

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan karena sebagai ujung tombak perusahaan sehingga praktek manajemen Sumber Daya Manusia atau SDM harus diperhatikan dengan baik. Untuk itu, praktek manajemen SDM dalam perusahaan haruslah menjadi elemen penentu keunggulan daya saing perusahaan terhadap perusahaan lain yang akan membuat karyawan dapat berkembang dengan baik dan menunjukkan hal yang terbaik terhadap perusahaan. Dijalankannya praktek SDM dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dimana hal tersebut menunjukkan kepeduliannya kepada karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan harus memperhatikan dengan baik karyawannya karena bila tidak akan berujung pada keinginan karyawan untuk keluar atau tidak dari perusahaan.

Di dalam berbagai bidang pekerjaan, diperlukan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor yang penting untuk mencapai kesuksesan dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia dalam hal ini, para pekerja dalam tujuan yang optimal. Komponen dalam sumber daya manusia yaitu pemilik perusahaan, pemimpin atau manajer, dan karyawan. Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia terhadap organisasi dengan cara yang beretika dan bertanggung jawab sosial dalam mencapai tujuan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S,P, Hasibuan, terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian,

pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Karena alasan itu, suatu perusahaan perlu memiliki struktur, aturan, dan *job description* yang terarah, agar sumber daya manusia yang ada secara berkesinambungan bekerja untuk mencapai target perusahaan. Melalui unit-unit atau divisi-divisi yang telah ditentukan. Hal ini sangat berpengaruh pada efektif dan efisiennya dalam pencapaian target perusahaan tersebut.

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Menurut pakar perubahan John P. Kotter, globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul.

Dalam suasana bisnis seperti ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stoner, bahwa para manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *downsizing* restrukturisasi, dan

persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis (dalam Smithson and Lewis, 2000; p2-3).

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif. Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya, perusahaan menjadikan karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari profit itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik.

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin sehingga mengakibatkan makin meningkatnya *job insecurity* yang dialami karyawan. *Trend* peningkatan *job insecurity* muncul di saat perekonomian dunia mengalami depresi, yakni akhir tahun 70-an dan awal tahun 80-an. Namun perbaikan ekonomi ternyata tidak menurunkan tingkat *job insecurity*, namun makin melebar dari semula yang hanya terjadi pada karyawan *blue collar* ke karyawan *white collar*. Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam perusahaan, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi

kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari perusahaan.

Karyawan mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan. Hal tersebut bisa mengakibatkan tingginya angka *turnover intention* yang terjadi di sebuah perusahaan.

Keinginan berpindah (*turnover intention*), harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan berorganisasi dari sudut pandang individual maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Keinginan untuk pindah karyawan biasa merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan.

Saat ini tingginya tingkat keinginan berpindah (*turnover intention*) telah menjadi masalah yang serius bagi 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.

Dalam beberapa kasus, *turnover* pada karyawan memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, karena hal tersebut merupakan salah satu kerugian, namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan dapat kesempatan untuk memperoleh manfaat dan keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru

yang lebih besar jika dibandingkan biaya rekrutmen yang ditanggung oleh perusahaan.

Turnover bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal ini dapat menjadi suatu kerugian tersendiri, apalagi karyawan yang keluar memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu hal ini juga dapat menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali.

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut, hendaknya disertai oleh alasan-alasan yang jelas dan waktu yang tepat, agar perusahaan dapat mencari penggantinya.

Beberapa alasan bagi karyawan yang berkeinginan untuk pindah, umumnya disebabkan karena faktor manajemen yang kurang baik, lingkungan perusahaan yang tidak mendukung, atau adanya ketidakpuasan akan kinerja karyawan itu sendiri.

Perusahaan yang memiliki manajemen yang baik dalam menangani pekerjaan para karyawan, haruslah memperhatikan setiap aspek yang dibutuhkan oleh para karyawan tersebut. Jika kinerja karyawan baik dan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perusahaan, maka karyawan yang seperti itulah yang disebut sebagai salah satu *asset*. Namun, tidak selamanya aset itu bertahan, karena beberapa hal lain yang tidak terduga akibat berbagai masalah. Terjadinya keinginan keluar oleh karyawan karena alasan dalam perusahaan, apalagi tingkatnya semakin tinggi berarti keadaan perusahaan itu sendiri yang mempengaruhi keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Manajemen yang baik seharusnya bisa mengatur sedemikian rupa bagaimana karyawan bisa memfokuskan pekerjaannya satu per satu, tanpa adanya

tekanan atau tuntutan untuk bekerja lebih dari sebelumnya. Kecuali diberi waktu secara bertahap, karyawan untuk selalu menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan tersebut.

Saat ini PT. Porter's Indonesia yang memiliki total karyawan sebanyak 52 orang pada tahun 2010 dengan tingkat karyawan yang keluar atau *turnover rate* pada tahun 2008 sebesar 12%, dan 15% pada tahun 2009.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan

Tahun	Karyawan Tetap	Karyawan Tidak Tetap (Kontrak)
2008	12	35
2009	13	42
2010	11	41

Sumber: PT. Porter's Indonesia

Dapat dilihat bahwa *turnover rate* yang tinggi ini disebabkan oleh meningkatnya rasa ketidakpuasan pada *HRM practices* dan sistem kerja kontrak dan kurangnya jaminan dari perusahaan yang berujung pada *job insecurity* yang dirasakan oleh karyawan sehingga karyawan PT. Porter's Indonesia memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan latar belakang itu maka saya membuat penelitian dengan judul "Pengaruh *Human Resource Management Practices* dan *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Porter's Indonesia".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan, antara lain:

- 1) Seberapa besar pengaruh *HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* ?
- 2) Seberapa besar pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* ?

- 3) Seberapa besar *HRM Practices* dan *Job Insecurity* secara simultan berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan ini merupakan hal yang penting sehingga penelitian ini dapat bernilai positif dengan melihat kesimpulan dari hasil penelitiannya.

Tujuannya dilakukan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *HRM Practices* terhadap *Turnover Intention*.
- 2) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention*.
- 3) Untuk mengetahui seberapa besar *HRM Practices* dan *Job Insecurity* secara simultan berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

Setelah melakukan penelitian maka nantinya diharapkan penelitian tersebut dapat memberikan manfaat, yakni:

- 1) Bagi PT. Porter's Indonesia dapat mengetahui faktor apa yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover* terhadap karyawannya.
- 2) Untuk penulis sendiri penelitian dapat memberikan manfaat yang berarti dalam menambah pengetahuan akan SDM yang kelak berguna dalam dunia nyata nanti.