

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi pada era globalisasi menghadapi banyak tantangan untuk bersaing dan mempertahankan keberadaannya. Organisasi harus tanggap dan adaptif terhadap perubahan sehingga mampu bersaing. Organisasi juga harus mampu memunculkan keunggulan dibandingkan pesaing yang lain. Keunggulan organisasi ini dapat dibentuk dengan cara menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi yang lebih maju, serta desain organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif (Mangkunegara, 2005).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur perusahaan dalam menjalankan usaha produksinya. Kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat produktifitas perusahaan. Pattanayak (2002) menjelaskan bahwa setiap perusahaan yang ingin bertahan dan berorientasi untuk meningkatkan perusahaan harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia.

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Adyani (2008) bahwa sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap faktor produksi lain seperti mesin, modal, material, dan metode. Sumber daya manusia berperan penting untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan setiap kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan. Oleh karena

itu, organisasi atau perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat berkembang dan bertahan di tengah persaingan.

Sumber daya manusia yang berkualitas akan mendukung keberhasilan dan kemampuan perusahaan bertahan hidup dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin kompetitif. Kualitas sumber daya manusia tersebut dapat dilihat dari kompetensi. Hal itu disebabkan aspek kompetensi (intelektual, sifat, keterampilan, maupun karakter personal) yang dimiliki oleh sumber daya manusia di suatu perusahaan memiliki keunikan tertentu yang belum tentu ada di perusahaan lain. Kompetensi ini jika terus diasah oleh perusahaan dari waktu ke waktu maka karyawan dapat menjadi sumber keunggulan yang potensial bagi perusahaan. Namun apabila karyawan yang telah memiliki kompetensi unggul muncul keinginan untuk berpindah (*turnover intention*), maka perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja akan mengalami penurunan terhadap kinerja perusahaan (Robbins dan Judge, 2009).

*Turnover* merupakan perilaku penarikan diri secara permanen baik secara volunter maupun involunter (Robbins dan Judge, 2009). *Involuntary turnover* terjadi ketika perusahaan memutuskan hubungan kerja dengan karyawan karena kurangnya performa dari pekerja. Keluarnya pekerja secara *involuntary* memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk mencari karyawan yang lebih produktif sehingga mampu meningkatkan efektifitas perusahaan. *Voluntary turnover* terjadi ketika karyawan keluar karena keinginannya sendiri. *Turnover* karena keinginan sendiri ini jika dalam tingkat yang berlebihan dan terjadi secara

berkesinambungan menimbulkan kerugian-kerugian yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan yang keluar dari perusahaan menimbulkan kerugian kepada perusahaan. Kerugian ini dapat bersifat langsung maupun tidak langsung. Secara langsung karyawan yang keluar menimbulkan kerugian karena perusahaan harus mencari penggantinya, perusahaan harus melakukan proses seleksi, perekrutan dan pelatihan sehingga karyawan baru memiliki performa memuaskan yang membutuhkan banyak biaya dan waktu dalam prosesnya (Collins & Smith, dalam Dysvik & Kuvaas, 2009). Secara tidak langsung keluarnya karyawan dapat menimbulkan pekerjaan yang terbengkalai dan beban kerja meningkat yang dapat membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman dan dapat menurunkan produktifitas tempat pekerja keluar (Dess & Shaw, dalam Dysvik & Kuvaas, 2009). Beberapa ahli (Flippo, 1976; Gluek 1982; Heneman, 1986) mengatakan beberapa biaya yang muncul karena adanya turnover karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Hiring cost* meliputi waktu, biaya dan fasilitas untuk merekrut, menyeleksi dan menempatkan karyawan baru.
2. *Training cost* meliputi biaya untuk pelatihan dan mempersiapkan karyawan baru untuk posisi barunya sampai dengan karyawan baru dapat beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungannya
3. Gaji karyawan baru yang sedang belajar atau dalam proses training tidak disertai dengan output yang dihasilkan



4. Tingkat kecelakaan seringkali lebih tinggi karena karyawan baru membutuhkan waktu dalam beradaptasi dengan mesin perusahaan
5. Menurunnya produktifitas pada saat penggantian karyawan dari yang lama ke yang baru
6. Peralatan produksi tidak difungsikan secara penuh selama interval penerimaan karyawan baru dan waktu training
7. Pembajakan karyawan yang keluar meningkat sehingga menimbulkan masalah dalam memenuhi kontrak gaji.

