terganggunya hubungan kerja sama antara PT. SLS dan pemilik merek “*Evalube*”.

## **1.2. Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada kajian deskriptif tentang dukungan sosial karyawan. Meskipun faktor dukungan sosial meliputi berbagai komponen termasuk dukungan instrumental yaitu berupa gaji, namun penelitian ini lebih diarahkan pada implikasi sosial. Implikasi sosial ini adalah evaluasi atas perasaan karyawan bahwa karyawan merasa keberadaannya secara sosial mendapatkan pengakuan di lingkungan pekerjaan.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah di paparkan, peneliti ingin secara kuantitatif mengetahui bagaimana gambaran dukungan sosial karyawan pada PT. SLS di Surabaya ?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dukungan sosial karyawan pada PT. SLS di Surabaya.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan informasi bagi pengembangan teori Psikologi Sosial dan Psikologi Industri Organisasi, khususnya mengenai dukungan sosial karyawan pada lingkungan kerja.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi peneliti selanjutnya**

Penelitian ini bisa menjadi referensi bagi penelitian lanjutan bahwa masalah untuk bisa diangkat sebagai tema

penelitian tidak harus ketika perusahaan sudah mengalami masalah secara parah, namun ketika dilakukan observasi dan wawancara ditemukan masalah kecil namun ada potensi untuk menjadi masalah besar bisa langsung diteliti.

b. Bagi subjek penelitian:

Bagi subjek penelitian, berdasarkan pada temuan penelitian ini yang dinyatakan bahwa secara umum meskipun ditemukan beberapa karyawan yang merasa tidak puas terhadap dukungan sosial di PT. SLS ternyata sebagian besar karyawan merasa puas. Hal ini bisa menjadi bahan introspeksi diri bagi subjek penelitian untuk melakukan evaluasi apakah perasaan egoisme karyawan terlalu tinggi sehingga memiliki sejumlah tuntutan bagi perusahaan.

c. Bagi Perusahaan:

PT. SLS bisa mengambil hasil penelitian ini untuk bahan rujukan sehingga dapat melakukan evaluasi mengenai karyawan-karyawan yang masih kurang puas terhadap dukungan sosial karyawan di PT. SLS sehingga bisa memberikan penjelasan lebih baik agar karyawan tetap semangat dalam bekerja.