

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas sangatlah tidak mudah, pada dunia industri akan selalu dapat tuntutan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Persaingan di perusahaan khususnya industri perbankan sangatlah kompetitif. Kompetitif dalam artian pada dunia perbankan bukan lagi mengenai kompetisi perebutan pangsa pasar dan laba. Namun juga persaingan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Timbulnya kompetisi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga ditambahi dengan banyaknya bank-bank baru yang bermunculan tentunya dapat menimbulkan dampak pada aspek sumber daya manusia. Salah satu aspek manajemen sumber daya manusia yaitu mengenai isu-isu yang dapat menimbulkan tingkat *labour turnover* yang tinggi terutama pada industri perbankan.

Menurut Mobley (2011;1) *labour turnover* adalah keluar masuknya karyawan dari suatu organisasi atau berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Menurut Flippo dalam Ridlo (2012;4) *labour turnover* adalah keluar masuknya tenaga kerja suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Tingginya *Labour Turnover* pada suatu perusahaan menunjukkan lemahnya komitmen organisasi dan lemahnya komitmen karyawan terhadap organisasi, hal tersebut dikarenakan banyaknya karyawan baru yang masuk perusahaan dan

karyawan memiliki kecenderungan yang rendah untuk bertahan pada perusahaan tersebut, akibat dari semua itu mereka lebih memilih untuk berpindah ke perusahaan lain. Permasalahan tingginya *labour turnover* pada saat ini menjadi permasalahan yang cukup serius yang dihadapi oleh suatu perusahaan. Dampak negatif yang di dapat dirasakan akibat terjadinya *labour turnover* yakni pada besarnya biaya-biaya karyawan yang baru masuk, biaya biaya penggantian karyawan dan terganggunya operasional perusahaan.

Bagi perusahaan dalam menjalankan proses rekrutmen tidaklah mudah, terlebih lagi ketika mengetahui saat telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya menjadi sia-sia karena staff yang di rekrut tersebut memilih pekerjaan di perusahaan lain. Dalam menciptakan dan mempertahankan tenaga kerja yang ada diperlukan adanya kebijaksanaan yang tepat agar karyawan merasa senang dan tetap di perusahaan.

Menurut Mobley (2011;73) ada beberapa cara bagaimana manajemen dapat mengendalikan pergantian karyawan secara efektif, cara tersebut ialah dengan memperhatikan dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, seleksi, sosialisasi awal, bobot pekerjaan, praktik-prakatik pembayaran, penyeliaan, manajemen karir, dan jadwal-jadwal pekerjaan alternatif. Manajemen dapat mencegah kemungkinan tingginya pergantian karyawan yang dapat terjadi di kemudian hari dengan memperhatikan bidang yang tepat.

Tingginya angka *labour turnover* atau keluar masuk karyawan akan menjadi cerminan bagi sebuah perusahaan. Apakah memang merekrut karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasi, atau perusahaan terlalu menuntut karyawan?

Beberapa ahli berpendapat bahwa semua perusahaan akan membutuhkan dana melebihi satu gaji karyawan yang keluar untuk mencari pengganti karyawan mereka yang keluar. Hal tersebut juga tidak bagus karena dapat mempengaruhi karyawan yang masih bertahan dan tentunya akan tidak baik lagi bagi karyawan yang baru saja akan bergabung.

Gejala tingginya *labour turnover* juga dapat dilihat dari data PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik yang menggambarkan bahwa pada perusahaan tersebut mengalami masalah dalam tingginya *labour turnover*. Untuk mengetahui tingkat perputaran karyawan atau tenaga kerja, baik yang masuk maupun yang keluar pada tahun 2015-2017 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Data Labour Turnover PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
Kantor Cabang Gresik Tahun 2015-2017

Keterangan	Tahun		
	2015	2016	2017
Jumlah Karyawan Di Awal Periode	69	78	79
Jumlah Karyawan Masuk	11	4	16
Jumlah Karyawan Keluar			
- Di Pecat	-	-	-
- Resign	2	3	5
- Pensiun	-	1	1
Jumlah Karyawan Di Akhir Periode	78	79	90
Tingkat LTO (%)	12,2	1,3	13

