

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang diperkirakan memiliki 255 juta penduduk pada tahun 2015 menurut Badan Pusat Statistik yang mana merupakan peringkat ke 4 di dunia. Indonesia tentu memiliki banyak SDM tetapi tidak banyak SDM yang memiliki kualitas untuk dapat bersaing secara global. Selain itu kebanyakan dari SDM yang berkualitas ini memilih untuk bekerja di perusahaan internasional dibandingkan perusahaan nasional. Hal ini disebabkan oleh kurangnya perhatian dari perusahaan-perusahaan nasional mengenai karyawannya.

Beberapa perusahaan di Indonesia menganggap karyawan sebagai aset penting bagi perusahaan tetapi tidak semua perusahaan memiliki pengetahuan mengenai karyawannya. Sumber Daya Manusia atau SDM merupakan suatu aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kontribusi yang diberikan SDM kepada perusahaannya. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan begitu pula dengan mempertahankannya.

Mengingat lapangan pekerjaan yang ada saat ini tidak banyak, maka kondisi yang terjadi di lapangan adalah lebih banyak pelamar kerja dibandingkan dengan lapangan kerja yang tersedia. Oleh sebab itu, perusahaan mendapatkan keuntungan yaitu dapat menyeleksi pelamar kerja sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Akan tetapi, untuk SDM dengan kemampuan-kemampuan melebihi rata-rata tentu memiliki ekspektasi yang lebih terhadap perusahaannya. Pengetahuan mengenai karyawan dibutuhkan agar perusahaan dapat mengurangi tingkat *turnover* dan memberdayakan karyawannya menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan kurang selektif dalam merekrut karyawan baru sehingga karyawan yang didapat tidak sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan yang berdampak pada tingginya tingkat *turnover* yang ada di dalam sebuah perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya perhatian yang diberikan karyawan sehingga

karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata cenderung untuk keluar dari perusahaannya dan mencari pekerjaan baru yang lebih baik dari sebelumnya.

Ketika perusahaan kehilangan karyawan dengan kualitas yang baik maka perusahaan akan mengeluarkan biaya tambahan, yaitu penggantian karyawan baru (rekrutmen dan seleksi), menyewa staf sementara, dan biaya *training*. Mempertahankan karyawan merupakan hal yang vital bagi perusahaan karena ketika terjadi kekosongan dalam suatu posisi, maka perusahaan akan mengeluarkan biaya tambahan dan kekosongan tersebut akan mengakibatkan terganggunya keseluruhan operasional perusahaan. Besarnya dampak dari kekosongan dalam perusahaan bukanlah hal yang dapat ditolerir oleh sebab itu perusahaan perlu untuk memikirkan cara-cara dalam mempertahankan karyawannya.

Industri pendidikan merupakan salah satu industri yang sedang berkembang pesat. Di jaman yang sudah modern ini, teknologi merupakan sarana yang dapat membantu proses pendidikan sehingga lebih mudah dan praktis. Agar dapat bersaing di lingkup pendidikan, maka perusahaan harus beradaptasi dengan teknologi terkini. Jasa pendidikan informal seperti tempat kursus komputer, robotik, dll merupakan produk masa depan tidak hanya untuk penduduk Indonesia tetapi dunia karena pada masa mendatang, seluruh kehidupan kita akan berhubungan dengan teknologi. Untuk menjalankan bisnis ini, tentu dibutuhkan SDM-SDM dengan keahlian khusus yang dapat mengoperasikan teknologi-teknologi yang tersedia.

