

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang dilakukannya penelitian ini yaitu permasalahan yang timbul, rumusan masalah, tujuan penelitian serta batasan dari penelitian yang dilakukan.

1.1. Latar Belakang

Adanya perubahan dari lingkungan yang semakin bergulir di era digitalisasi saat ini menuntut setiap organisasi untuk meresponi secara positif dan tanggap supaya tetap bertahan dalam persaingan global. Suatu organisasi kerap kali harus menerapkan beberapa strategi yang sesuai agar dapat meresponi perubahan yang faktual. Hal ini sesuai dengan pendapat Kurniawati, Werdani, & Pinem (2018:95) bahwa pertumbuhan ekonomi, perkembangan teknologi, arus informasi, perubahan dan persaingan lingkungan bisnis membawa dampak pada perubahan di berbagai aspek kehidupan masyarakat. Perubahan lingkungan tersebut bisa memberikan dampak terhadap setiap personil yang ada didalam organisasi khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa dalam masa pandemi yang penuh dengan ketidakpastian dalam bisnis kedepannya.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi terdiri dari semua upaya, keterampilan maupun kemampuan semua individu yang berkarya dalam sebuah organisasi. Pimpinan suatu organisasi harus kompeten dalam mengelola sumber daya manusia dengan cara yang paling efektif sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik sesuai kepentingan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia ini dinilai penting untuk hubungan individu yang baik dan perlu diterapkan oleh seluruh tenaga kerja (Tampubolon, 2016:1).

Seiring juga dengan meningkatnya tuntutan akan sumber daya manusia (SDM), perusahaan kini mengalami pilihan yang cukup sulit. Dibutuhkan perencanaan sumber daya manusia yang baik untuk masa yang akan datang. Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia harus mampu menentukan upaya untuk mengisi kebutuhan dan persediaan sumber daya manusia dengan

mengembangkan dan mengidentifikasi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang (Sumual, 2017)

Dalam suatu organisasi, peran dari sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting. Tidak hanya untuk fokus menangani permasalahan yang ada dalam fenomena manusianya, namun juga berpengaruh penting untuk keberlangsungan dari berjalannya organisasi secara menyeluruh baik melalui sistem maupun teknologi yang dapat diimplementasikan kepada perusahaan. Tren seperti globalisasi dan inovasiteknologi menuntut adanya perubahan pengelolaan sebuah organisasi, bahkan dituntut lebih untuk bisa menghadapi banyaknya tekanan lingkungan global dewasa ini jika ingin mempertahankan efektivitas organisasi yang didasari oleh rumusan kebijakan yang tepat dengan peran strategi dari manajemen sumber daya manusia (Kawiana, 2020). Oleh karena itu suatu organisasi memerlukan SDM yang kompeten, berkualitas, dan memberikan kinerja yang baik bagi eksistensi organisasi yang pastinya menjadi suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan karena saat ini sangat sukar untuk menemukan dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Perihal ini juga didukung survey yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2015) yang menemukan bahwa 90% organisasi yang dilakukan survey menyatakan bahwa lebih sukar untuk memelihara personil yang berbakat sekarang ini dibandingkan tahun – tahun yang lalu.

Usaha untuk mempertahankan individu yang kompeten maka organisasi harus bisa menentukan beberapa kebijakan yang tepat untuk mengurangi tingkat *turnover intention* pada organisasi. Suatu *turnover intention* dapat berdampak nyata berupa *turnover* dimana hal tersebut merupakan masalah serius bagi organisasi terlebih apabila yang keluar adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian, kemampuan, keterampilan, pengalaman, atau tenaga kerja yang menempati posisi penting dalam organisasi, akhirnya dapat mengganggu proses bisnis jalannya perusahaan tersebut (Irvianti & Verina, 2015)

(Harahap, Dewi H. et al., 2013) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa karyawan dalam usia muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi. Karyawan usia muda dinilai lebih berpeluang untuk meninggalkan pekerjaan

disebabkan minimnya tanggungjawab dalam keluarga sehingga lebih mudah memobilisasi pekerjaan sedangkan *turnover intention* untuk karyawan dengan usia lanjut dilakukan untuk menaikkan suatu produktifitas kerja. Untuk memenangkan adanya persaingan pasar yang semakin ketat dalam perkembangan saat ini maka usaha dalam pelayanan suatu jasa dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa adalah bagian penting. Opsi konsumen berdasarkan produk atau jasa tidak hanya dibatasi dari kualitas dari yang dihasilkan perusahaan saja, namun pelayanan dari setiap SDM yang ada juga menjadi pertimbangan tertentu, oleh sebab itu pengelolaan SDM yang baik juga sangat diperlukan oleh perusahaan.

