

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Kebijakan pasar bebas dunia telah membawa Indonesia untuk ikut bersaing dalam bidang ekonomi di pasar Dunia. Kebijakan tersebut memberikan dampak yang positif pada perkembangan sektor industri Indonesia, salah satu diantaranya adalah memasarkan secara bebas hasil produk dan jasa di pasar Internasional. Namun, di lain sisi kebijakan tersebut mengakibatkan meningkatnya persaingan industri baik itu lokal maupun Internasional. Untuk memenangkan persaingan maka setiap perusahaan harus meningkatkan kualitasnya menjadi perusahaan kelas dunia (*world class company*). Menurut Poniman dan Hidayat (2015) suatu perusahaan dikatakan atau masuk kategori perusahaan kelas dunia (*world class company*) yaitu perusahaan yang bisa memenuhi daya saing berkelas dunia dalam 5 kriteria kriteria *performance* yang disingkat QCDSP yaitu kualitas (*quality*), biaya (*cost*), pengiriman (*delivery*), keselamatan (*safety*) dan sumber daya manusia (*people*).

Salah satu kriteria untuk menuju perusahaan kelas dunia (*world class company*) tidak lain adalah dengan berfokus pada orang atau sumber daya manusia dengan cara mengoptimalkan bakat dan kemampuan mereka untuk menghasilkan produk yang berkualitas (Piniman & Hidayat, 2015). Selain itu Spector (2008) mengatakan bahwa performansi karyawan yang baik dapat meningkatkan

produktifitas organisasi dengan cara mengelola variabel-variabel yang berhubungan dengan performansi yaitu, *ability, motivation, personal characteristic, environmental condition, job characteristics*. Selain mengelola dan meningkatkan variabel-variabel yang berhubungan dengan performansi, perusahaan juga harus menghindari variabel-variabel yang menurunkan produktivitas atau yang disebut dengan *counterproductive behaviour* yaitu *absence, lateness, dan turnover* Spector (2008).

Turnover atau keluarnya karyawan dari perusahaan adalah salah satu variabel yang menurunkan produktivitas organisasi maupun perusahaan (Spector, 2008). Selain menurunkan produktivitas perusahaan *turnover* juga menyebabkan kerugian biaya produksi. Fenomena *turnover* yang menjadi fokus penulis, telah lama menjadi permasalahan yang umum namun serius dalam dunia Industri.

Bukti empiris mengenai akibat *turnover* terhadap penurunan produktivitas perusahaan dan organisasi banyak didokumentasikan. Seperti survei yang dilakukan oleh Bureau of Labor Statistics (dalam Biron & Bon, 2013) melaporkan bahwa nilai *turnover* tahunan di Amerika mencapai 20%, dengan perkiraan biaya kerugian mencapai miliaran dolar per tahun. Survey global Right Management (dalam Fryer, 2011) melakukan survei terhadap tingkat *turnover* di 17 negara dengan 2.080 partisipan yang melibatkan 20 sektor industri melaporkan bahwa dalam lima tahun ke depan *turnover* akan meningkat, diantaranya meliputi Amerika Utara (59%), Asia Pasifik (58%), Eropa (41%), dan rata-rata global (49%). Indonesia sendiri juga melakukan survei *turnover* antara tahun 2006-2007 mengenai *turnover* yang dilakukan oleh PT. Watson Wyatt Indonesia (dalam Ridlo,

2012) melaporkan bahwa *turnover* untuk posisi-posisi penting di industri perbankan antara 6,3%-7,5%, sedangkan *turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1-0,74%.

Berdasarkan data survei *turnover* di Indonesia, sekilas memiliki tingkat *turnover* yang rendah pada karyawan yaitu antara 0,1-0,74%. Data tersebut belum mencapai 1%. Namun, angka yang kecil tersebut bila ditinjau dari segi kerugian waktu untuk perekrutan, seleksi dan pelatihan akan membawa dampak pada kerugian keuangan yang cukup tinggi. Seperti yang telah dijelaskan oleh Sulu, Ceylan dan Kaynak (dalam Bothman & Roodt, 2012) bahwa fenomena *turnover* memiliki konsekuensi kerugian biaya yang signifikan untuk setiap organisasi dan *turnover* juga berdampak pada kerugian pengeluaran biaya untuk perekrutan dan pelatihan.

Untuk mengetahui tingginya tingkat *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan bisa dengan cara mengukur seberapa besar keinginan karyawan tersebut untuk keluar. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mobley, Tett dan Meyer (dalam Biron & Boon, 2013) secara konsisten memperlihatkan bahwa keinginan *turnover* merupakan prediktor kuat dari *actual turnover* (keluar dari perusahaan). Selain itu Glanz, Rimer, dan Viswanath (2015) menjelaskan bahwa *theory of reasoned action* (TRA) dan *theory planned behaviour* (TPB) dapat dijadikan asumsi yang mendasari bahwa prediktor terbaik dari pelaku adalah niat, yang ditentukan oleh sikap dan persepsi normatif mengenai perilaku.