PT Digikidz Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendidikan berbasis IT yang dikhususkan untuk anak-anak berusia 5-15 tahun. Perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 2001 berpusat di Bumi Serpong Damai dan telah memiliki lebih dari 10 cabang dalam operasional sehari-hari membutuhkan karyawan yang memiliki skill-skill tertentu seperti kemampuan untuk mengoperasikan komputer, kemampuan untuk merakit dan mengoperasikan robot dan juga kemampuan untuk mengajar anak-anak. Mencari seorang karyawan dengan keahlian-keahlian di atas bukanlah hal yang mudah. Selain itu, dalam proses rekrutmen ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan salah satunya yaitu berpenampilan menarik di mana hal ini merupakan salah satu syarat utama yang ada di dalam PT Digikidz Indonesia. Hal ini merupakan salah

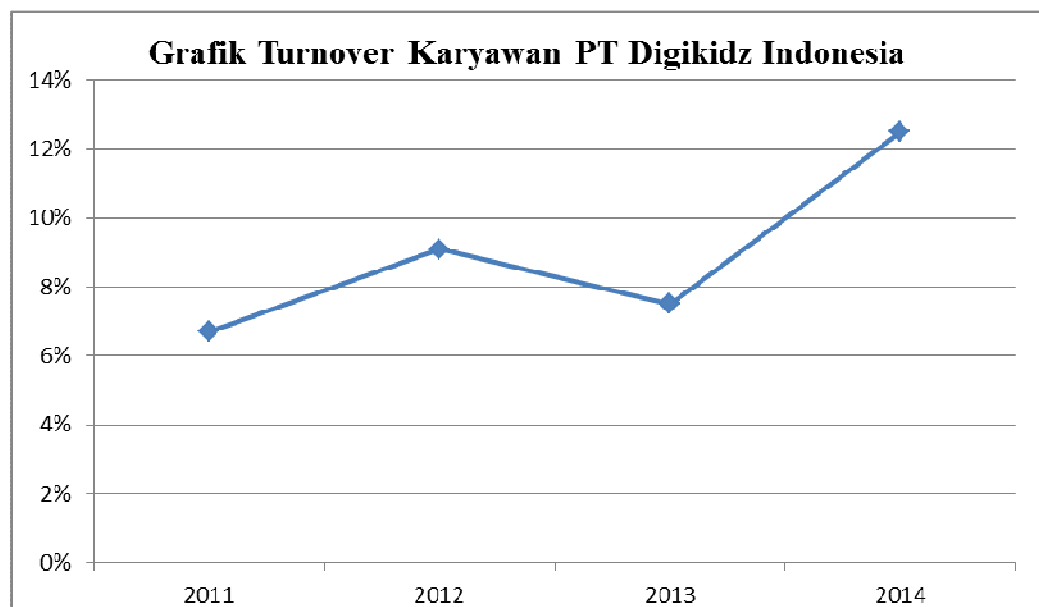
satu faktor penting karena menurut PT Digikidz Indonesia penampilan merupakan interpretasi dari perusahaan yang menunjukkan identitasnya sebagai perusahaan yang bersikap profesional terhadap orang tua.

Di bawah ini terdapat tabel yang menguraikan data *turnover* karyawan PT Digikidz Indonesia dari tahun 2011-2014. Pada tahun 2011 terdapat 45 jumlah karyawan dan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 3 orang. Sedangkan pada tahun 2012 terjadi peningkatan karyawan keluar sebanyak 1 orang. Tahun 2014 merupakan tahun dimana tingkat tertinggi dari jumlah karyawan yang keluar yaitu sebanyak 5 orang.

Tabel 1.1. Data *Turnover* Karyawan Tahun 2011-2014

Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Jumlah Siswa
2011	3	45	500
2012	4	44	570
2013	3	40	610
2014	5	40	700