Suatu angka *turnover* yang tinggi akan menjadi beban *direct cost* dan *indirect cost* bagi organisasi. Apabila *direct cost* merupakan waktu yang diperlukan dan uang yang dikeluarkan untuk menemukan, melatih, dan menyewa pegawai baru. Sedangkan *indirect cost* merupakan penurunan didalam pelayanan dan produktivitas yang dikarenakan adanya kekurangan karyawan selama masa yang dipakai guna menemukan pengganti pegawai yang sudah keluar dan mempekerjakan pegawai baru yang belum berpengalaman. Kegiatan menyeleksi, merekrut, dan melatih karyawan baru seringkali menghabiskan banyak pengeluaran, karena semakin tinggi angka *turnover* maka semakin tinggi juga pengeluaran ada (Tracey et al., 2015).

Menurut (Kurniawati et al., 2018) efek terjadinya *turnover* yang tidak kalah penting adalah komunikasi yang semakin buruk dan gangguan kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Memburuknya komunikasi biasanya dikarenakan setiap karyawan yang keluar dari perusahaan akan membawa pengalaman dan pengetahuan yang telah dikembangkan selama bekerja dalam perusahaan tersebut. Semakin tinggi *turnover* artinya semakin sering terjadi pergantian pekerja, dimana hal ini seringkali mengakibatkan kerugian sebuah perusahaan. Menurut Maslini, (2019) terdapat dua alasan yang seringkali ditemukan mengapa terjadi *turnover*, yaitu adanya tingkat dari kepuasan kerja dan tersebarnya jumlah yang besar pada ketersediaan lapangan kerja yang menjadi opsi untuk pindah ke organisasi lainnya. Allen, D. G., & Vardaman (2010) berpendapat bahwa tingginya gaji dan kepuasan terhadap gaji merupakan alasan yang dianggap lemah terhadap terjadinya *turnover*.

Sedangkan menurut penelitian dari Ayegba (2014) menunjukkan alasan terjadinya *turnover* adalah dimana setiap pekerja tidak bahagia atau tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diemban.

Adanya *turnover* tersebut merupakan risiko yang sangat berarti untuk suatu perusahaan dalam bisnis yang dijalankan. Risiko merupakan kesempatan terjadinya peristiwa yang merugikan organisasi. Kemungkinan terjadinya risiko dan akibatnya terhadap bisnis merupakan hal mendasar untuk dilakukan identifikasi dan pengukuran (Sirait, 2019). Risiko tidak dapat dielakkan begitu saja oleh setiap bisnis dalam perusahaan, karenanya dalam ranah sumber daya manusia harus tetap diatur dengan baik agar tidak menimbulkan kerugian yang fatal terhadap perusahaan.

Oleh sebab itu untuk mempertahankan tenaga kerja yang ada dibutuhkan suatu peraturan yang tepat agar karyawan betah di organisasi tersebut. Untuk itu perlu adanya upaya pelaksanaan mitigasi risiko dalam penanganan masalah *turnover* yang sekiranya dapat disusun secara baik dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada kemampuan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun yang akan datang (Siagian, 2002).

Peranan setiap divisi dalam perusahaan atau organisasi, secara khusus di bidang *Human Resource* dinilai mampu untuk menciptakan mitigasi risiko dari kejadian yang tidak diinginkan dalam *turnover* yang terjadi dalam hal ini yaitu studi kasus di PT Omni Marketing Global Indonesia. Adapun perusahaan OMG Indonesia selaku industri yang bergerak di bidang jasa dalam sektor *advertising* dan media serta berperan sebagai *holding company* menjadi suatu hal baru yang menarik untuk dilakukan penelitian terkait *turnover* dari setiap karyawan yang ada di seluruh unit bisnis. Adapun data terkait perputaran karyawan atau tenaga kerja yang terdapat secara khusus pada periode 2015 – 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Turnover Karyawan PT OMG Indonesia Periode 2015-2021

No	Tahun	Jumlah Kary. Awal Tahun	Kary. Masuk	Kary. Keluar	Jumlah Kary. Akhir Tahun	Jumlah Kary. Rata-Rata (%)	LTO (%)
1	2015	250	114	121	257	253.5	47.73
2	2016	257	125	99	283	270	36.67
3	2017	283	130	113	300	291.5	38.77
4	2018	300	149	107	342	321	33.33
5	2019	342	75	82	335	338.5	24.22
6	2020	335	35	45	325	330	13.64
7	2021	325	32	63	294	309.5	20.36

Sumber: Data HRIS PT OMG Indonesia, 2022

Berdasarkan dari Tabel 1.1. yang didapat melalui data HRIS terindikasi bahwa *Labour Turn Over* selama 7 tahun terakhir dapat dikatakan fluktuatif dengan kecenderungan peningkatan nilai persentase yang tertera. Menurut Gillies (2000), standar *turnover* adalah sebesar 5-10% per tahun dilihat sebagai kondisi yang ideal. Maka diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar risiko *turnover* dapat diatasi yaitu menurut (Brian et al, 2015) ada 3 (tiga) model pengelolaan sumber daya manusia, antara lain; 1) *Acquiring Talent*, yang terdiri dari perekrutan dan seleksi calon karyawan, 2) *Maintaining Motivation and Loyalty*, yang terdiri dari kompensasi, pensiun, hubungan organisasi, kesehatan, dan keselamatan kerja, dan 3) *Developing Competency and Performance*, yang ada melalui pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir.

