

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan memiliki tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun dalam jangka panjang. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, setiap perusahaan tidak hanya membutuhkan sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia atau yang dikenal dengan istilah karyawan (Susanti dan Palupiningdyah, 2016). Bagi perusahaan karyawan merupakan aset yang sangat penting (Sitohang, 2007), Oleh karena itu, setiap perusahaan berusaha untuk mempertahankan karyawan agar tidak mengundurkan diri (*turnover*) (Aninditarini, 2013). *Turnover* adalah pengunduran diri karyawan secara permanen baik sukarela (*voluntary turnover*) atau tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover*, yaitu keluarnya karyawan disebabkan karena kehendak individu itu sendiri, sedangkan *involuntary turnover* adalah keluarnya karyawan disebabkan oleh faktor organisasi atau pengunduran diri karena adanya hal mendesak (Robbins dan Judge, 2007).

Turnover karyawan menyebabkan perusahaan mengalami frustrasi, karena karyawan yang direkrut memilih pekerjaan di organisasi lainnya (Handru dan Muna, 2012), sehingga menyebabkan kerugian materil dan non materil yang harus dikeluarkan oleh perusahaan (Porter dalam Probowo, 2017), baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, biaya rekrutmen dan pelatihan (Suwandi dan Indriantoro dalam Agustina, 2008), dan biaya non-keuangan seperti hilangnya kualitas pelayanan (Asmara, 2017). Meningkatnya

turnover akan berbahaya bagi keberlangsungan organisasi dan dapat mengurangi produktivitas organisasi (Joarder, 2011; Azeez, 2016), sebaliknya jika tingkat *turnover* karyawan yang rendah efisiensi dan produktivitas perusahaan akan terjaga (Azeez, 2016). Oleh karena itu, tingginya tingkat *turnover* karyawan perlu mendapatkan perhatian manajemen perusahaan (Manuel dan Rahyuda, 2015).

Fenomena *turnover* sendiri sudah tidak lagi menjadi hal yang asing bagi organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Elkjaer dan Filmer (2015) menemukan rata-rata tren *turnover* baik *voluntary* maupun *involuntary* tahun 2011-2014, khususnya di Brazil dan Amerika Serikat mengalami peningkatan. Kajian yang dilakukan oleh *Managing Consultant* PT. Watson Wyatt Indonesia pada tahun 2006 – 2007 menemukan *turnover* pada industri perbankan antara 6,3%-7,5%, sedangkan *turnover* karyawan di industri berkisar 0,1-0,74% (Bitha dan Ardana, 2017). Sementara kajian yang dilakukan *Career Business Leader Mercer* Indonesia tahun 2018-2019 pada seluruh industri, tingkat karyawan yang mengundurkan diri sebesar 8% pada tahun 2018 dan 7% pada tahun 2019. Industri dengan tingkat pengunduran diri terbesar adalah industri jasa keuangan, tahun 2018 sebesar 12 persen, dan tahun 2019 sebesar 14 persen (Liliah, 2019).

Indikasi intensi *turnover* pada karyawan dapat dilihat dari sikap karyawan yang cenderung untuk meninggalkan perusahaan, kemungkinan untuk mencari pekerjaan yang lain, kemungkinan untuk berpikir keluar dari perusahaan, kemungkinan untuk berpikir keluar dari perusahaan dalam waktu dekat, kemungkinan untuk berpikir keluar dari perusahaan jika ada kesempatan yang lebih baik (Kartono, 2017). Indikasi tersebut pada dasarnya memang sulit untuk diukur, namun perusahaan dapat melakukan analisis terhadap intensi *turnover*;

sebab intensi merupakan komponen sikap yang memandu perilaku seseorang (Moorhead dan Grifjn, 2013).