Salah satu perusahaan yang berusaha mengurangi tingkat *turnover* karyawannya (dalam hal ini pengemudi) adalah Blue Bird Group Surabaya pool Darmokali. Sumber daya manusia terbanyak sekaligus terpenting yang dimiliki Blue Bird adalah pengemudi karena pengemudi berhadapan langsung dengan *customer*, dan membentuk persepsi serta kepuasan pelanggan ketika mendapatkan pelayanan jasa transportasi taksi Blue Bird.

Sesuai data yang didapatkan oleh peneliti dengan perhitungan tertentu yang distandarkan Blue Bird Group pool Darmokali, bahwa dengan jumlah armada sebanyak 540 taksi, perusahaan membutuhkan 891 pengemudi. Perhitungan mengenai jumlah pengemudi ini mempertimbangkan satu hal yang utama, yaitu armada taksi yang beroperasi harus mendekati 100% dari jumlah keseluruhan, akan tetapi faktanya armada yang beroperasi hanya 83%. Munculnya rata-rata 83% armada yang beroperasi ini dikarenakan oleh dua hal. Pertama

tingginya tingkat absensi pengemudi yang dikarenakan pengemudi tidak bekerja sesuai jadwal atau sering membolos. Kemudian yang ke dua adalah keluarnya pengemudi dari perusahaan.

Pada tahun 2013 jumlah pengemudi yang keluar sejumlah 237 pengemudi atau 32% dari total keseluruhan pengemudi, dengan rata-rata 20 karyawan keluar setiap bulannya. Purwito (1980, dalam Herachwati dan Susanto, 2008) turnover sebaiknya tidak lebih dari 2%. Jika lebih maka tidak hanya menimbulkan berbagai masalah. Tingginya turnover pada perusahaan Blue Bird Surabaya pool Darmokali mempengaruhi efeksifitas perusahaan. Perusahaan secara terus menerus melakukan proses rekrutmen dan seleksi serta pelatihan untuk mengganti pengemudi yang keluar. Proses rekrutmen dan seleksi serta pelatihan pengemudi baru membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Selain itu, dengan tingginya tingkat *turnover* pengemudi, armada taksi yang ada tidak dapat beroperasi secara maksimal karena kekurangan pengemudi. Armada yang tidak beroperasi menyebabkan perusahaan tidak mendapat pemasukan sehingga perusahaan menjadi rugi.

Perusahaan tidak dapat mengetahui karyawan mana saja yang akan melakukan *turnover*. *Turnover* dapat diprediksi oleh perusahaan dengan cara mengukur intensi karyawan untuk melakukan *turnover*. Mc Carthy, dkk (2007, dalam Schalkwyk dkk, 2010) menyatakan bahwa intensi adalah determinan yang paling mendekati perilaku yang sebenarnya. Engel, dkk (1995) memperkuat pernyataan tersebut dengan mengatakan bahwa sikap, sejalan dengan intensi, merupakan prediktor perilaku di masa akan datang yang baik. Oleh karena itu

manajer perlu untuk mengurangi munculnya *turnover* karyawan agar perusahaan dapat berjalan dengan efektif. Untuk mengetahui kecenderungan seseorang melakukan *turnover*, dapat diketahui dengan mengukur *turnover intention* dari individu tersebut. Bluedorn (1982, dalam Handlon, 2009) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai rencana karyawan untuk meninggalkan organisasi. Rencana untuk meninggalkan organisasi merupakan prediktor munculnya perilaku *turnover* secara aktual.

*Turnover* yang tinggi berdampak pada tingkat efisiensi aktivitas rekrutmen, seleksi, dan biaya pelatihan yang dikeluarkan organisasi. Untuk menyingkapi *turnover* perusahaan harus mengetahui penyebab karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *turnover intention* pada pengemudi Blue Bird *pool* Darmokali Surabaya.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang penting dalam sebuah organisasi, oleh karena itu pengelolaannya membutuhkan perhatian ekstra agar tidak memunculkan masalah dalam dunia bisnis. Salah satu permasalahan tersebut adalah *turnover*. Blue Bird *pool* Darmokali menghadapi permasalahan tingginya angka *turnover* pada pengemudi yaitu sebesar 32 %. Purwito (1980, dalam Herachwati dan Susanto, 2008) *turnover* sebaiknya tidak lebih dari 2%. Jika lebih maka tidak hanya menimbulkan berbagai masalah.

