

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor industri di Indonesia saat ini diibaratkan sebagai pondasi yang mengukuhkan perekonomian negara. Memiliki kontribusi sebesar 19,82% terhadap perekonomian negara menjadikan industri sebagai sektor nomor satu penyumbang PDB (Produk Domestik Bruto) terbesar di Indonesia (Kusnandar, 2019). Hal ini menandakan bahwa sektor industri telah mengalami perkembangan yang cukup pesat seiring berjalannya waktu. Perkembangan ini tentu saja tidak lepas dari bagaimana organisasi-organisasi pada sektor industri tersebut mengelola sumber daya yang mereka miliki.

Mengelola sumber daya dalam sebuah organisasi merupakan hal yang penting. Hal ini karena adanya perubahan-perubahan baik dari lingkungan sosial, politik ataupun ekonomi yang secara langsung akan mempengaruhi organisasi (Cascio, 2015). Oleh karena itu dibutuhkanlah sebuah divisi atau bidang yang mampu memfasilitasi organisasi dalam merespons perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Salah satunya adalah *human resources management (HRM)*.

HRM merupakan sebuah divisi yang berfokus pada pilihan-pilihan yang dibentuk oleh perusahaan dari berbagai kemungkinan kebijakan, praktik-praktik dan struktur dalam rangka mengatur karyawannya (Cascio, 2015). Sebuah penelitian terkait perusahaan *manufacturing* menjelaskan bahwa ada beberapa praktik yang dilakukan *HRM* diantaranya seleksi, *training* dan *development* serta pembayaran insentif (Zeundjua, 2012). Dalam pelaksanaannya, *HRM* memiliki

tugas berupa mengelola sumber daya manusia serta mengelola organisasi. Kedua tugas ini meliputi lima hal yang menjadi sistem dalam *HRM* yaitu *staffing*, *retention*, *development*, *adjustment* dan *managing change* (Cascio, 2015). Kelima sistem yang dimiliki oleh *HRM* ini dibentuk demi menjaga kesejahteraan dan kenyamanan karyawan yang nantinya secara tidak langsung akan mempengaruhi *progress* organisasi tersebut.

Menjaga kesejahteraan dan kenyamanan karyawan sama halnya dengan menjaga aset organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia atau karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam menggerakkan dan mengarahkan organisasi baik itu organisasi skala besar ataupun kecil dalam menghadapi tuntutan dari masyarakat dan zaman (Susiawan & Muhid, 2015). Ketika sumber daya manusia itu dapat dikelola secara efektif, organisasi tersebut akan mampu berkembang dan bertahan dari segala ancaman kemajuan zaman. Oleh karena itu, karyawan yang ada di suatu organisasi harus dapat dipertahankan dan dikelola dengan efektif.

Sayangnya, pada saat sekarang terjadi fenomena banyaknya karyawan-karyawan yang keluar setelah mendapatkan pekerjaan. Baik itu karyawan yang memutuskan untuk berhenti bekerja ataupun karyawan yang mencari pekerjaan lain. Fenomena seperti ini disebut sebagai *turnover*. *Turnover* itu sendiri merupakan sebuah istilah untuk penghentian sukarela oleh seorang anggota dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi yang memberikannya pembayaran atas partisipasi dan kerja kerasnya (Hom, 2017). Dengan kata lain *turnover* merupakan suatu tindakan keluar dari organisasi yang selama ini ia naungi.

Berdasarkan hasil survei *hay group*, rasio *turnover* karyawan dalam lima tahun kedepan akan meningkat menjadi 23,4% dan Indonesia menjadi negara tiga teratas dengan jumlah *turnover* karyawan tertinggi yaitu sebesar 25,8% (*Hay Group Survey*, 2013). Survei lainnya juga dilakukan oleh mercer *talent consulting and information solution* yang menemukan bahwa tingkat *turnover* di seluruh industri mencapai angka yang cukup tinggi yaitu 8,4% dan berdasarkan survei *country business leader* mercer, pada tahun 2020 Indonesia akan mengalami defisit karyawan (Prahadi, 2015).

