

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Fenomena turnover dalam penelitian manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu topik teratas yang selalu dikaji. Variabel yang diteliti semakin berkembang dan meningkat seiring dengan perubahan kondisi sosial budaya secara global. Industri dan perusahaan semakin disadarkan akan gelombang generasi baru, milenial, yang dicap cepat dan mudah berganti pekerjaan.



Sectors with the Highest Turnover Rates		
1.		Technology (Software) 13.2%
2.		Retail & Consumer Products 13.0%
3.		Media & Entertainment 11.4%
4.		Professional Services 11.4%
5.		Government/Edu/Non-Profit 11.2%
6.		Financial Services & Insurance 10.8%
7.		Telecommunications 10.8%
8.		Oil & Energy 9.7%
9.		Aero/Auto/Transport 9.6%
10.		Healthcare & Pharmaceutical 9.4%

Gambar 1.1 Tingkat Turnover Pada Berbagai Sektor

Source : <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>

Dari seluruh industri yang menempati 10 besar tingkat turnover karyawan tertinggi adalah sektor teknologi (software). Perkembangan teknologi yang semakin mempercepat inovasi baru dan memicu karyawan untuk aktif mencari peluang baru dan masa depan yang lebih menjanjikan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Industri penerbangan masuk dalam 10 besar dengan tingkat turnover tertinggi 9,6% setiap tahun.

Garuda Indonesia (Garuda) merupakan maskapai penerbangan pembawa bendera Indonesia yang sudah menjadi perusahaan terbuka pada tahun 2011 sebagai bagian dari strategi lima tahunannya yaitu Quantum Leap. Sejak saat itu, Garuda menargetkan untuk bisa keluar dari bayang-bayang kompetitornya seperti Singapore Airline dan Malaysia Airline sehingga bisa berkompetisi untuk bisa mendapat pengakuan secara global. Pada tahun 2011-2015 Garuda Indonesia melakukan pemesanan pesawat baru dengan jumlah yang cukup signifikan. Garuda tidak hanya memesan untuk satu jenis pesawat saja akan tetapi beberapa jenis yang berbeda untuk dapat bisa menembus permintaan pasar yang besar. Sebagai maskapai penerbangan yang memiliki pengakuan dari IOSA (Audit Keamanan Penerbangan Internasional dari IATA), Garuda Indonesia merupakan satu-satunya maskapai yang mempunyai jaringan penerbangan jarak jauh di Indonesia. Garuda Indonesia juga merupakan maskapai untuk penerbangan haji disetiap tahunnya. Di tahun 2012, Garuda Indonesia meluncurkan first class yaitu merupakan penerbangan berkualitas tinggi

yang juga merupakan salah satu persyaratan untuk bisa mendapatkan rating bintang 5 dari skytrax. Salah satu penghargaan internasional yang diberikan ke Garuda Indonesia yaitu awak kabin terbaik yang di raih selama 4 tahun berturut-turut semenjak tahun 2014. Penghargaan-penghargaan tersebut berkaitan dengan proses kegiatan operasi perusahaan, dilatarbelakangi dengan penghargaan yang diperoleh oleh Garuda itupula maka perusahaan harus dapat mempertahankan kualitas dan jumlah pegawai perusahaan terutama awak kabin.

Dikarenakan adanya kerugian besar pada laporan keuangan di tahun 2015, muncul peraturan perusahaan yang harus menerapkan sistem zero growth. Maksud dari penerapan sistem itu adalah tidak dilakukannya penerimaan awak kabin baru dikarenakan tidak adanya anggaran, hal itu menyebabkan keberhentian secara total pada proses pendaftaran awak kabin sementara proses pengunduran diri oleh awak kabin yang masih aktif tidak berhenti. Dampak dari hal tersebut baru dirasakan kurang lebih satu tahun setelah Garuda mengalami penurunan jumlah awak kabin dan terdapat ketersediaan awak kabin, pesawat, dan rute penerbangan yang tidaksingkron.

Kondisi tersebut juga mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan. Awak kabin yang tersedia pada saat itu diharuskan untuk bekerja diatas standar seharusnya yaitu 100 jam per bulan, dan dengan dengan rencana penggajian perusahaan, Garuda Indonesia harus membayar upah progresif setelah awak kabin telah mencapai 80 jam kerja. Adanya kekurangan pada jumlah awka kabin menyebabkan peningkatan biaya yang cukup signifikan untuk perusahaan. Dampak yang terlihat untuk awak kabin itu sendiri berupa keadaan fisik dan mental mereka dikarenakan biasanya awak kabin

cenderung kelelahan, kurang istirahat dan adanya ketidak seimbangan antara waktu bekerja dan waktu untuk keluarga yang berakibat pada performa dan kehadiran.

Implikasi lainnya dalam minimnya jumlah awak kabin, Garuda harus merubah jasa yang mereka berikan ke pelanggan karena pelayanan yang di berikan di dalam pesawat menjadi hal yang sulit untuk dilakukan dengan minimalnya jumlah kabin yang tersedia. Minimum kabin adalah istilah yang biasa digunakan untuk menggambarkan dimana jumlah awak kabin yang sedang bertugas lebih sedikit dibanding jumlah yang seharusnya dengan regulasi yang berkaitan dengan keselamatan penumpang. Jadi, dengan mempertimbangkan prioritas keselamatan penumpang, Garuda harus dapat menyesuaikan jasa yang diberikan agar dapat berjalan dengan baik.