*Turnover* yang tinggi berdampak pada tidak efisiennya proses rekrutmen, pelatihan dan biaya yang dikeluarkan organisasi. Tingginya *turnover* dapat mempengaruhi efisiensi organisasi, karena ketika karyawan keluar dia akan membawa pengetahuan dan pengalaman yang telah didapatkan ketika bekerja, organisasi harus mencari pengganti dengan karyawan dengan posisi dan tanggung jawab yang sama (Robbins dan Judge, 2009). Berdasarkan dua masalah tersebut dapat disimpulkan bahwa permasalahan *turnover* yang terjadi di Blue Bird menjadi penting untuk dicari penyebabnya.

Perusahaan Blue Bird melakukan berbagai upaya untuk mengurangi jumlah *turnover*. Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak Made selaku Personalia pada hari Kamis tanggal 10 Juni 2014, jam 19.00 di *pool* Darmokali mengenai beberapa usaha yang dilakukan oleh Blue Bird *pool* Darmokali untuk mengurangi tingkat *turnover* intention;

1. Melakukan pengetatan proses rekrutmen dengan cara mencari pengemudi dengan karakteristik yang sesuai dengan pengemudi taksi.
2. Melakukan peningkatan usaha untuk meningkatkan hubungan antar pengemudi
3. Memberikan penjaminan kesehatan kepada pengemudi dan keluarga
4. Membangun sarana *pool* yang kondusif
5. Memberikan pinjaman kepada pengemudi
6. Adanya program pengemudi berprestasi

7. Pemberian beasiswa kepada anak-anak pengemudi
8. Perbaiki sistem training dengan memberikan mentor kepada pengemudi baru untuk dapat segera beradaptasi dengan sistem kerja di Blue Bird

Dari beberapa usaha yang disebutkan diatas. Pak Made menjelaskan bahwa yang paling efektif adalah pemberian mentoring pada pengemudi. Angka turnover pada pengemudi baru berkurang menjadi 23% dari pengemudi yang masuk. Namun, usaha ini belum menjelaskan angka *turnover* pada pengemudi yang bekerja di atas satu tahun.

Pengemudi taksi Blue Bird adalah ujung tombak utama perusahaan Blue Bird. Mereka merupakan orang yang berhubungan dan memberikan jasa pelayanan secara langsung kepada pelanggan. Para pengemudi dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi perusahaan maupun pelanggan. Hal tersebut dicantumkan di dalam peraturan yang dibuat oleh perusahaan dan telah disepakati bersama oleh pengemudi pada saat penandatanganan kesepakatan kerjasama. Dalam kesepakatan kerja sama tidak diatur jangka waktu kesepakatan kerjasama antara pengemudi dengan perusahaan. Pengemudi juga tidak mendapatkan informasi mengenai rentang waktu mendapat evaluasi untuk menempati posisi selanjutnya. Hal tersebut mengakibatkan pengemudi harus memberikan pelayanan yang maksimal, sedangkan dari pihak perusahaan tidak memberikan garansi akan kejelasan status pekerjaan mereka, yang setiap saat dapat diputuskan hubungan kerja secara sepihak oleh pihak perusahaan. Jika

pengemudi tidak memberikan manfaat yang sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan, antara lain setoran harian yang tidak mencapai standart yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan, maka pengemudi dapat mengalami kerugian secara finansial.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang membuat pengemudi bertahan, penulis melakukan wawancara dengan pengemudi yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Wawancara dilakukan pada hari Kamis tanggal 10 Juni 2014, jam 14.00 di *pool* Darmokali. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Chusairi yang telah bekerja selama 8 tahun sebagai pengemudi Blue Bird di *pool* Darmokali:

1. Keberhasilan meluluskan anaknya sampai kuliah karena di bantu beasiswa oleh perusahaan Blue Bird
2. Adanya fasilitas pinjaman sehingga mampu mengembangkan usaha sendiri di rumah
3. Adanya fasilitas tambahan yang didapatkan berupa layanan kesehatan

Penulis selanjutnya mencari tahu alasan pengemudi yang keluar melalui data wawancara yang dilakukan oleh perusahaan Blue Bird kepada pengemudi yang keluar dari perusahaan (*exit interview*), dan didapatkan data bahwa alasan pengemudi keluar dari perusahaan adalah mendapatkan pekerjaan tetap di tempat lain sebesar 21% dari pengemudi yang keluar. Berbagai alasan tambahan pengemudi keluar adalah karena panjangnya waktu kerja di Blue Bird sehingga

