

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi adalah suatu hal yang susah dipahami. Secara fisik kita hanya melihat gedung perkantoran, karyawan yang datang setiap hari dan bagan organisasi yang digunakan sebagai pedoman otoritas dan kewenangan. Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang mempunyai arah tujuan dan struktur yang didesain secara jelas, mempunyai sistem aktivitas yang terkoordinasi dan berhubungan dengan lingkungan eksternal (Daft, 2004).

Pada buku *Organization Theory and Design* yang ditulis oleh Richard L. Daft (2004) menjelaskan tipe organisasi melalui perbedaan antara *manufacturing* dan *service technology*, perbedaan organisasi besar dan kecil dan perbedaan organisasi laba maupun nirlaba. Sementara manajer organisasi laba mengarahkan bisnisnya pada aktivitas yang menghasilkan uang, manajer organisasi nirlaba justru mengarahkan usahanya pada hal-hal yang bisa menghasilkan dampak sosial.

Berdasarkan penelitian longitudinal *Workplace and Employee Survey* (WES) yang dilakukan oleh Statistic Canada pada tahun 1999, Organisasi nirlaba dibagi menjadi tiga yaitu *Non-profit culture, recreation and association*, *Non-profit health, education and social service* dan *Non-profit other*. *Non-profit health, education and social service* termasuk perawatan kesehatan rawat jalan, *non-profit* penyedia pendidikan seperti kelompok melek huruf, dan organisasi

yang terlibat dalam penelitian. Terakhir, lembaga pelayanan sosial, seperti makanan dan bantuan darurat, layanan individu dan keluarga, dan *non-profit* pengasuhan anak juga termasuk disini.

Pada artikel yang ditulis oleh William A. Brown dan Carlton F. Yoshioka (2003) bahwa organisasi nirlaba mempunyai misi yang menjadi penggerak aktivitas organisasi. Misi menjadi sangat penting di organisasi nirlaba karena misi menarik sumber daya dan panutan dalam pengambilan keputusan. Misi juga dapat diakui sebagai alat manajemen yang kuat yang dapat mempengaruhi kepuasan dan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi. Jadi bisa disimpulkan bahwa organisasi harus mempertahankan *value* dari misi organisasi sebagai salah satu strategi mempertahankan karyawan tetap pada organisasi. Begitu juga sebaliknya, organisasi harus melakukan retensi karyawan, agar organisasi dapat mencapai tujuannya seperti yang tertuang dalam misi organisasi.

Apabila kita berbicara tentang organisasi pastilah perhatian kita tertuju pada tenaga kerja atau karyawan yang merupakan bagian yang penting dari organisasi untuk mencapai tujuan atau *goal* dari organisasi (Daft, 2004). Menurut Undang-undang Republik Indonesia No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, Bab I: ketentuan umum, pasal I (2003:2), yang dimaksud dengan tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaannya guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun kebutuhan masyarakat. Menurut Dibble (1999) yang dimaksud karyawan bernilai tinggi atau *high value worker* adalah karyawan yang dianggap mempunyai nilai investasi tinggi bagi perusahaan, yang mempunyai karakteristik dan spesialisasi pada

bidang tertentu, tidak dapat ditiru oleh organisasi sejenis dan harus dipertahankan oleh perusahaan. Karyawan bernilai tinggi atau *high value worker* berperan besar dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Proses *resourcing* pada perusahaan adalah proses vital dalam pencapaian tujuan organisasi karena organisasi merupakan suatu entitas sosial mencapai tujuan melalui sumber daya manusia yang ada didalamnya. Proses *resourcing* sendiri dimulai dari penyusunan aspek strategi, kontrak, *recruitment*, *selection*, *retention* atau retensi sampai pengakhiran kontrak (Torrington, dkk., 2008). Proses *resourcing* ini tidak dipungkiri menyita banyak pengeluaran organisasi karena organisasi tidak ingin mempekerjakan orang yang tidak sesuai. Singh dan Dixit (2011) menjelaskan bahwa pada waktu yang lalu karyawan akan tetap pada suatu organisasi dalam waktu bertahun-tahun karena ingin pilihan yang lebih baik. Akan tetapi kini kesempatan sangat luas. Alasan mungkin saja menjadi sangat personal maupun professional. Alasan ini harus dimengerti oleh organisasi dan harus diperhatikan. Demikian halnya apabila terjadi *turnover* di organisasi, organisasi harus segera mencari pengganti karyawan yang mengundurkan diri dan memberikan pelatihan pada karyawan baru agar dapat segera memberikan kontribusi pada organisasi. Fitz-enz (1997) dalam Ramlall (2003) menyatakan bahwa rata-rata sebuah organisasi merugi mendekati \$1,000,000 untuk setiap 10 karyawan managerial dan professional yang meninggalkan organisasi. Organisasi menjadi sangat waspada terhadap fenomena ini dan mulai mengadopsi banyak strategi untuk meretensi karyawan.

