

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau yang disebut dengan tenaga kerja atau karyawan merupakan asset penting perusahaan. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektifitas organisasi (Simamora, 2006). Mesin-mesin atau modal yang ada di perusahaan tidak akan berguna tanpa peran aktif dari sumber daya manusia yang mengelolanya. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas kerja yang tinggi, maka laju rodapun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, jika karyawannya bekerja tidak produktif.

Salah satu persoalan yang mengganggu pencapaian tujuan perusahaan yaitu keluarnya karyawan dari perusahaan atau disebut dengan istilah *turnover*. *Turnover* atau perpindahan kerja adalah berhentinya individu sebagai anggota sebuah organisasi yang disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Gibson dkk. (2005) menyatakan bahwa ada tipe *turnover* yang sukarela atau diprakarsai oleh karyawan, ada tipe *turnover* yang terpaksa atau diprakarsai oleh organisasi, ditambah dengan kematian dan pengunduran diri atas desakan. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi para pengusaha. Seperti halnya pergantian yang terus berjalan, baik pergantian karena faktor produktivitas karyawan yang menurun, misalnya karena umur, maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan

mempersiapkan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Fishbein dan Ajzen (2005) berdasarkan teori tentang perilaku terencana, ada 3 konsep yang saling berkaitan sebagai determinan dari intensi. Pertama adalah sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*) yang merujuk pada tingkatan yang dimiliki oleh individu dalam membuat evaluasi yang sifatnya *favorable* atau *unfavorable* terhadap suatu perilaku. Determinan kedua adalah norma subyektif (*subjective norm*), yang merujuk pada tekanan sosial yang dihadapi individu untuk dapat menampilkan perilaku tertentu ataupun tidak menampilkannya. Determinan ketiga dari intensi adalah tingkatan atas kontrol perilaku yang dihayati (*the degree of perceived behavioral control*) yang merujuk pada kemudahan atau kesulitan untuk menampilkan perilaku tertentu serta asumsi yang dibuat oleh individu yang mencerminkan pengalaman masa lalu sebagai bahan antisipasi dalam menghadapi rintangan. Sebagai aturan umum, semakin *favorable* suatu sikap dan norma subyektif terhadap perilaku, serta semakin besar kontrol perilaku yang diterima, maka akan semakin besar intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku. Sejauh mana pentingnya sikap, norma subyektif dan kontrol perilaku dalam membuat prediksi tentang intensi adalah tergantung pada perilaku dan situasi yang dihadapi.

Nahusona dkk. (2004) menambahkan *turnover* karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan, untuk menekan angka *turnover*

perusahaan harus mengetahui dan memahami apa yang terjadi pada karyawan sehingga mampu mengidentifikasi dini perilaku-perilaku karyawan yang mengarah pada keinginan berpindah sehingga dapat meminimalisir terjadinya perpindahan kerja karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* yaitu karakteristik organisasi dan personal dari individu itu sendiri. Faktor-faktor personal individu itu sendiri antara lain umur, tingkat pendidikan, lama kerja, tekanan dalam pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja.

Sebuah survey komprehensif pertama tentang pandangan karyawan perusahaan di Indonesia menunjukkan sejumlah fakta menarik. Hal ini diungkap oleh Pambudi (2005) yang menyatakan karyawan di Indonesia yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya dan memahami bahwa penghasilan mereka tergantung kinerja perusahaan, namun tetap ingin ke luar jika mendapat tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain serta enggan memotong gaji saat perusahaan lagi kesulitan. Sifat mendua itu terekam pula dalam hasil survei yang menyatakan sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ito, Celeste dan Brotheridge (2005) mengenai intensi *turnover*, diketahui bahwa *turnover* dapat terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa variabel, diantaranya yaitu adaptasi atau penyesuaian karir, afeksi komitmen, autonomy dan supervisor support. Menurut penelitian tersebut meskipun diadakan pelatihan tentang karir dan komitmen dalam setiap minggunya, namun intensi *turnover* masih cukup kuat, bahkan pelatihan manajerial

juga dapat menambah risiko kepergian karyawan. Guna menemukan cara untuk mengurangi *turnover*, perusahaan perlu menemukan kebutuhan apa yang diinginkan oleh karyawan, pelatihan seperti apa yang dapat memperkuat afeksi komitmen karyawan pada karyawan untuk mencegah mereka meninggalkan perusahaan.

Penelitian Jaapar, Saining, Hamzah, Indar (2012) dengan subjek karyawan, mengungkap beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover*, diantaranya yaitu beban kerja, terdapat permasalahan pada jam kerja lembur dimana karyawan mengalami kelebihan jam kerja yang mengakibatkan stress akibat kerja. Sedangkan lama kerja, terdapat permasalahan dimana karyawan tidak bisa mengembangkan ilmu dan keterampilanya dikarenakan sarana dan prasarana instansi yang belum memadai. Berdasarkan dukungan sosial, belum ada dukungan dari instansi terhadap pengembangan karier sebab instansi jarang mengadakan pelatihan dan mengikutkan kaaywan terhadap kegiatan yang berhubungan tentang pengembangan ilmu. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karir merupakan salah satu variabel yang cukup berpengaruh terhadap *turnover*.

