

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pergantian pemimpin (Direktur Utama) dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang normal terjadi. Setidaknya setiap beberapa tahun pasti terjadi pergantian pemimpin, tergantung dari kebijakan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Namun apa jadinya ketika pergantian pemimpin terjadi tidak sesuai masa jabatan yang berlaku. Seperti contoh meninggal dalam menjalankan tugas, dipindahkan ke perusahaan lain dan lain sebagainya. Satu pergantian pemimpin dalam masa jabatan normal saja sudah membuat perubahan budaya perusahaan yang mana karyawan butuh waktu untuk bisa menyesuaikan, apalagi terjadinya pergantian pemimpin sebanyak lima kali hanya dalam kurun waktu tiga tahun. Hal ini terjadi di salah satu perusahaan BUMN ternama di Indonesia, yang mana pergantian ini terjadi tidak sesuai dengan kebijakan yang ada. Terhitung dari tahun 2014 hingga tahun 2017 ini memberikan dampak yang kurang baik terhadap karyawan yang ada.

Pergantian pemimpin (Direktur Utama) dalam sebuah perusahaan setidaknya akan sedikit merubah keadaan yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Sesuai dengan teori yang dikemukakan Robins (2006) ada lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional
4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Hal tersebut akan membuat karyawan dituntut untuk bisa melakukan adaptasi secara cepat, dimana setiap orang memiliki proses adaptasi yang berbeda-beda dan juga ada karyawan yang tidak mampu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan budaya yang telah ditetapkan.

Namun meskipun perusahaan memberikan sedikit beban tambahan, tetapi juga memberikan kompensasi yang setimpal agar kinerja yang dari sumber daya manusia yang dimiliki selalu optimal. Salah satu cara untuk mendorong kinerja

optimal dari sumber daya manusia yang dimiliki adalah dengan memenuhi segala kebutuhan yang diinginkan agar mereka dapat bekerja dengan nyaman, fokus dan menghasilkan karya terbaik untuk perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori yang dicetuskan oleh Abraham Maslow. dalam buku *Manajemen* yang ditulis oleh Zainal, et al (2014) menyebutkan bahwa teori yang digagas oleh Abraham Maslow mengenai hierarki kebutuhan manusia yang terbagi menjadi lima kebutuhan, yakni: kebutuhan fisiologis (kebutuhan atas makan, minum, tempat berteduh dan kebutuhan fisik lainnya), kebutuhan keamanan (kebutuhan atas keamanan secara fisik dan emosional), kebutuhan sosial (kebutuhan atas kasih sayang, rasa memiliki, dan persahabatan), kebutuhan penghargaan (kebutuhan atas harga diri, prestasi, pengakuan akan status) dan kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan atas pertumbuhan, pencapaian potensi dan dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan). Lima kebutuhan Maslow yang telah disebutkan di atas terbagi menjadi dua bagian yakni kebutuhan yang lebih rendah (fisiologis dan keamanan) dan kebutuhan yang lebih tinggi (sosial, penghargaan dan aktualisasi diri). Oleh karenanya seseorang akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerja jika kebutuhan dasarnya telah terpenuhi. Tidak dapat dipungkiri bahwa keperluan dasar dalam pemenuhan kebutuhan dasar saat ini adalah uang atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

Dewasa ini salah satu isu penting yang memiliki kaitan erat dengan kompensasi adalah tentang loyalitas karyawan. Loyalitas menjadi salah satu syarat dan aturan tak tertulis bagi karyawan untuk terus mengabdikan dan berkontribusi kepada perusahaan. Dikutip dalam CiputraUceo.net (2015), loyalitas merupakan hal atau perilaku yang bersifat emosional. Pandangan masyarakat selalu mengaitkan bahwa loyalitas identik dengan seberapa lama karyawan bertahan diperusahaan dengan tingkat gaji yang besar. Fakta di lapangan mengatakan berbeda, bahwa sebenarnya tidak semua memandang seberapa besar gaji yang diberikan, namun lebih kepada kenyamanan saat mengabdikan kepada perusahaan. Dengan melihat loyalitas karyawan yang tinggi, perusahaan tak segan memberikan kenaikan jabatan dan gaji namun juga memberikan tanggung jawab yang lebih besar dari tanggung jawab di posisi sebelumnya. Baik faktor rasional maupun emosional dan faktor kepribadian karyawan berpotensi untuk menurunkan tingkat