Pengertian retensi sendiri adalah sebuah pergerakan sukarela yang dilakukan oleh organisasi untuk menghasilkan lingkungan dimana karyawan akan bertahan pada jangka panjang (Chaminade, 2007 dalam Samuel & Chipunza, 2009). Sedangkan menurut Singh dan Dixit (2011), retensi adalah proses dimana karyawan merasa untuk tetap pada organisasi pada waktu semaksimal mungkin atau sampai suatu *project* selesai. Torrington, dkk (2008) menjelaskan bahwa terdapat beberapa strategi retensi yaitu *pays, managing expectation, induction, family-friendly HR practice, training and development dan improving the quality of line management*.

Pada wawancara yang dilakukan tanggal 10 Januari 2013 di salah satu karyawan di lembaga nirlaba terkemuka di Surabaya mengungkapkan,

“Disini banyak karyawan yang bekerja sampai belasan bahkan puluhan tahun. Pertama kali dulu kami sudah diberi tahu bahwa kita tidak akan mendapat gaji atau fasilitas berlebih, kita disini mengabdikan tapi apabila kita ikhlas ya mbak dan berniat baik semua pekerjaan jadi lebih mudah”.

Strategi retensi *managing expectation* sering digunakan oleh organisasi nirlaba di Indonesia. Sebelum bergabung dengan organisasi, karyawan baru akan diberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang akan didapat dan harapan perusahaan tentang dirinya.

Strategi *training and development* sering dipandang sebagai pisau bermata dua. Strategi ini dipandang dapat meningkatkan komitmen karyawan akan tetapi hal ini juga menjadi ancaman dikarenakan karyawan yang mendapatkan *training and development* dengan baik akan menjadi karyawan bernilai tinggi atau *high*

value worker, dimana karyawan tersebut lebih diinginkan untuk direkrut organisasi lain dengan penawaran gaji dan posisi yang lebih baik. Dibalik semua keuntungan dan ancaman tersebut *training dan development* merupakan strategi retensi yang mempunyai sifat khusus apabila diaplikasikan pada organisasi nirlaba. Kondisi ini mungkin terjadi mengingat tidak adanya kemungkinan untuk berkompetisi dengan organisasi laba mengenai pengadaan gaji dan insentif karena menurut penelitian sebelumnya, para karyawan memilih bekerja pada organisasi nirlaba karena sebab yang dihasilkan bukan karena *paycheck* (Brown & Yoshioka, 2003).

Dari penjabaran diatas disimpulkan bahwa strategi retensi pada *high value worker* sangat diperlukan oleh organisasi. Sebuah fakta yang ditemukan oleh Singh dan Dixit (2011) menyatakan bahwa meretensi karyawan terbaik dapat mempertahankan kepuasan pelanggan, meningkatkan penjualan produk, memuaskan rekanan dan laporan staff, pensuskesan rencana secara efektif dan membuat pengetahuan dan pembelajaran organisasi lebih dalam. Selain itu, strategi retensi diharapkan dapat mengurangi pengeluaran perusahaan akibat *turnover, recruitment selection cost* dan menghindari investasi *training and development* karyawan yang sia- sia.

WVI merupakan *partner* dari World Vision, yaitu organisasi kemanusiaan Kristen yang bekerja untuk membawa perubahan berkelanjutan pada kehidupan anak, keluarga dan masyarakat yang hidup dalam kemiskinan. Didasari oleh nilai-nilai kristiani, WVI mendedikasikan diri bekerja bersama masyarakat yang paling

membutuhkan pendampingan. WVI melayani semua orang tanpa membedakan latar belakang agama, ras, suku atau gender.

Dalam melakukan pekerjaannya, WVI bermitra dengan masyarakat, pemerintah dan berbagai institusi lainnya dengan program yang terintegrasi dalam pengembangan wilayah masyarakat jangka panjang atau *area development program*. Di Indonesia, World Vision dengan mitranya WVI telah melayani lebih dari 50 tahun dan saat ini mendukung berbagai program bantuan di 1400 desa yang tersebar di 10 propinsi dari Sumatra hingga Papua. Terdapat 10 kelurahan yang berada pada wilayah layanan di Surabaya dengan jumlah anak dampingan sebanyak 6718 dan jumlah keluarga dampingan sebanyak 6500 keluarga.

