

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Meningkatnya perkembangan dunia usaha yang selaras dengan peningkatan kondisi perekonomian di Indonesia menuntut adanya persaingan yang ketat di dalamnya. Perusahaan sebagai sebuah organisasi bisnis dengan tujuan utama untuk mencari keuntungan semaksimal mungkin (di samping misi-misi lainnya) harus siap untuk berkompetisi. Untuk itu perusahaan harus memiliki manajemen yang efektif, dan tentu saja karyawan sebagai aset utama perusahaan adalah faktor yang mendukung hal tersebut, dimana karyawan adalah aset terbesar dalam sebuah perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya jika karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik maka perusahaan akan mendapatkan hasil atau keuntungan yang lebih besar. Akan tetapi permasalahan-permasalahan yang terjadi pada karyawan sering kali muncul dan mempengaruhi kinerja mereka. Banyaknya persoalan pada sumber daya manusia menjadi masalah serius bagi perusahaan untuk dapat berkembang menjadi lebih baik dan lebih besar lagi dalam bisnisnya.

Persoalan-persoalan sumber daya manusia yang seringkali muncul dan menghambat kinerja perusahaan diantaranya adalah *turnover*. Menurut Wicaksono (2008) beberapa alasan dari karyawan untuk pindah dari pekerjaannya umumnya disebabkan karena faktor manajemen perusahaan yang kurang baik, lingkungan perusahaan yang kurang mendukung, atau adanya ketidakpuasan akan kinerja karyawan itu sendiri.

Telah diakui dalam lingkungan bisnis, bahwa sumber daya manusia adalah aset yang berharga di perusahaan, oleh karena itu adalah hal yang logis untuk mengasumsikan bahwa *turnover* memainkan peranan penting pada kinerja perusahaan. Selanjutnya yang menjadi pertanyaan adalah bagaimanakah pengaruh *turnover* terhadap produktivitas perusahaan. Keinginan untuk berpindah dari perusahaan biasanya merupakan suatu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan.

Saat ini tingginya keinginan berpindah menjadi masalah yang serius bagi banyak perusahaan. Bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Toly, 2001).

*Turnover intention* dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan maka perlu diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap turnover intention agar *turnover intention* karyawan dapat ditekan. Menurut Dessler (1992), keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Berbagai cara bisa ditempuh untuk memperoleh kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Untuk meraihnya manajemen perlu mendapatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya karena komitmen karyawan pada organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Akan tetapi masalah yang sering kali dihadapi adalah adanya faktor sikap dan perilaku karyawan yang tidak dapat dikendalikan dalam proses pengelolaan sumberdaya manusia. Hal ini dapat dikarenakan organisasi yang menaunginya kurang mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku individu tersebut.

Keinginan untuk pindah (*Turnover Intention*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan di dalam organisasi. *Turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low et al, 2001). Sikap lain yang secara simultan muncul

dalam individu ketika muncul turnover intention adalah berupa keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Russ dan McNeilly, 1995). Dengan demikian jelas bahwa *turnover intention* akan berdampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Dengan semakin tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Dalam Widodo (2010) Survey Global Strategi Rewards 2007/2008 yang dilakukan oleh Watson Wyatt menemukan, umumnya karyawan atau individu berani memutuskan untuk berpindah kerja dikarenakan alternatif pekerjaan yang ada tersedia dalam jumlah yang melimpah, sehingga tidak ada kesulitan bagi karyawan yang mengundurkan diri untuk mendapatkan

pekerjaan kembali. Kondisi yang ada di negara Indonesia tidaklah demikian, jumlah pengangguran berbanding terbalik dengan lapangan pekerjaan yang tersedia. Namun demikian, walaupun lapangan pekerjaan yang tersedia sangat terbatas jumlahnya, fakta yang ada justru menunjukkan tingkat *turnover* yang tinggi di Indonesia. Tingkat *turnover* yang terjadi di Indonesia untuk posisi-posisi penting (level managerial dan di atasnya) umumnya berkisar 10-12% pertahun. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Pramesti Dewi dan Mubasysyir Hasanbasri (2007) menemukan 75% responden memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal serupa ditemukan melalui penelitian yang dilakukan di PT. IndoC sebuah perusahaan di bidang pembuatan kemasan plastik jenis foodgrade menemui kenyataan bahwa setiap tahun sebanyak 35% karyawannya mengundurkan diri (Kurniasari, Unair).

Fenomena *turnover* juga terjadi pada salah satu perusahaan di kawasan Sidoarjo yang bergerak dibidang industri kecil. Perusahaan tersebut adalah CV. Citra Abadi. Data *turnover* yang terjadi selama beberapa tahun terakhir dari tahun 2011 sampai tahun 2012 akhir menunjukkan bahwa ada 44 karyawan yang keluar dari perusahaan. Setiap tahunnya sekitar 20 karyawan yang keluar dari perusahaan dengan alasan yang tidak jelas, dan ada beberapa karyawan saat training pun juga mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Kenyataannya pada perusahaan tersebut dalam proses rekrutment, pelamar yang diterima oleh perusahaan tidak mampu menutupi atau mengganti karyawan yang keluar.