Fenomena *turnover* juga terjadi di PT. Hanil Indonesia. Perusahaan PMA (Penanam Modal Asing) milik Korea Selatan, yang bergerak di bidang pembuatan benang sintesis acrylic bertempat di Kabupaten Boyolali. Dari data personalia PT. Hanil Indonesia tercatat sejak bulan Februari 2016 hingga Februari 2017 tingkat *turnover* mencapai 15,42%, dengan pegawai keluar sebanyak 362 dan pegawai aktif sebanyak ±2.300. Bulan dengan jumlah terbanyak pegawai yang keluar adalah Februari 216 sebanyak 62 orang atau sebesar 2,7%. Persentase perbandingan antara pegawai yang aktif dan keluar tergolong cukup tinggi 15,42%, angka tersebut tercatat selama 12 bulan.

Pengambilan keputusan bahwa tingkat *turnover* di PT. Hanil Indonesia tergolong cukup tinggi memiliki beberapa alasan. Pertama tingkat persentase *turnover* mencapai 15,42% dari pekerja aktif, sehingga pegawai yang keluar tiap bulannya cukup membuat pihak personalia kewalahan untuk menangani administrasi karyawan yang keluar dan juga melakukan penyeleksian ulang terhadap karyawan baru ditambah waktu untuk pelatihan. Seperti yang dijelaskan oleh subjek SM selaku staf HRD (*Human Resource Development*) PT. Hanil Indonesia menjelaskan bahwa ketika pegawai keluar maka pihak personalia akan mengurus segala administrasi mulai dari mengurus JHT (Jaminan Hari Tua) di BPJS sampai mengurus surat keterangan keluar ke Disnakertrans (Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi). Selain itu Subjek SM harus segera melakukan rekrutmen agar produksi tidak terhambat, sedangkan karyawan yang keluar bisa tiap bulan dan bahkan mingguan. Subjek SM juga menegaskan bahwa banyaknya karyawan yang keluar sangat tidak efektif dan efisien dari segi produksi dan biaya.

Alasan kedua mengapa tingkat *turnover* di PT. Hanil digolongkan ke tingkat cukup tinggi adalah karena *turnover* tersebut berakibat pada terganggunya proses produksi. Seperti yang dijelaskan Subjek SM bahwa setiap karyawan bertugas untuk menangani mesin. Apabila ada beberapa orang yang keluar, maka mesin tersebut terpaksa berhenti dan ini akan berakibat pada terganggunya proses produksi jika tidak cepat ditangani dengan mencari karyawan baru. Subjek SM juga menjelaskan bahwa untuk mencari karyawan baru tidak bisa langsung seketika itu dan terkadang terkendala pada sedikitnya jumlah karyawan yang mendaftar. Sehingga dari data yang didapat dari pihak personalia dan Subjek SM selaku HRD dapat disimpulkan bahwa tingkat *turnover* di PT. Hanil Indonesia menjadi permasalahan, mulai dari tidak efektif dan efisiennya proses seleksi dan pelatihan sampai terhambatnya proses produksi.

Dalam sehari mesin di perusahaan PT. Hanil Indonesi beroperasi \pm 20 jam dalam sehari dengan sistem 3 pergantian shif kerja. Bahkan dihari minggu mesin beroperasi untuk memenuhi target produksi, walaupun karyawan yang masuk kurang dari setengah atau sekitar 25%. Tingginya jam produksi di perusahaan PT. Hanil Indonesia menggambarkan bahwa tuntutan permintaan kerja (*job demands*) tinggi.

Proost, Verboon dan Ruyseveldt (2015) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa permintaan kerja memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi permintaan kerja maka semakin rendah kepuasan kerja. Kemudian lebih lanjut Proost dkk. Menjelaskan bahwa tingginya permintaan kerja memiliki hubungan yang positif dengan keinginan keluar (*turnover intention*).

University of Stockholm di Swedia, menjelaskan bahwa penggunaan serba mesin dapat berakibat pada stress kerja (Spector, 2008). Dalam kajian *psychological reaction* menjelaskan bahwa penggunaan serba mesin memiliki hubungan dengan ketegangan, kecemasan (stress kerja) (Spector, 2008). Mengingat di PT. Hanil Indonesia dalam memproduksi barang menggunakan serba mesin, sehingga dimungkinkan adanya ketegangan atau stres kerja pada karyawan.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengungkap pemicu *turnover* karyawan, salah satu diantaranya adalah stres kronis (*burnout*) yang dialami oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kristiana, Yusuf, dan Priyatama (2016) membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan positif antara *burnout* dengan intensi *turnover*, dengan $t_{hitung} = 2,543 > t_{tabel} = 1,985$ dan nilai signifikansi 0,013 ($p < 0,05$) $p = 0,013$. Selanjutnya Schaufeli dan Barker (dalam Bothma & Roodt, 2012) membuktikan bahwa *burnout* berhubungan dengan keinginan *turnover* dan masalah kesehatan. Kemudian Bakker, Demerouti, De Boer dan Schaufeli (dalam Els, Mostert & Beer, 2015) menjelaskan bahwa konsekuensi *burnout* terhadap individu telah banyak didokumentasikan, diantaranya meliputi gangguan kesehatan, depresi, absensi, keinginan untuk keluar dari perusahaan dan *actual turnover* (keluar dari perusahaan).