Penelitian Lok (2003) yang menguji keterkaitan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan variabel yang berperan penting dalam peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Artinya semakin kuat budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan, maka akan semakin dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Begitu pula antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi juga ada keterkaitan yang signifikan. Semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin memiliki

komitmen organisasi yang kuat sehingga dapat mencegah terjadinya keluarnya karyawan dari perusahaan. Sementara ini penelitian Chung dan Kowalski (2012) berkaitan dengan kepuasan kerja menunjukkan beberapa variabel yang secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja yaitu stress kerja, mentoring, pemberdayaan psikologis.

Penelitian ini memilih karyawan PT. Pan Brothers Boyolali sebagai subjek penelitian didasarkan oleh dua alasan. Pertama, angka *turnover* karyawan di perusahaan tersebut perbulan tertinggi bisa mencapai 200an karyawan, sehingga rekrutmen dan *training* sangat sering dan harus dilakukan untuk menggantikan posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan.

Kedua belum pernah ada penelitian mengenai motivasi mengembangkan karir, kepuasan kerja dan intense *turnover* di perusahaan tersebut.

Berikut data *turnover* karyawan PT. Pan Brothers Boyolali bulan Januari dan Februari 2016.

Tabel 1
Angka Turnover Karyawan Bulan Januari 2016

	Pan 8	Pan 9	Pan 12	Prima 1	Prima 3 & 4	Sample room		Esgi		Total/ average
						Pss	Esgi-sambi	Klego	Sambi	
In	95	371	102	38	46	7	1	460	147	1,267
Out	105	78	82	61	65	11	5	302	219	928
%	3.14%	2.13%	3.34%	2.38%	2.80%	2.32%	4.55%	6.03%	6.29%	3.96%
Recruit ment	134	371	102	38	46	7	1	460	147	1,029

Tabel 2

Angka Turnover Karyawan Bulan Februari 2016

	Pan 8	Pan 9	Pan 12	Prima 1	Prima 3 & 4	Sample room		Esgi		Total/average
						Pss	Esgi-sambi	Klego	Sambi	
In	145	157	122	58	42	10	3	274	327	1,138
Out	76	163	102	54	55	9	3	155	207	824
%	2.28%	4.13%	4.11%	2.13%	2.41%	1.94%	2.83%	3.03%	6.06%	3.48%
Recruitment	121	157	122	58	42	10	3	274	327	1,114

Data di atas diketahui angka *turnover* tertinggi sebesar 6,06% (207) karyawan yang keluar pada bulan Februari, sedangkan pada bulan Januari sebesar 6,29% (219) karyawan yang keluar. Mobley (2006) mengemukakan faktor yang perlu diperhatikan untuk memahami intensi *turnover* diantaranya:

- a. Faktor ekonomi, termasuk di dalamnya tingkat pengangguran, laju lowongan pekerjaan, tingkat inflansi, serta penawaran dan permintaan pasar, tenaga kerja.
- b. Faktor organisasi, tipe organisasi dan besar kecilnya, minat kerja karyawan, sistem penggajian, bobot pekerjaan, susasana kerja dan hubungan karyawan dll.
- c. Faktor individu, termasuk di dalamnya faktor demografik meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan; faktor pribadi meliputi kepribadian, minat, bakat, kemampuan, profesionalisme, prestasi dan absensi; faktor terpadu meliputi kepuasan kerja, aspirasi dan harapan karir, keikatan pada organisasi, tekanan jiwa.

Adapun faktor yang dijadikan sebagai variabel bebas pada penelitian ini yaitu motivasi mengembangkan karir dan kepuasan kerja. Menurut Mohyi (2005) karir merupakan suatu hal yang penting karena dapat memperkuat dan meningkatkan identitas dan status individu, serta meningkatkan harga diri, karir juga merupakan

rangkaian pengalaman peran yang apabila diurut dengan tepat menuju pada tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran, namun untuk mencapai tingkat karir tertentu bukanlah suatu hal yang sederhana. Pengembangan karir seringkali tidak diterima secara positif oleh karyawan.

Menurut Fishbein dan Ajzen (2005) dalam teorinya yang disebut *theory of planned behavior*, intensi *turnover* dipengaruhi oleh tiga aspek, yaitu:

a. Aspek Sikap pribadi, merupakan penilaian yang bersifat pribadi yang mendorong pikiran dan keinginan untuk melakukan atau tidak melakukan *turnover*, berdasarkan pengetahuan dan keyakinan. Jadi, seseorang yang melakukan *turnover* telah memahami baik buruknya dan perilaku *turnover* nya memberikan keuntungan dan manfaat bagi dirinya.

b. Aspek Norma subjektif, merupakan dorongan, pikiran dan keyakinan untuk melakukan atau tidak melakukan *turnover* dipengaruhi oleh norma dalam lingkungan sosial yang berisi pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial.

c. Aspek kontrol perilaku, aspek ini sikapnya memperkuat atau memperlemah perilaku *turnover*, jika perilaku pindah kerja dipandang mungkin untuk dilakukan maka keinginan itu akan menguat tetapi jika perilaku *turnover* itu dianggap sulit maka keinginan akan menyusut.