Sumber : Manajemen Bank BTN Kantor Cabang Gresik

Menurut Gillis dalam Hartono dan Setiawan (2013) *turnover* karyawan dikatakan normal berkisar antara 5 - 10 % pertahun, *turnover* dikatakan tinggi apabila lebih dari 10% begitupun menurut Supriyanto dalam Ridlo (2012;5) *turnover* tidak boleh lebih dari 10 % pertahun. Berdasarkan dari tabel di atas yang menunjukkan

data dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik terlihat bahwa *labour turnover* selama 3 tahun terakhir dari tahun 2015 sampai 2017 dapat dikatakan perlu mendapatkan perhatian khusus dalam penanganan *labour turnover*. Pada tahun 2015 tingkat *labour turnover* sebanyak 12,2 %, untuk tahun 2016 tingkat *labour turnover* sebanyak 1,3%, dan untuk tahun 2017 tingkat *labour turnover* sebanyak 13 %. Data tersebut menunjukkan pada tahun 2015 tingkat *labour turnover* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik cukup tinggi karena tingkat *labour turnover* sejumlah 12,2 %, kemudian pada tahun 2016 tingkat *labour turnover* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik rendah karena tingkat *labour turnover* sejumlah 1,3% dan pada tahun 2017 tingkat *labour turnover* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik tinggi karena tingkat *labour turnover* sejumlah 13%.

Menurut bapak Ario Admadya Siregar selaku HRD PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik, Keluar masuknya karyawan tersebut menimbulkan beberapa masalah, salah satunya adalah kurangnya tenaga kerja dalam suatu posisi dikarenakan ada karyawan yang keluar dan jika harus memberikan bimbingan kepada karyawan baru hal itu membutuhkan waktu yang tidak singkat sehingga menimbulkan rangkap jabatan, dimana rangkap jabatan tersebut juga akan menimbulkan tidak efektifnya dalam bekerja seperti kurang fokusnya dalam mengerjakan pekerjaan sehingga terjadi kesalahan disalah satu pekerjaannya dan menimbulkan beban biaya seperti pada perekrutan, seleksi, pelatihan dan berbagai hal yang bersangkutan.

Apabila keadaan seperti ini (meningkatnya *labour turnover*) terus berlanjut maka akibatnya dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan yakni dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana hasil yang diperoleh dari wawancara bahwa karyawan yang keluar dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik bukan semata-mata karena terkena PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), namun karena keinginan dari karyawan itu sendiri, oleh karena itu banyak karyawan yang pindah kerja ke perusahaan lain dan karyawan yang berkeinginan untuk keluar dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik bukan disebabkan adanya pelanggaran yang dilakukan dalam perusahaan, namun kemungkinan adanya beberapa faktor yang tidak sesuai dengan manajemen perusahaan sehingga karyawan yang berada di perusahaan tersebut keluar dari pekerjaannya. Banyaknya karyawan yang baru masuk perusahaan juga memberikan dampak pada besarnya seperti biaya saat rekrutmen, seleksi, penerimaan, penempatan, dan biaya saat pelatihan.

Banyaknya segi pergantian karyawan, jarang sekali terdapat cara-cara yang tepat bagi manajemen untuk memamanajemeni pergantian karyawan, banyak tanggapan manajemen terhadap pergantian karyawan harus didasarkan atas pendiagnosaan dan penilaian terhadap sebab-sebab dan akibat-akibat pergantian karyawan dalam hubungannya dengan organisasi. Pengendalian *labour turnover* memusatkan perhatian pada beberapa bidang yang memerlukan manajemen pergantian karyawan yang lebih efektif. Pentingnya pengendalian *labour turnover* secara efektif yaitu dapat mencegah dan mengurangi tingginya *labour turnover* pada suatu perusahaan yang mempunyai akibat-akibat negatif seperti besarnya

biaya sumber daya manusia yang masuk serta besarnya biaya penggantian karyawan dan terganggunya operasional perusahaan. Bidang-bidang yang diberikan perhatian dalam pengendalian *labour turnover* ialah perekrutan, seleksi, sosialisasi awal, bobot pekerjaan, praktik-praktik pembayaran, kepemimpinan atau penyeliaan, manajemen karir, jadwal-jadwal kerja alternatif, dan peluang-peluang lain untuk memanjemeni pergantian karyawan secara efektif. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka manajemen pada suatu perusahaan harus memberi perhatian lebih terhadap pengendalian *labour turnover* secara efektif.

Berdasarkan uraian di latar belakang, serta dengan melihat situasi dan kondisi studi mengenai *labour turnover* di sektor perbankan khususnya di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik, maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut dengan judul **“Efektifitas Pengendalian *Labour Turnover* PT Bank Tabungan Negara (Persero)Tbk Kantor Cabang Gresik”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang yang disampaikan dimuka, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Efektifitas Pengendalian *labour turnover* Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah

untuk menganalisis Efektifitas Pengendalian *labour turnover* Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik.

1.4 Manfaat penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai bahan referensi di perpustakaan Universitas Muhammadiyah Gresik dan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti lainya di Universitas Muhammadiyah Gresik yang mengambil masalah yang sama.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam mengevaluasi kebijaksanaan yang telah diterapkan selama ini dalam upaya peningkatan perusahaan, khususnya untuk mengurangi tingkat *labour turnover* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Gresik.