Idealnya, dengan keberadaan HRM maka organisasi akan mampu mempertahankan dan mengelola karyawannya dengan efektif. Karyawan akan memiliki semangat kerja dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi sehingga tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai. Namun, hal ini sangat bertolak belakang dengan kenyataan yang terjadi. Salah satunya terlihat pada PT. X yang berlokasi di Padang, Sumatera Barat yang bergerak di bidang *manufacturing* dan *trading*. Berdasarkan wawancara dengan manajer HRM PT. X selama dua tahun terakhir, tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan ini mengalami peningkatan. Berikut rekapitulasi jumlah karyawan keseluruhan serta jumlah karyawan yang melakukan *turnover* pada dua tahun terakhir:

Tabel 1.1
Rekapitulasi *Turnover* Karyawan pada dua tahun terakhir

No.	Tahun	Keterangan		
		Jumlah karyawan keseluruhan	Jumlah karyawan <i>resign</i>	<i>Persentase</i>
1.	2018	330	77	23.33 %
2.	2019	403	97	24.06 %

Sumber : HRM PT. X, 2020

Dilihat dari tabel 1.1, PT. X memiliki tingkat *turnover* sebesar 23,33% di tahun 2018 dan 24,06% di tahun 2019. Hal ini menandakan tingkat *turnover* pada PT. X mengalami peningkatan, yakni sebesar 0,73% pada dua tahun terakhir. Maier (dalam Pristianti, 2015) mengemukakan bahwa tingkat *turnover* dikatakan tinggi jika mencapai angka 5% atau bahkan lebih. Hasil persentase *turnover* pada PT. X dalam dua tahun terakhir menunjukkan angka yang melebihi dari 5% sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat *turnover* pada PT. X sangatlah tinggi.

Turnover yang dilakukan karyawan akan mempengaruhi pengeluaran organisasi dan juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan lainnya yang ditinggalkan (Pawesti & Wikansari, 2017; Setiyanto & Hidayati, 2017). Hal ini dapat menjelaskan bahwa ketika *turnover* itu terjadi maka perusahaan akan kehilangan beberapa sumber daya manusianya, sehingga kehilangan tersebut harus diisi kembali dengan melakukan rekrutmen yang membutuhkan biaya yang cukup besar serta pelatihan agar sumber daya tersebut siap untuk bekerja. Motivasi dan semangat kerja karyawan yang ditinggalkan juga akan menurun dan bahkan memungkinkan mereka untuk ikut melakukan *turnover*.

Perilaku *turnover* tidak akan muncul begitu saja, tetapi akan diawali dengan *turnover intention* terlebih dahulu, dimana *turnover intention* itu sendiri merupakan niat, keinginan ataupun pikiran untuk meninggalkan organisasi tempat individu

tersebut bekerja (Putri, Hernowo, Sekarwana, & Djuhaeni, 2018). Selain itu *turnover intention* itu sendiri juga merupakan kecenderungan psikologis dan perilaku yang dialami karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dinaunginya saat ini (Chen, Li, Li, Lyu, & Zhang, 2018). Berdasarkan hal ini *turnover intention* mampu menjadi indikator yang baik dan relatif mudah serta cepat untuk memprediksi kemungkinan timbulnya perilaku *turnover*. Oleh karena itu, dengan meminimalisir tingkat *turnover intention* yang dimiliki karyawan akan mampu mengurangi angka perilaku *turnover* dan mampu mencegah dampak buruk yang ditimbulkan perilaku tersebut.

Mobley (2011) mengemukakan tiga buah aspek dalam *turnover intention*, diantaranya *thinking of quit*, *intention to search* dan *intention to quit*. *Thinking of quit* atau pikiran untuk keluar dari organisasi mencerminkan kecenderungan pada karyawan untuk berfikir meninggalkan organisasi yang dinaunginya. *Intention to search* atau intensi mencari pekerjaan di tempat lain mencerminkan karyawan yang berusaha untuk mencari pekerjaan baru sebagai alternatif ketika ia memutuskan untuk keluar. Sedangkan *intention to quit* atau intensi untuk keluar dari perusahaan mencerminkan niat ataupun keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Keinginan untuk melakukan *turnover* dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara kepada 11 orang mantan karyawan PT. X dan survey kepada 20 orang karyawan PT. X dengan masa kerja minimal dua tahun agar mengetahui faktor apa yang mendorong karyawan tersebut untuk memilih ataupun berkeinginan keluar dari perusahaan. Wawancara yang dilakukan kepada 11 mantan karyawan PT. X menunjukkan bahwa tujuh orang

mengaku alasan utama mereka untuk memilih meninggalkan perusahaan adalah perasaan lelah baik fisik dan mental yang dialami setiap hari dalam jangka waktu yang panjang. Adanya tekanan baik fisik ataupun mental yang dialami setiap hari membuat mereka tidak tahan dan memilih untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa kelelahan fisik dan mental yang dialami dalam jangka waktu panjang menjadi alasan utama perilaku *turnover* pada PT. X dengan persentase sebesar 64%. Lalu, survey yang dilakukan kepada 20 orang karyawan PT. X dengan masa kerja minimal dua tahun menemukan bahwa 18 karyawan juga mengaku merasa lelah setiap hari dan dalam jangka waktu yang panjang, mulai dari enam hingga sembilan bulan. Kelelahan tersebut berujung pada seringnya sakit kepala dan kesulitan untuk tidur. Oleh karena itu dapat diketahui 90% hasil survey menunjukkan bahwa karyawan PT. X juga mengalami kelelahan setiap hari dan dalam jangka waktu yang panjang. Sebagai tambahan, survey juga menemukan bahwa terdapat 5 karyawan yang merasa tidak mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaannya secara efektif. Sehingga seringkali muncul perasaan tak berdaya dan sia-sia dalam bekerja.