loyalitas yang dimiliki seorang karyawan. Tingkat loyalitas yang menurun dapat terindikasi lewat penurunan kinerja, kenaikan absensi dan munculnya kegelisahan. Oleh karena itu perusahaan perlu mencegah dan menanggulangi masalah tersebut dengan pemberian penghargaan yang sesuai, membentuk lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan kompensasi adil dengan tanggung jawab yang diemban (ciputrauceo.net, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan. Suka atau tidak suka, kompensasi adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi (Kadarisman, 2012). Dan motivasi sendiri menurut Zainal, et al (2014), motivasi merupakan sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik dengan tujuan individu. Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai dorongan terhadap setiap individu masing-masing untuk melakukan tindakan sesuai dengan keinginan sendiri, tidak bergerak dengan sebuah perintah. Sejalan dengan teori yang dikemukakan sebelumnya, salah satu perusahaan BUMN ternama di Indonesia, menurut salah satu karyawan, perusahaan BUMN ini memberikan gaji yang tinggi kepada para karyawan serta berbagai fasilitas penunjang seperti jaminan kesehatan, kendaraan dinas hingga rumah dinas. Jika karyawan tersebut memberikan dampak positif yang besar bagi perusahaan melalui inovasi dan kontribusi yang diberikan, maka perusahaan memberikan penghargaan seperti publikasi pujian hingga kenaikan jabatan. Dengan beragamnya bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, diharapkan secara langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja dan kontribusi pada perusahaan. Secara fisik, karyawan akan merasa nyaman karena segala kebutuhan hidup dapat terpenuhi dan secara mental karyawan akan merasa aman secara finansial dan kesehatan keluarga mereka telah dijamin oleh perusahaan. Namun segala kompensasi yang diberikan pasti sebanding dengan beban kerja yang diterima. Tanggung jawab sebagai karyawan menuntut mereka untuk bekerja dengan mengedepankan profesionalitas. Dengan banyaknya tugas yang harus diselesaikan, secara tidak langsung akan mempengaruhi dari fisik maupun mental karyawan sehingga rentan mengalami stres kerja. Menurut zainal, et al (2014) stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang

mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan yang menyebabkan menurunnya produktifitas karyawan. Namun dengan gaji yang telah diberikan sangat mencukupi dan performa perusahaan menunjukkan angka positif tetapi mengapa masih ada karyawan yang masih berkeinginan untuk mengundurkan diri. Dimana tiga dari karyawan tersebut sudah mengundurkan diri, dan satu yang menjabat sebagai *general manager* masi menunggu keputusan dari perusahaan. Dari permasalahan tersebut menjelaskan kesejahteraan yang terjamin tidak menjadi acuan seseorang karyawan akan selalu loyal pada perusahaan. Banyak kemungkinan yang menjadi pertimbangan karyawan mengundurkan diri dan meninggalkan zona nyaman sebagai seorang karyawan dan peneliti ingin menggali faktor tersebut agar menjadi pembelajaran untuk perusahaan. Atas permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam tentang faktor X penyebab karyawan meninggalkan zona nyaman sebagai karyawan BUMN.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, fokus penelitian ini akan mengarah pada studi eksplorasi mengenai faktor-faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Agar mampu menangkap dan kemudian dapat menjabarkan studi ini secara tepat kedalam bentuk tulisan ilmiah, maka dibentuklah sebuah rumusan masalah yaitu:

Apa saja faktor yang menjadi pertimbangan karyawan meninggalkan zona nyaman sebagai karyawan BUMN.

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan faktor yang menjadi pertimbangan karyawan meninggalkan zona nyaman sebagai karyawan BUMN.

1.4 Batasan Penelitian

Berdasarkan penjabaran di atas, maka perlu dilakukan batasan terhadap masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Peneliti membatasi pada faktor-faktor karyawan meninggalkan zona nyaman pada karyawan di salah satu

perusahaan BUMN ternama Indonesia. Dimana informan dalam penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan BUMN tersebut yang memutuskan untuk pensiun sebelum masuk usia pensiun normal. Dimana penelitian ini menggunakan paradigma positivism dan tidak ada maksud sama sekali untuk menyudutkan pihak-pihak yang terkait.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Civitas Akademika
 - a. Bagi para mahasiswa manajemen yang mengambil konsentrasi manajemen sumber daya manusia, diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu teman-teman mahasiswa secara teori maupun praktik untuk lebih memahami bahasan dan menambah wawasan dibidang manajemen sumber daya manusia dengan topik khusus faktor X penyebab karyawan meninggalkan zona nyaman. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah bahan kajian mahasiswa yang akan melakukan penelitian serupa.
 - b. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan rujukan bagi mereka yang akan melakukan penelitian sejenis.
2. Praktisi
 - a. Sebagai langkah protektif untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik dan berkompeten.
 - b. Sebagai pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan terkait kesejahteraan karyawan.
 - c. Sebagai acuan mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait pensiun dini