Sumber: PT Digikidz Indonesia



Gambar 1.1. *Turnover* Karyawan tahun 2011-2014

Sumber: PT Digikidz Indonesia

Berdasarkan tabel 1.1 dan dipertegas oleh gambar 1.1 pokok permasalahan yang ada dalam PT Digikidz Indonesia adalah terjadi peningkatan tingkat *turnover* setiap tahunnya. Dapat dilihat dari tabel *turnover* bahwa terjadi peningkatan *turnover* dari tahun ke tahun mulai dari 6.7%, 9.1%, 7.5%, dan 12.5%. Pada tahun 2013 terjadi penurunan tingkat *turnover* yaitu sebesar 1.6% tetapi pada tahun 2014 terjadi peningkatan yang cukup signifikan yaitu sebesar 5%. Sebagai perusahaan jasa, tentunya *turnover* merupakan hal yang fatal bagi perusahaan karena ketika terjadi *turnover* maka perusahaan harus melakukan training kembali kepada karyawan barunya dan hal tersebut menghabiskan waktu dan biaya yang cukup banyak.

Perusahaan juga perlu mengantisipasi kesalahan-kesalahan yang mungkin dilakukan oleh karyawan baru dan harus memperhatikan dampaknya bagi perusahaan. Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan penulis kepada manajer PT Digikidz Indonesia, penulis menyimpulkan bahwa *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia disebabkan oleh kurangnya pengembangan karir yang dilakukan kepada karyawannya dan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kesempatan-kesempatan yang ada di PT Digikidz Indonesia masih belum terlalu disediakan disebabkan oleh kondisi perusahaan yang masih dalam tahap berkembang. Selain itu komitmen dari karyawan menjadi cenderung melemah karena karyawan merasa kurang terjamin jenjang karirnya yang menyebabkan terjadinya *turnover intention*.

Mempertahankan karyawan dapat dilakukan dengan cara membuat perencanaan pengembangan karir. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Karyawan akan merasa puas apabila mereka memiliki keyakinan bahwa mereka akan memiliki jaminan masa depan yang cerah di perusahaannya saat ini. Oleh sebab itu, perusahaan perlu untuk mempersiapkan jenjang karir yang layak bagi karyawannya agar karyawan merasa puas dan bertahan dalam perusahaan.

Ketika tidak adanya kesempatan dalam pengembangan karir di suatu perusahaan maka akan muncul kecenderungan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain dengan kesempatan pengembangan karir yang lebih baik sehingga berdampak pada tingkat *turnover intention* yang meningkat. Pengembangan karir juga penting bagi karyawannya sehingga karyawan

mengetahui sampai sejauh mana kemampuannya saat ini sehingga dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya yang berdampak pada produktivitas dari perusahaan.

Penerapan pengembangan karir pada PT Digikidz Indonesia masih belum maksimal mengingat bahwa perusahaan ini sedang berkembang sehingga masih belum banyak kesempatan untuk memiliki jenjang karir tertentu. Perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir hanya kepada beberapa karyawan yang dianggap memiliki kompetensi-kompetensi lebih yang dibutuhkan oleh perusahaan dan kesempatan tersebut diberikan ketika perusahaan sedang membutuhkan seseorang untuk mengisi posisi-posisi penting yang sedang dibutuhkan.

Selain pengembangan karir, variabel lain yang memengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi harus dimiliki oleh setiap karyawan. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang menggambarkan sejauh mana seseorang mengenal dan terikat pada organisasinya. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen organisasi, maka tujuan dari perusahaan akan tercapai. Akan tetapi terkadang suatu perusahaan kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang. Dengan adanya komitmen, maka seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, selain itu karyawan juga akan bekerja secara optimal sehingga hasil pekerjaannya lebih maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

PT Digikidz Indonesia percaya bahwa dengan adanya komitmen organisasi, *turnover intention* pada karyawan dapat ditekan karena ketika seorang karyawan berkomitmen maka meninggalkan perusahaan merupakan hal tersulit yang mungkin terjadi. Untuk itu, PT Digikidz Indonesia membangun komitmen organisasi dari karyawan dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman, selalu mengkomunikasikan misi dari perusahaan dalam meeting-meeting yang rutin dilakukan setiap bulan guna mengingatkan kembali tujuan dari perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih maksimal dan tertantang. Selain itu, memberikan promosi kepada karyawan juga merupakan program dari PT Digikidz Indonesia dengan menggunakan *Key Performance*

Indicator (KPI) sebagai pedoman untuk menentukan kandidat-kandidat yang pantas.