Penjelasan tersebut di atas menunjukkan, fenomena *turnover* dapat terjadi di berbagai jenis perusahaan, tidak terkecuali di PT. X yang bergerak dibidang produksi tas. Menurut data yang diberikan oleh PT. X selama tahun 2018-2020, jumlah karyawan yang *turnover* adalah sebanyak 520 orang. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1. Jumlah Karyawan *Turnover* di PT. X Tahun 2018-2020

Tahun	Jumlah Karyawan Total	Jumlah Karyawan <i>Turnover</i>	Persentase (%)
2018	4980	170	0,034
2019	4982	135	0,027
2020	4982	215	0,043

Sumber: HRD PT. X

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang *turnover* di PT. X adalah cukup rendah jika dibanding dengan jumlah karyawan secara keseluruhan. Tahun 2018 jumlah karyawan *turnover* sebanyak 170 orang (0,034%), tahun 2019 menurun menjadi 135 orang (0,027%), dan tahun 2020 meningkat kembali menjadi 215 orang (0,043%). Melihat angka-angka tersebut jumlah karyawan yang *turnover* cenderung mengalami peningkatan.

Sebelum benar-benar memutuskan keluar dari perusahaan, seringkali sikap dan perilaku menunjukkan gejala intensi *turnover* (Moorhead dan Grifjn, 2013). Intensi *turnover* adalah persepsi subjektif dari karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencari kesempatan pekerjaan lain yang dinilai lebih baik (Lee dalam Etnaningtyas, 2011), atau suatu keadaan dimana pekerja memiliki niat secara sadar untuk mencari pekerjaan lain (Abdillah, 2012). Jadi intinya intensi *turnover* merupakan keinginan karyawan secara sadar untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dengan maksud untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih baik.

Penjelasan tersebut sejalan dengan hasil survei yang dilakukan peneliti kepada 30 orang karyawan PT. X. Hasil survey menemukan 3 orang karyawan (10%) menyatakan, bahwa faktor *job attitude* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*, 2 orang karyawan (6,67%) menyatakan *personality* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*, dan 1 orang karyawan (3,33%) menyatakan faktor *biodemographic* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*. Hasil survey tersebut juga menemukan 1 orang karyawan (3,33%) menyatakan *economic factors* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*, 2 orang karyawan (6,67%) menyatakan *personal factors* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*, 5 orang karyawan (16,67%) menyatakan *job characteristics* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*, 3 orang karyawan (10,00%) menyatakan *reward system* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*, 5 orang karyawan (16,67%) menyatakan *supervisory* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*, dan 8 orang karyawan (26,67%) menyatakan *group relation* merupakan faktor yang mendorong intensi *turnover*. Berdasarkan data-data tersebut faktor kohesivitas kelompok merupakan sumber utama yang mendorong intensi *turnover* karyawan.

Peneliti juga melakukan wawancara singkat kepada 5 karyawan PT. X terkait dengan aspek-aspek Intensi *Turnover*. Adapun pertanyaan dari peneliti untuk karyawan PT. X “Anda sudah berapa lama bekerja di perusahaan PT. X?”, “Apakah dalam benak anda ada pemikiran untuk keluar dari pekerjaan Anda saat ini?”, “Apakah anda berniat untuk mencari pekerjaan lain?”, “Apakah anda pernah berniat meninggalkan pekerjaan anda saat ini dengan mencari informasi lowongan pekerjaan di perusahaan lain?”.

AX merupakan karyawan PT. X yang sudah bekerja selama 1,5 tahun, adapun pernyataan dari AX “saya sudah bekerja di sini 1,5 tahun. Kalau untuk niatan keluar dari perusahaan ini pasti ada, dan kebetulan saya sudah mulai mencari informasi dari teman-teman saya untuk mencari lowongan lagi mungkin saja saya lebih cocok”.

BW merupakan karyawan PT. X yang sudah bekerja selama 2 tahun, adapun pernyataan dari BW “saya sudah bekerja di sini kurang lebih 2 tahun, selama 2 tahun ini saya merasa kurang cocok dengan pekerjaan saya, jadi kalau ada niatan untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini pastinya ada. Tapi saya sadar kalau mendapatkan pekerjaan untuk juga susah apalagi dalam kondisi saat ini, tapi tetap saya masih mencari informasi lowongan pekerjaan dari teman-teman dan media sosial”.