Perasaan lelah berkepanjangan akibat tekanan yang didapatkan saat bekerja yang diiringi dengan gejala berupa sakit kepala dan kesulitan tidur pada karyawan PT. X serta perasaan tak berdaya terhadap pekerjaan sesuai dengan istilah yang dikenalkan oleh Maslach (2016) yaitu *burnout*. *Burnout* itu sendiri diartikan sebagai salah satu sindrom psikologis yang terjadi sebagai respon berkepanjangan dari *stressor* interpersonal yang kronis dari pekerjaan (Maslach & Leiter, 2016). Hal ini biasanya terjadi ketika karyawan tersebut tidak mampu mengatasi tekanan dari

pekerjaan secara efektif, sehingga ia merasa lelah yang berkepanjangan, kinerja mulai menurun, keterlibatan terhadap pekerjaan rendah dan merasa kurang tertarik terhadap pekerjaannya. Maslach (2016) mengungkapkan ada tiga dimensi *burnout* yang bersifat general dan berkelanjutan yaitu *emotional exhaustion* (EE), *cynicism* (CY), dan *professional efficacy* (PE).

Delapan belas karyawan dari hasil survey yang memiliki perasaan lelah berkepanjangan akibat tekanan dari pekerjaan dalam jangka waktu yang panjang sehingga sering mengalami sakit kepala dan juga kesulitan tidur menunjukkan bahwa mereka sedang berada pada dimensi *emotional exhaustion* (EE) dari *burnout*. Sedangkan lima karyawan yang memiliki perasaan tidak mampu dalam mengatasi permasalahan kerja secara efektif sehingga muncul perasaan tak berdaya dan sia-sia dalam bekerja menunjukkan bahwa mereka sedang berada pada dimensi akhir dari *burnout* yaitu *professional efficacy*. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa wawancara dan survey yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk memilih ataupun berkeinginan keluar dari perusahaan adalah *burnout*. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian (Hardiyanti, 2013; Mikhriani, 2016; Setiawan & Rocky, 2018) yang menemukan bahwa ketika individu mengalami *burnout* maka akan sangat memungkinkan untuk munculnya keinginan keluar (*turnover intention*) dari karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

Selain itu, peneliti juga sempat mewawancarai pihak HRM PT. X pada bulan Desember 2019 terkait perilaku *turnover* yang cukup tinggi pada perusahaan. Dari wawancara tersebut, peneliti menemukan bahwa ada faktor lainnya yang

memungkinkan mampu mendorong karyawan untuk memilih ataupun berkeinginan keluar dari perusahaan. Faktor tersebut terkait pada cakupan gaji yang diberikan perusahaan. Pihak *HRM* PT. X menyatakan bahwa insentif, salah satu cakupan gaji yang diberikan perusahaan seringkali dikeluarkan berdasarkan usulan dari *owner*, dengan kata lain insentif yang diberikan tidak terstandardisasi dengan baik. Hal ini didukung oleh survey yang peneliti lakukan terhadap 20 karyawan PT. X dengan masa kerja minimal dua tahun, dimana 13 karyawan merasa tidak puas terhadap administrasi perusahaan terhadap gaji serta tunjangan yang mereka dapatkan. Mereka merasa tidak mengetahui secara pasti apa saja kriteria dari cakupan gaji yang mereka dapatkan. Berdasarkan hal ini dapat diketahui bahwa 65% karyawan PT. X tidak merasa puas terhadap gaji yang didapatkannya dari perusahaan.

Perasaan tidak puas terhadap gaji yang diterima baik itu terkait jumlah ataupun pengadministrasiannya dapat dijelaskan melalui teori *pay satisfaction* yang dikemukakan oleh Heneman dan Schwab (1985). *Pay satisfaction* itu sendiri merupakan persepsi positif maupun negatif terkait gaji yang diperoleh yang akan mempengaruhi bagaimana individu bekerja nantinya (Heneman & Schwab, 1985). *Pay satisfaction* memiliki empat dimensi, yaitu *pay level* (jumlah gaji yang didapatkan secara langsung berdasarkan rata-rata gaji individu pada posisi tertentu), *benefit* (gaji tidak langsung, seperti asuransi, liburan), *pay raises* (peningkatan gaji) dan *pay structure/ administration* (struktur dan administrasi pemberian gaji).