Selain biaya untuk rekrutment ulang keadaan ini mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian pada biaya bahkan berdampak juga pada penurunan hasil produksi sehingga perusahaan menemui masalah turnover yang cukup tinggi sehingga berdampak pada hasil produksi perusahaan. Dapat dilihat pada data tabel turnover yang terjadi pada CV. Citra Abadi:

**Tabel 1**  
**Data turnover tahun 2011-2012**

Tahun	Bulan	Jumlah karyawan yang keluar
2011	Oktober	5 karyawan
	Nopember	7 karyawan
2012	Januari	2 karyawan
	Pebruari	4 karyawan
	Mei	5 karyawan
	Juni	2 karyawan
	Juli	6 karyawan
	September	8 karyawan
	Nopember	3 karyawan
	Desember	2 karyawan
Jumlah		44 karyawan

Pada dasarnya terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam suatu organisasi yaitu karakteristik individu, motivasi individu, imbalan, dan stres kerja (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, Organizations, 1985). Selain itu, karakteristik pekerjaan itu sendiri juga mampu memicu pembentukan perilaku dari seorang individu. Seperti yang dikemukakan oleh Samad (2006) bahwa karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi perilaku dan hasil kerja dari seseorang.

Pernyataan Greenberg dan Baron (1997) dalam Nelwan (2008) juga mendukung hal tersebut dan menyatakan bahwa beberapa perilaku individu yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan antara lain kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi yang mempekerjakannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi tentu akan bersikap positif pada pekerjaannya. Selain itu, Boles, Madupalli, dan Wood (2007) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk perilaku individu yang menunjukkan adanya kesediaan dari karyawan untuk berkontribusi penuh pada proses pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menandakan bahwa komitmen organisasi perlu dibangun guna meningkatkan faktor keterikatan antara individu dan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, analisis faktor *turnover* hendaknya dapat membantu secara lebih baik lagi bagi para manajer perusahaan agar bisa mengatasi dan memperbaiki apa yang menjadi kekurangan dan apa yang harus diperbaiki dalam mengatasi masalah *turnover intention* pada karyawan, sehingga didapat sumber daya manusia yang dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengangkat masalah ini dengan judul, **“Analisis Faktor *Turnover Intention* Pada Karyawan CV. Citra Abadi”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan atas latar belakang masalah yang di uraikan diatas, maka rumusan masalah yang di ajukan untuk dicari jawabannya adalah;

Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* pada karyawan CV. Citra Abadi, dan faktor apakah yang paling dominan mempengaruhi terjadinya *turnover intention* tersebut?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan atas rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin di dapat adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* pada karyawan CV. Citra Abadi, dan faktor apakah yang paling dominan mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan.

## **D. Manfaat Penelitian**

Informasi yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### **1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat bagi pihak akademisi dari bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai analisis faktor *turnover intention* pada karyawan. Kemudian, dapat memberi masukan pada penelitian lanjutan di bidang keilmuan manajemen sumber daya



manusia dan manajemen proyek khususnya masalah analisis faktor *turnover intention* pada karyawan.

## 2. Manfaat Praktis

Disamping itu penelitian ini hendaknya juga dapat berguna sebagai bahan masukan bagi manajemen dalam mengantisipasi adanya permasalahan-permasalahan yang timbul dalam sebuah perusahaan yang diakibatkan adanya *turnover intention* pekerja, khususnya manajemen pada CV. Citra Abadi dalam mengelola karyawan.

## E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini terdiri dari 5 bab dan masing-masing dibagi lagi menjadi beberapa sub bab yang secara lengkap dapat disajikan sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan yang berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan landasan berfikir berdasarkan fenomena dan kajian pendahuluan sebagai acuan dalam pelaksanaan penelitian. Pembahasan pada bab ini meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika pembahasan.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Mendiskripsikan kajian pustaka sebagai dasar teoritis dalam penelitian. Tinjauan pustaka dimaksudkan sebagai landasan dalam membuat kerangka berfikir terhadap fokus penelitian. Dalam kajian pustaka tentang teori-teori variabel *turnover*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepercayaan organisasional, *job insecurity*, konflik peran, ketidakjelasan peran, *locus of control*, dan perubahan organisasional. Dijelaskan pula kerangka teori dan hipotesis penelitian.

## BAB III METODE PENELITIAN

Membahas tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi; pendekatan dan jenis penelitian, subjek penelitian, instrument pengumpulan data, uji validitas, uji reliabilitas dan analisis data untuk menguji hipotesis.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan substansi atau inti dari laporan penelitian yang dimaksud. Pada bab ini dipaparkan tentang hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian dan pembahasan tentang hasil-hasil penelitian tersebut.

## BAB V PENUTUP

Meliputi kesimpulan dan saran.