AR merupakan karyawan PT. X yang sudah bekerja selama 1 tahun, adapun pernyataan dari AR “Saya sudah bekerja di sini kurang lebih 1 tahun. Dalam 1 tahun ini, saya merasa tidak nyaman kerja di sini. Kebetulan juga saya ini ada tawaran pekerjaan dari teman saya yang kerja di PT lain, jadi saya masih memikirkan untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini untuk mengambil tawaran dari teman saya itu”.

WK merupakan karyawan PT. X yang sudah bekerja selama 3 tahun, adapun pernyataan dari WK “Saya sudah bekerja di sini sudah cukup lama kurang lebih 3 tahun. Akhir-akhir ini saya pemikiran untuk mencari pekerjaan di tempat lain, tapi karna relasi teman saya sedikit dan itu rata-rata pada merantau di luar negeri jadi saya mencari informasi nya lewat media sosial (*facebook*). Karna saya merasa kurang nyaman kerja di sini, menjadikan saya kurang semangat lagi untuk melakukan pekerjaan saya saat ini”.

YG merupakan karyawan PT. X yang sudah bekerja selama 2,5 tahun, adapun pernyataan dari YG “saya sudah bekerja kurang lebih 2,5 tahun. Sebenarnya sudah 3 bulan ini saya ingin keluar, ya karna menurut saya selama ini saya kerja ya kerja saya tapi tidak nyaman dan itu membuat saya malas untuk berangkat kerja jadi karna itu saya terkadang mempunyai pemikiran untuk mencari kenyamanan saya dengan cara saya mencoba mencari pekerjaan lain.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 5 (lima) karyawan PT. X dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. X tersebut mempunyai pemikiran untuk keluar dari pekerjaannya saat ini, berniat mencari pekerjaan lain dan menunjukkan perilaku untuk keluar dari pekerjaannya. Yang dimana itu merupakan aspek dari Intensi *Turnover* yang di sampaikan oleh Kartono (2017) menyatakan 3 aspek: memikirkan untuk keluar, berniat mencari pekerjaan lain, dan berniat meninggalkan pekerjaan.

Steers dan Mowday (dalam Permana dan Mulyana, 2017) mengatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, yaitu *job attitude, personality, biodemographic, economic factors, personal factors, job characteristics, reward system, supervisor, dan group relation*. Berdasarkan faktor-faktor yang dipaparkan tersebut, *group relation* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi adanya *turnover* dalam perusahaan. *Group relation* mencakup keterikatan antar anggota kelompok maupun keterikatan anggota pada kelompoknya, dan semua itu merupakan bagian dari kohesivitas kelompok (Walgito, 2008).

Kohesivitas kelompok merupakan tingkat dimana anggota kelompok saling tertarik satu sama lain (Purba dkk, 2020). Sementara menurut Walgito (2008), kohesivitas kelompok adalah bagaimana para anggota kelompok saling menyukai

dan saling mencintai satu dengan yang lainnya. Jadi kohesivitas kelompok merupakan daya tarik emosional sesama anggota kelompok kerja dimana adanya rasa saling menyukai, membantu, dan secara bersama-sama saling mendukung untuk tetap bertahan dalam kelompok. Robbins (2006) menjelaskan, pada kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi akan terjadi penyesuaian antar karyawan yang baik, kebersamaan dan interaksi yang intensif antar karyawan. Dwiyanto dan Amalia (2012) menambahkan, pada kelompok yang kohesivitasnya tinggi akan memiliki tingkat ketertarikan pada anggota kelompok sehingga menimbulkan iklim kerjasama yang baik antar karyawan.

Kelompok dengan tingkat kohesivitas yang tinggi, para anggotanya lebih kooperatif, masing-masing mengevaluasi lebih positif, lebih menyenangkan, anggota dalam kelompok saling mempengaruhi, memiliki konformitas yang tinggi dalam keputusan kelompok, dan para anggotanya lebih percaya satu dengan yang lain dan merasa lebih aman bila dibandingkan dengan kelompok dengan tingkat kohesi rendah (Penner dalam Walgito, 2008). Oleh karena itu, kohesivitas dalam kelompok menciptakan suasana yang lebih sehat, karena orang-orang yang ada didalamnya lebih menaruh perhatian pada orang lain dengan berbagai cara yang lebih positif serta seseorang akan lebih berpengalaman dalam mengurangi kegelisahan dan ketergantungan.