PT OMG Indonesia adalah perusahaan swasta yang merupakan bidang *advertising & media* namun memiliki peran sebagai *holding company* dari beberapa unit bisnis dengan data kepegawaian saat ini (2022) yaitu sebanyak 318 karyawan sedangkan yang menjadi batasan penelitian kasus *turnover* karyawan hanya sampai tahun 2021 saja yaitu sebanyak 294 karyawan. Sejak 7 (tujuh) tahun terakhir dari tahun 2015 – 2021 seluruh persentase *Labour Turnover* ada di atas 10% dan memiliki rata-rata persentase *turnover* sebesar 30.67%. Untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa, tingkat tingginya persentase *turnover* tersebut memiliki risiko jika pada tahun berikutnya meningkat. Berdasarkan pengamatan dari tim

HRD terdapat beberapa alasan cukup tingginya persentase tersebut, yaitu seperti kembalinya karyawan ke domisili asal, masalah keluarga, mendapatkan pekerjaan yang baru, melanjutkan pendidikan, adanya kriminalitas yang dilakukan karyawan, masalah kesehatan, dan yang terjadi di seluruh dunia mengenai COVID-19 yang sangat berdampak kepada kestabilan bisnis serta adanya pengurangan karyawan seperti pemutusan hubungan kerja. Namun secara khusus akan disesuaikan dengan penyebaran kuesioner dalam penelitian ini untuk mengetahui lebih dalam fenomena dan masalah yang terjadi dalam *turnover* dengan dilakukannya identifikasi risiko, penanganan risiko, perhitungan risiko, dan akhirnya dapat dilakukan mitigasi terhadap risiko dari fenomena *turnover* tersebut.

Dalam hal ini, pihak perusahaan memang sudah melakukan beberapa cara tertentu untuk suatu pendekatan mitigasi *turnover* seperti meningkatkan kompetensi dan pelatihan karyawan, pola jenjang karir yang sesuai, gaji dan fasilitas yang semakin baik, kegiatan kebersamaan karyawan, makan siang gratis dari kantor, dan perbaikan kultur secara digitalisasi. Meskipun sudah dilakukan namun persentase *turnover* masih pada angka yang cukup besar. Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan pendekatan studi kasus untuk mengetahui lebih lanjut mengenai aspek risiko dari turnover dalam PT Omni Marketing Global Indonesia secara khusus dan menyeluruh. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **ANALISIS FAKTOR RISIKO TINGKAT TURNOVER KARYAWAN PT OMG INDONESIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses bisnis perusahaan dalam kaitannya dengan *turnover* karyawan yang dapat mengganggu tujuan bisnis tersebut tidak tercapai?
2. Bagaimana ketergantungan perusahaan jasa terhadap karyawannya?
3. Bagaimana perubahan lingkungan yang cepat akibat pandemi yang cukup berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses bisnis perusahaan dalam kaitannya dengan *turnover* karyawan yang dapat mengganggu tujuan bisnis tersebut tidak tercapai?
2. Bagaimana ketergantungan perusahaan jasa terhadap karyawannya?
3. Bagaimana perubahan lingkungan yang cepat akibat pandemi yang cukup berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

1.4. Batasan Masalah

Penulis hanya melakukan penelitian yang dilakukan pada subjek penelitian di PT OMG Indonesia dalam hal ini tim HR dan seluruh User dari setiap unit bisnis karena keterbatasan waktu dan dana. Penelitian ini berpusat pada risiko *turnover* karyawan, peluang dan dampak risiko *turnover* karyawan, dan mitigasi terhadap peluang dan dampak dari kejadian yang tidak diinginkan. Adapun hal yang menjadi *top event* adalah fenomena *turnover* yang melebihi dari batas normal yaitu 10% dan akan diidentifikasi melalui *Bow Tie Analysis*.

1.5. Kegunaan Penelitian

1. Bagi peneliti berikutnya, penelitian ini bisa digunakan sebagai acuan referensi penelitian risiko *turnover* pada kasus salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa.
2. Bagi perusahaan yang diteliti, penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan dan penindaklanjutan dari saran yang disampaikan.

1.6. Sistematika Penulisan

Secara garis besar, sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi kajian terhadap konsep-konsep yang relevan digunakan untuk menyelesaikan masalah yang telah dirumuskan.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi metode yang digunakan yaitu metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi kajian terhadap konsep-konsep yang relevan digunakan untuk menyelesaikan masalah yang telah dirumuskan.

BAB 5 : KESIMPULAN

Pada bab ini berisi metode yang digunakan yaitu metode pengumpulan data dan metode analisis data