Perputaran atau keluar masuknya karyawan dari perusahaan adalah suatu permasalahan yang sangat penting bagi kehidupan perusahaan. *Turnover intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja. Jika perusahaan tidak dapat mengendalikan tingkat *turnover* maka dapat menimbulkan beberapa masalah, salah satu masalah utama yang mungkin terjadi yaitu lingkungan kerja menjadi tidak stabil karena terjadinya perubahan secara terus menerus terhadap orang yang bekerja pada posisi tertentu dan membutuhkan waktu untuk beradaptasi.

Selain itu perusahaan juga akan mengeluarkan biaya tambahan untuk mencari karyawan pengganti dan kemudian melakukan training kembali. Dengan adanya pergantian karyawan, maka hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan baru tidak efektif dan efisien seperti yang dilakukan karyawan senior. Untuk itu maka perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih kepada karyawannya agar meminimalisir kemungkinan *turnover intention* yang akan terjadi.

Berdasarkan latar belakang ini penulis akan membuat penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada PT Digikidz Indonesia”

1.2. Identifikasi Masalah

Dalam menghadapi persaingan dalam bidang pendidikan yang semakin berkembang, perusahaan harus mempertahankan karyawan yang berkompentensi tinggi yang dapat membantu perusahaan untuk berkembang. Berdasarkan permasalahan yang ada di dalam perusahaan, maka perumusan masalahnya adalah:

1. Apakah ada pengaruh antara pengembangan karir terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia?
2. Apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia?
3. Apakah ada pengaruh antara pengembangan karir dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang hendak dicapai penulis adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karir terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karir dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* pada PT Digikidz Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Penulisan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang membacanya. Adapun manfaat dari penelitian yang penulis lakukan adalah:

1. Bagi PT Digikidz Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi saran dan masukan yang berkaitan dengan pengembangan karir, komitmen organisasi serta *turnover intention* dengan harapan dapat membangun perusahaan menjadi lebih baik dan menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan-kebijakan di periode mendatang.

2. Bagi pihak akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan sumber informasi mengenai pengembangan karir, komitmen organisasi dan *turnover intention*.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi yang berguna bagi pertimbangan organisasi ketika menghadapi masalah yang sama.

1.5. Penelitian Terdahulu (*State of the Art*)

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Tabel 1.2. *State of the Art*

No	Judul	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
1	<i>Testing the Relationship between Turnover Intention and Human Resource Practices in a non-Western context of the Palestine</i>	Mohammed I.F. Dawwas and Zahare Ibrahim (2014)	Dari penelitian yang dilakukan terhadap 504 suster dari 12 rumah sakit umum, terdapat hubungan antara variabel pengembangan karir dan <i>turnover intention</i> sebesar -0,590.
2	<i>Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia</i>	Jehanzeb, K., Anwar R., and Rasheed Mazen F. (2013)	Penelitian yang melibatkan 251 responden di organisasi swasta yang berada di Arab Saudi menunjukkan komitmen organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> dengan koefisien korelasi sebesar -0,483.
3	<i>Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan</i>	Ahmad, Sohrab, Khurram Shahzad, Shams-ur-Rehman, Nadeem Ahmed Khan, and Ikram Ullah Shad (2010)	Penelitian yang dilakukan pada 114 personil <i>call center</i> di Pakistan di mana terdapat hubungan sebesar -0,435 antara komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> .
4	<i>Is Employees' Turnover Intention Driven by Organizational Commitment and Perceived Organizational Support</i>	Hussain, T. and Asif, S.(2012)	Penelitian yang dilakukan di Pakistan yang melibatkan 230 responden karyawan Telecom menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> sebesar -0,697.