Peneliti memilih organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya sebagai objek penelitian berdasarkan beberapa pertimbangan. Organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya adalah organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang sosial khususnya dalam kesejahteraan anak dan masyarakat. WVI memiliki tujuan jangka panjang yaitu meningkatkan kualitas hidup anak 0-8 tahun dan tujuan jangka pendek yaitu 4 program besaran yang mencakup perbaikan gizi, program lingkungan pengembangan ekonomi dan studi mengenai pemenuhan hak-hak anak. Sebanyak \$1.500.000 pertahun *budget* yang dianggarkan untuk menjalankan tujuan organisasi. Sebanyak 79% dana dialokasikan untuk program pengembangan wilayah Surabaya, sementara itu hanya 21% dana digunakan biaya operasional. WVI adalah organisasi yang mempunyai iklim tuntuan kerja tinggi, cepat dalam kekurangan dan kelebihan yang ada.

Pada tahun 2012, organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya dengan jumlah karyawan 50 orang memiliki *turnover rate* sebanyak 3%. Fenomena ini berbanding terbalik dengan data yang dikumpulkan oleh *Opportunity Knocks* dalam Pinder (2012). Pada tahun 2009, organisasi nirlaba melaporkan rata-rata *turnover* sebanyak 21% setiap tahunnya dan 37% diantara mereka menyatakan bahwa retensi adalah sebuah masalah. Organisasi nirlaba juga melaporkan bahwa karyawan yang meninggalkan organisasi, hampir 20% bekerja kurang dari satu tahun.

Survey yang dilakukan oleh Peters, dkk (2002) menemukan bahwa sebanyak 8% dari posisi karyawan yang dibayar di organisasi nirlaba lowong dan 30% dari posisi tersebut lowong selama empat bulan atau lebih. Di dalam negeri, pusat humas Kemnakertrans (Infokerja-jatim.com diakses tanggal 28 Maret 2012) menyatakan kebijakan pemerintah Indonesia yang menargetkan pertumbuhan ekonomi tahun 2013 sebesar 6,8% memberikan pengaruh langsung pada pasar tenaga kerja di Indonesia. Hal ini menerbitkan prediksi bahwa akan tercipta sebanyak 2,5 juta kesempatan kerja pada tahun 2013 di Indonesia. Komparasi dari dua data tersebut menimbulkan opini bahwa kesempatan kerja di Indonesia sangat luas, terlebih di area urban. Pada waktu yang lalu, karyawan akan tetap pada suatu organisasi dalam waktu bertahun-tahun karena ingin pilihan yang lebih baik. Akan tetapi kini kesempatan sangat luas. Alasan mungkin menjadi sangat personal maupun professional. Alasan ini harus dimengerti oleh organisasi dan harus diperhatikan (Singh & Dixit, 2011).

Keberhasilan organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya dalam menekan *turnover rate* dan mempertahankan karyawannya dalam waktu lebih dari satu tahun bahkan dalam tuntutan kerja yang tinggi dan segala keterbatasannya, mencerminkan bahwa organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya memiliki strategi retensi yang cukup efektif. *Trend* pasar tenaga kerja juga dapat memberikan ancaman bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. Direktur eksekutif dari organisasi nirlaba pada *survey* oleh Peters, dkk (2002) menyatakan bahwa alasan paling umum pengunduran diri adalah tawaran kerja yang baik ditempat lain, ketidakpuasan dengan kompensasi dan biaya hidup di area tersebut. Organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya memiliki faktor retensi yang dapat mempertahankan karyawannya untuk tetap berada di organisasi dan tidak berpindah ke organisasi lain.

Keberhasilan pelaksanaan program adalah buah pikiran dan pergerakan yang dilakukan oleh *high value worker* yaitu karyawan yang mengetahui dan paham akan bisnis dan tujuan organisasi (Dibble, 1999). High value worker memiliki kelebihan dan atau karakteristik khusus yang tidak dimiliki karyawan lain di organisasi yang lain. Pengalaman dan keahlian ini yang menjadikan *high value worker* diminati oleh organisasi lain. Abbasi dan Holman (2000) pada Ramlall (2003) mengindikasikan ketika sebuah organisasi kehilangan karyawan bernilai tinggi, maka akan terdapat dampak negatif pada inovasi, berkurangnya konsistensi dalam melakukan pelayanan dan hambatan pada penyaluran jasa kepada pelanggan.

Dari pemamparan masalah diatas dijelaskan bahwa strategi retensi merupakan alat yang efektif sebagai solusi untuk mempertahankan *high value worker* agar tetap bertahan di organisasi pada waktu semaksimal mungkin. *High value worker* akan membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dewasa ini, organisasi nirlaba mulai memberikan perhatian pada strategi retensi demi mempertahankan karyawan terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan mengurangi *cost* yang ditimbulkan oleh *turnover*. WVI urban Surabaya dengan sukses mencatat *turnover rate* yang rendah yaitu 3% pada tahun 2012. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji bagaimana strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya.