Stres kronis (*burnout*) di PT. Hanil Indonesia juga kerap terjadi, terutama pada karyawan baru. Saat ditanya mengenai stres yang dialami karyawan, Subjek SM menjelaskan bahwa sering sekali karyawan mengeluh stres terutama pada karyawan baru. Menurut Subjek SM karyawan baru sering sekali mengalami stres terutama saat awal pelatihan untuk menjalankan mesin dan menyambung benang

acrylic yang putus pada waktu mesin berjalan. Keterampilan menyambung benang merupakan keterampilan yang harus dimiliki karyawan baru. Subjek SM menjelaskan rata-rata karyawan bisa menyambung benang yang terputus paling cepat satu sampai dua minggu, bahkan ada yang sampai satu bulan tidak bisa dan akhirnya karyawan memutuskan untuk berhenti. Kemudian beliau juga menjelaskan bahwa kemampuan menyambung benang putus saat mesin berjalan itu sulit dan subjek SM sendiri belajar berulang kali belum bisa.

Berbeda dengan pegawai yang sudah lama. Seperti yang dijelaskan Subjek SM karyawan lama memiliki masalah stres tersendiri, dari pengalaman Subjek SM penyebab stres karyawan lama karena ekonomi, keluarga dan juga rekan kerja. Dari penjelasan Subjek SM dapat diketahui bahwa ada kemungkinan stres yang dialami oleh karyawan. Selain itu, stres yang dialami oleh karyawan juga dapat mengarah ke *burnout*. Hal tersebut dikarenakan target produksi yang tinggi, sehingga perusahaan menerapkan sistem kerja 21 jam selama 6 hari dengan pergantian 3 *shift*. Stres yang dialami karyawan dimungkinkan bisa mengarah ke pada *burnout*. Seperti yang dijelaskan Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova (dalam Els dkk, 2015) bahwa tuntutan pekerjaan dan kurangnya dukungan dari pekerjaan adalah pendorong utama *burnout*.

Salah satu faktor yang dapat menjadi pemicu *turnover* adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Telah banyak ditemukan bukti empiris bahwa rendahnya kepuasan kerja berhubungan secara negatif terhadap intensi *turnover*. Penelitian yang dilakukan oleh Sianipar dan Haryanti (2014) membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*, dengan

nilai $r = -0,817$ ($p < 0,001$). Hubungan yang negatif tersebut memberikan penjelasan bahwa semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat intensi *turnover* karyawan dan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah tingkat intensi *turnover* karyawan.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penyebab karyawan melakukan *turnover* diperkuat oleh pendapat pendapat Riggio (2013) yang menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan penghargaan, promosi dan bayaran merupakan faktor yang membuat karyawan meninggalkan perusahaan. Ketika karyawan memiliki "*human capital*" yang tinggi (pendidikan tinggi, kemampuan tinggi) maka ketidakpuasan kerja lebih mungkin untuk *turnover* karena mereka memiliki atau melihat banyak alternatif yang tersedia.

Dari hasil penjelasan di atas penulis sangat tertarik dengan fenomena karyawan yang keluar dari pekerjaan (*turnover*) dikarenakan permasalahan tersebut sangat umum dialami oleh semua perusahaan sampai sekarang, dan *turnover* sendiri berdampak pada kerugian perusahaan dari segi waktu, keuangan dan produksi. Menanggapi kasus *turnover* PT. Hanil Indonesia yang tergolong cukup tinggi, peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan *burnout* dan kepuasan kerja dengan intensitas *turnover* karyawan. Dari keterkaitan ketiga variabel yang telah dijelaskan (*turnover*, *burnout*, dan kepuasan kerja) maka dibuatlah rumusan masalah "Apakah ada hubungan antara *burnout* dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. Hanil Indonesia?" Untuk dapat menjawab rumusan masalah tersebut maka penulis ingin mengkaji secara empirik dengan mengadakan penelitian yang

berjudul: “Hubungan Antara *Burnout* dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan PT. Hanil Indonesia”

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Mengetahui hubungan antara *burnout* dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. Hanil Indonesia
2. Mengetahui hubungan antara *burnout* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. Hanil Indonesia
3. Mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. Hanil Indonesia

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Sebagai pengembangan keilmuan psikologi khususnya dalam bidang psikologi industri-organisasi serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian lain yang tertarik dalam bidang ini.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap hubungan *burnout*, dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan di PT. Hanil Indonesia.