Seseorang dalam kohesivitas kelompok akan lebih siap menerima tujuan, keputusan, dan norma kelompok. Selanjutnya, penyesuaian terhadap tekanan akan lebih banyak pada kohesivitas kelompok, sehingga penolakan individu pada tekanan tersebut akan melemah (Walgito, 2008). Forsyth (dalam Kurniawati, 2016) mengemukakan bahwa kebersamaan antara karyawan dapat mempererat hubungan interpersonal diantara karyawan dan hubungan yang dekat menjadikan

karyawan tersebut dapat memunculkan kohesivitas kelompok Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, salah satu faktor utama yang menyebabkan adanya intensi *turnover*, yaitu kohesivitas kelompok yang mana subjek merasa tidak mempunyai ketertarikan dalam kelompok kerja.

Penelitian tentang hubungan kohesivitas kelompok dengan intensi *turnover* pernah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya. Permana dan Mulyana (2017) menemukan persepsi terhadap kohesivitas kelompok berhubungan negatif dan signifikan dengan intensi *turnover* pada Pramuniaga. Putri, Pandjaitan, dan Kuswanto (2018) menemukan kohesivitas kelompok memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap intensi *turnover*, maka semakin baik kohesivitas kelompok akan semakin menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Kedua penelitian tersebut menunjukkan kohesivitas kelompok berperan penting dalam menurunkan intensi *turnover* karyawan. Hal inilah yang menarik peneliti untuk melakukan penelitian kembali dengan topik yang sama. Adapun yang membedakan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu lokasi dilakukannya penelitian. Penelitian saat ini di PT. X yang bergerak dibidang produksi tas. Jadi walaupun topik penelitian ini sama, tetapi lokasi penelitiannya berbeda, maka hasil penelitian tetap akan menunjukkan hal yang berbeda pula.

Penelitian ini mempunyai urgensi dengan topik hubungan kohesivitas kelompok dengan intensi *turnover* di PT. X yang merupakan lokasi penelitian saat ini belum pernah dilakukan. Oleh karena melalui penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat membantu perusahaan dalam meminimalisir intensi *turnover* karyawan terutama dilihat dari faktor kohesivitas kelompok. Selain itu, urgensi lain dilakukan penelitian ini karena intensi *turnover* merupakan hal yang berbahaya,

bahkan lebih berbahaya dibandingkan *turnover*, sebab karyawan masih bekerja di dalam organisasi, sementara adanya intensi *turnover* menyebabkan produktivitas kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, dan moral kerja karyawan cenderung rendah, dan menyebabkan meningkatnya jumlah kecelakaan kerja (Suyono, Eliyana, dan Ramawati, 2020). Kajian yang dilakukan Fajrin dan Abdulrohimi (2018) juga menemukan, bahwa intensi *turnover* dapat menyebabkan rendahnya keterlibatan individu dalam kelompoknya, menghindari tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dan menurunkan kepedulian individu terhadap rekannya. Kondisi tersebut apabila dibiarkan akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka peneliti melakukan penelitian apakah ada “HUBUNGAN KOHESIVITAS KELOMPOK DENGAN INTENSI *TURNOVER*?”.

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kohesivitas kelompok dengan intensi *turnover* pada karyawan.

1.3. Manfaat Penelitian

Penelitian ini terdapat manfaat teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut:

1.3.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian penelitian tentang masalah psikologi industri, khususnya tentang hubungan kohesivitas kelompok dengan intensi *turnover* pada karyawan.

1.3.2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau bahan masukan dalam bentuk data tentang hubungan kohesivitas kelompok dengan intensi *turnover* kepada perusahaan “X” terutama pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada organisasi.