Tiga belas karyawan PT. X yang mengaku tidak puas terhadap kriteria pemberian insentif menunjukkan bahwa dimensi *pay raises* dalam *pay satisfaction* tergolong rendah serta ketidakpuasan akan tunjangan yang diberikan perusahaan

menunjukkan rendahnya dimensi *benefit* pada *pay satisfaction* dalam diri karyawan tersebut. Oleh karena itu, berdasarkan wawancara terhadap pihak *HRM* dan survey kepada 20 karyawan PT. X, dapat diketahui adanya indikasi *pay satisfaction* yang rendah dalam diri karyawan sehingga menjadi salah satu pendorong karyawan PT. X memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian (A'yunnisa & Saptoto, 2015; Asekun, 2016; Singh & Loncar, 2019; Susetyo, 2016) yang menyatakan bahwa gaji ataupun imbalan karyawan atas kerja kerasnya mampu mempengaruhi keinginan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan.

Beberapa studi yang telah dilakukan sebelumnya juga memperlihatkan bahwa adanya keterkaitan masing-masing antara *turnover intention* dengan *pay satisfaction* dan *burnout*. Susetyo (2016) menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan gaji yang diterimanya dengan kerja keras yang telah mereka keluarkan, sehingga ketika karyawan merasa gaji yang diterima sebanding dengan kerja kerasnya maka ia akan merasa puas sehingga mampu mengurangi keinginannya untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Farlianto (2014) yang menyatakan bahwa perasaan puas pada karyawan terhadap gaji yang ia terima berdampak pada rendahnya kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain (*turnover intention*) juga merupakan salah satu bentuk reaksi negatif dari *burnout* (Maslach & Leiter, 2016), dimana ketika individu mengalami *burnout*, maka salah satu reaksi yang akan timbul adalah *turnover intention*. Hal ini didukung oleh penelitian Putri (2018) yang menemukan bahwa *burnout* merupakan

salah satu hal yang mampu mendorong individu untuk keluar dari pekerjaannya secara sukarela dan mencari alternatif pekerjaan lainnya. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Riza dkk (2018) yang menyatakan bahwa kehadiran *burnout* pada karyawan secara positif mampu mempengaruhi tingkat *turnover intention* yang dimilikinya.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa munculnya *turnover intention* pada karyawan dapat dilihat melalui tingkat *pay satisfaction* ataupun melalui tingkat *burnout* yang dimiliki oleh karyawan. Akan tetapi, penelitian-penelitian tersebut memaparkan hubungan *turnover intention* dengan variabel *pay satisfaction* dan *burnout* secara terpisah atau masing-masing. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan yang terbentuk dan seberapa besar pengaruhnya jika variabel *pay satisfaction* dan *burnout* secara bersama-sama diuji untuk menjelaskan munculnya *turnover intention* pada karyawan. Maka, berdasarkan hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap “Analisis Pengaruh *Burnout* dan *Pay Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. X”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan terkait fenomena yang terjadi di latarbelakang, rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *pay satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. X?
2. Apakah *burnout* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. X?

3. Apakah *burnout* dan *pay satisfaction* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *burnout* dan *pay satisfaction* secara bersama-sama terhadap *turnover intention* karyawan PT. X.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengertian secara teoritis dan menambah wawasan serta ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *pay satisfaction*, *burnout* dan keinginan untuk keluar yang dimiliki karyawan perusahaan *manufacturing* dan *trading*.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan baru terkait besarnya pengaruh *pay satisfaction* dan *burnout* terhadap *turnover intention* karyawan sehingga dapat membantu menurunkan angka *turnover* pada perusahaan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat menjadi wawasan yang dapat dikembangkan lebih lanjut terkait pengaruh *burnout* dan *pay satisfaction* terhadap *turnover intention*.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan berisi latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang literatur yang berkaitan dengan penulisan sebagai landasan teori yang mendukung penelitian dan penyusunan proposal skripsi ini meliputi teori-teori dan penjelasan mengenai *turnover intention*, *burnout*, *pay satisfaction* dan, PT. X.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai tahapan penelitian, metode *sampling* dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang hasil analisis data penelitian yang mencakup gambaran umum subjek penelitian, hasil utama penelitian dan pembahasan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran untuk penyempurnaan pada penelitian selanjutnya.