1. 2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya?”

1. 3. Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Penelitian dalam bidang retensi karyawan memang sudah banyak dibahas di luar Indonesia, contohnya di United Kingdom, Amerika, dan negara lain. Akan tetapi penelitian dalam bidang retensi karyawan khususnya di organisasi nirlaba, kurang diperhatikan di Indonesia. Penelitian-penelitian yang dilakukan di berbagai negara tersebut memiliki fokus penelitian dan hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti antara lain:

Tabel 1.1.
Penelitian Sebelumnya

Penelitian	Perspektif Teori	Fokus Penelitian	Subjek Penelitian	Metode
Development Professionals at Religiously Based Nonprofit Organizations : Why They Leave and How to Improve Retention	Kuantitatif	Alasan pertimbangan meninggalkan organisasi berdasarkan kategori karyawan dan rekomendasi yang dibuat untuk tiap-tiap kategori kategori karyawan demi memperbaiki rata-rata retensi.	Professional pada institusi <i>Seven Day Adventist</i> di Amerika Utara	Survey on-line terstruktur Analisa deksriptif
Employee Retention: The Art Of Keeping People Who Keep You In Business	Kualitatif	Strategi retensi karyawan yang sesuai dengan lingkungan yang kompetitif dan dinamis	Karyawan	Wawancara tidak terstruktur observasi
An Examination of Employee Retention Strategy in a Private Organization in Zimbabwe	Kualitatif	Identifikasi penyebab dari <i>turnover</i> di organisasi, menentukan praktek retensi terkini di organisasi, membangun praktek retensi yang efektif, mencoba praktek retensi yang dapat bekerja mengurangi <i>turnover rate</i> karyawan yang tinggi di organisasi.	Karyawan perusahaan laboratorium medis sektor pribadi terkemuka di Zimbabwe	Wawancara Survey

Karyawan adalah aset vital dari sebuah organisasi yang tidak bisa ditiru oleh kompetitor. Karyawan bernilai tinggi atau *high value worker* memiliki peran besar dalam keberhasilan organisasi. Mempertahankan *high value worker* untuk tetap berada di organisasi sampai waktu yang maksimal adalah usaha yang harus dilakukan organisasi demi tercapainya keberhasilan pencapaian misi organisasi secara efektif dan efisien.

Fokus penelitian ini adalah strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya. Peneliti tertarik pada keberhasilan organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya dalam menekan *turnover rate* karyawan.

Penelitian ini menggunakan wawancara sebagai metode penggalan data utama, metode ini digunakan agar peneliti mendapatkan gambaran utuh mengenai strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya. Penelitian ini memiliki beberapa keunikan antara lain:

1. Secara teoritis, penelitian ini khusus menjelaskan mengenai strategi retensi *high value worker*. Banyak penelitian yang membahas mengenai strategi retensi karyawan namun masih sedikit yang menjelaskan mengenai strategi retensi *high value worker*.
2. Secara praktik, penelitian ini memiliki keunikan karena mengambil data di organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya. Organisasi ini mempunyai iklim kerja yang tinggi dan cepat dengan jangkauan pelayanan yang luas. Organisasi ini juga memiliki *turnover rate* yang rendah. Belum ada yang mengungkap strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba WVI urban Surabaya.

1. 4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya.

1. 5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat baik bagi penulis maupun bagi pihak lain yang berkepentingan terhadap permasalahan ini. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk menjawab pertanyaan peneliti tentang strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya. Bagi pihak lain yang berkepentingan, diharapkan penelitian ini bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat yang dapat dirasakan dari segi teoritis dalam penelitian ini adalah penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah untuk memperluas pemahaman, justifikasi teori dan pengujian secara metodologis tentang strategi retensi *high value worker* di organisasi nirlaba tipe nirlaba kesehatan, pendidikan dan servis sosial. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya ranah penelitian mengenai Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya tentang strategi retensi *high value worker* oleh organisasi nirlaba tipe nirlaba tipe nirlaba kesehatan, pendidikan dan servis sosial. Mengingat terbatasnya penelitian dalam setting tersebut di Indonesia

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah berupa informasi mengenai strategi retensi yang efektif agar menjadi bahan pertimbangan tentang perencanaan strategi retensi, membantu organisasi nirlaba WVI area urban Surabaya dalam mempertahankan *high value worker*, mengurangi pengeluaran akibat *turnover* dan *resourcing cost* dan menjadi acuan dalam merekognisi faktor retensi apa yang secara alami ada pada organisasi.