seringkali menimbulkan permasalahan dengan keluarga dan beberapa alasan lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis mengambil kesimpulan tingginya tingkat *turnover* pada pengemudi Blue Bird karena status mitra antara pengemudi dengan pihak perusahaan Blue Bird. Pengemudi dengan status mitra tidak mendapatkan gaji, pendapatan yang didapatkan merupakan hasil komisi yang tidak tetap setiap harinya. Pengemudi dengan status mitra membuat perusahaan dapat memutus hubungan kerja sama secara tiba-tiba tanpa adanya kompensasi dari perusahaan, sehingga pengemudi akan mencari pekerjaan yang dirasa lebih aman. Pengemudi menjadi khawatir karena tidak adanya informasi sampai kapan dapat bekerja di Blue Bird. Ketidakjelasan dengan keadaan kerja ke depan ini menyebabkan pengemudi selalu merasa tidak aman dalam pekerjaan (*insecure*).

Penelitian yang dilakukan oleh Williams (2003) pada 205 karyawan menemukan adanya hubungan positif antara *job insecurity* dengan intensi untuk keluar dari pekerjaan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *job insecurity* memiliki hubungan yang negatif dengan komitmen organisasi dan komitmen profesional, serta memiliki hubungan positif dengan intensi *turnover*. Penelitian yang dilakukan oleh Min (2002) kepada pengemudi truk menemukan bahwa pengemudi yang tidak merasakan *job insecurity* mempengaruhi pengemudi untuk tetap bekerja pada perusahaan.

*Job insecurity* diartikan sebagai ketidakberdayaan seseorang/perasaan kehilangan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi/situasi kerja yang terancam (Greenhalg dan Rosenblatt, 1984). Karyawan yang berada pada kondisi *insecure* dapat memunculkan ketidaknyamanan dalam melakukan pekerjaan serta timbul kekhawatiran akan kelanjutan kerja mereka (Sentosa, dalam Setiawan dan Hadiyanto 2005).

Status pengemudi dalam perusahaan Blue Bird adalah “pengemudi mitra”. Pengemudi mitra tidak terikat menjadi karyawan dengan perusahaan dan upah yang diterima oleh pengemudi merupakan sistem bagi hasil (komisi) antara pengemudi dengan perusahaan. pengemudi mitra tidak memiliki kontrak dengan perusahaan sehingga mereka tidak tahu sampai kapan mereka dapat bekerja pada perusahaan Blue Bird. Tidak adanya kontrak menyebabkan kekhawatiran pada pengemudi bahwa mereka mendapatkan pemutusan hubungan kerja tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu. Hal inilah yang akhirnya membuat penulis tertarik untuk melihat adakah hubungan antara *job insecurity* dengan intensi keluar pada pengemudi taksi Blue Bird Surabaya.

Penelitian ini didukung dengan data wawancara awal yang menemukan adanya indikasi bahwa memang terjadi *job insecurity* di kalangan pengemudi Blue Bird. Hal itu disebabkan adanya bentuk kerja sama berupa kerjasama mitra antara pengemudi dengan perusahaan Blue Bird. Berdasarkan fakta dan penelitian tersebut maka peneliti memilih hubungan antara *job insecurity* dan intensi *turnover* pada penelitian ini.

### 1.3. Pembatasan Masalah

Untuk mencapai hasil penelitian yang baik, penulis melakukan pembatasan masalah agar penelitian tetap terfokus. Berikut ini pembatasan masalah penelitian:

1. Intensi *turnover* adalah besarnya keinginan berpindah dari seorang karyawan dimana hal tersebut mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi
2. *Job insecurity* adalah ketidakberdayaan karyawan/perasaan kehilangan untuk mempertahankan kesinambungan kerja yang diinginkan dalam situasi kerja yang mengancam.

#### 1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diutarakan diatas, maka permasalahan yang timbul dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

*“Apakah ada hubungan antara job insecurity dengan intensi turnover pada pengemudi taksi Blue Bird pool Darmokali, Surabaya”*

#### 1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris adanya hubungan antara *job insecurity* dengan perilaku intensi turnover karyawan.

#### 1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu:

##### 1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu-ilmu yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagi teori psikologi mampu memberikan referensi tambahan terutama mengenai intensi turnover pada karyawan.
2. Mampu menjadi referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya, terutama bagi peneliti yang tertarik untuk meneliti perilaku produktif

### 1.6.2. Manfaat Praktis

1. Bagi organisasi dan perusahaan dapat digunakan sebagai sudut pandang alternatif dalam upaya mengurangi intensi turnover untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.
2. Bagi pengemudi bisa mengetahui permasalahan *job insecurity* yang ada di dalam dirinya sehingga mereka dapat mengkomunikasikan permasalahan tersebut kepada perusahaan.