Di akhir tahun 2016, perusahaan memutuskan untuk mengejar keterlambatan waktu untuk melakukan proses penerimaan karyawan baru, perusahaan berencana untuk melakukan penerimaan karyawan baru secara besar-besaran sekitar 300 awak kabin di tahun 2017. Ternyata penerimaan pegawai baru tersebut tidak dapat menutupi kekurangan awak kabin karena di tahun itu jumlah awak kabin yang memutuskan untuk berhenti bekerja jumlahnya lebih besar yaitu lebih dari 300. Kemudian, perusahaan tetap meneruskan rencana mereka untuk dapat melakukan proses penerimaan pegawai besar-besaran untuk tahun 2018 sebanyak 708 awak kabin untuk dapat menutupi turnover perusahaan. Internal perusahaan melakukan upaya penekanan turnover, namun tidak juga dapat mengurangi hal tersebut yang terjadi dari tahun ke tahun.

Pada tahun 2019, terdapat pengurangan frekuensi dan rute penerbangan yang menyebabkan rekrutmen awak kabin kembali dihentikan. Selanjutnya di tahun 2020, dengan adanya pandemi Covid-19, banyak awak kabin yang dihentikan kontraknya dikarenakan produksi penerbangan perusahaan semakin merosot, dan kinerja keuangan yang tidak dapat memenuhi kewajiban pembayaran gaji dikarenakan pegawai tidak terutilisasi. Hal ini merupakan suatu resiko yang harus dimitigasi, sehingga pada saat kondisi penerbangan berangsur membaik, perusahaan tidak lagi kelimpungan dikarenakan kekurangan awak kabin yang menjadi ujung tombak operasional penerbangan. Oleh karena itu, dengan situasi dimana saat ini jumlah awak kabin telah berkurang secara drastis. Voluntary turnover di masa depan harus bisa dikontrol sehingga perusahaan tidak kehilangan aset berupa human capital.

**Tabel 1.1 Jumlah Turnover Awak Kabin tahun 2015 - 2019**

<b>Tahun</b>	<b>Turnover</b>
2015	245
2016	471
2017	317
2018	418
2019	307

Source: Internal unit (2019)

Biaya turnover sebuah organisasi dapat terbilang tinggi. Mengingat sifat jasa yang diberikan merupakan service-intensive, dan biaya tenaga kerja yang relative tinggi, hal ini dapat menjadikan turnover sebagai isu penting untuk industry

penerbangan. Awak kabin merupakan pegawai garis depan yang memainkan peran penting dalam memberikan layanan penerbangan yang juga berinteraksi secara langsung dengan penumpang. Maskapai penerbangan pada umumnya menginvestasikan sumber daya yang signifikan dalam pelatihan Awak Kabin mereka, berusaha untuk memaksimalkan kualitas penyampaian layanan di dalam kabin (Chen, 2006).

Mempertahankan Awak Kabin telah menjadi masalah utama dalam industri penerbangan dan hingga saat ini. Namun, maskapai penerbangan dapat melawan pergantian karyawan dengan memberdayakan Awak Kabin mereka. Tampaknya keterlibatan dan pergantian karyawan meningkat secara signifikan ketika petugas dapat mengalami lebih banyak otonomi, tantangan, dukungan dari kolega, dan pengembangan diri. Dalam pasar maskapai penerbangan yang kompetitif saat ini, peran Awak Kabin sangat penting untuk memberikan layanan yang terpuji kepada para pelancong. Oleh karena itu, maskapai penerbangan bertujuan untuk mempertahankan petugas yang dapat memenuhi harapan pengawas dan pelancong. Tetapi seringkali Awak Kabin dilanda jetlag, shift malam yang panjang, stres peran dan kelelahan.

Dilatar belakangi dengan tingkat stress kerja yang tinggi dan lingkungan pekerjaan yang tidak stabil, turnover awak kabin merupakan masalah penting. Beberapa studi empiris dan studi kasus telah diterbitkan sesuai dengan keterkaitan atas penyebab mengapa hal itu terjadi. Dari beberapa factor penyebab, stress kerja, kepuasan pekerjaan, dan komitmen organisasi dapat di prediksi sebagai hal yang mempengaruhi turnover. Penelitian ini akan mencari semua faktor tersebut beserta karakteristik

individu setiap awak kabin kemudian mencari faktor yang paling dominan yang menjadi penyebab turnover. Lebih lanjut lagi, dikarenakan adanya ketidakpastian yang dapat terjadi di masa yang akan datang, akan sangat menarik untuk dapat melihat strategi retention yang paling tepat untuk mengurangi turnover awak kabin berdasarkan faktor dominan yang ditemukan dari analisa faktor pada penelitian ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab :

1. Apakah stres kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan faktor individu mempengaruhi turnover awak kabin di Garuda Indonesia?
2. Apakah faktor paling signifikan yang mempengaruhi turnover awak kabin di Garuda Indonesia?
3. Berdasarkan faktor yang ditemukan, apa strategi retention terbaik yang dapat diaplikasikan untuk mengurangi turn over awak kabin dengan kondisi yang tidak pasti dimasa yang akan datang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk dapat memahami berbagai faktor yang penyebab turnover awak kabin Garuda Indonesia.
2. Untuk dapat mengetahui faktor yang paling mempengaruhi turnover awak kabin di Garuda Indonesia

3. Untuk dapat membuat strategi atas kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang sebagai maksud untuk mengurangi turnover awak kabin.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat untuk mengembangkan perbendaharaan pengetahuan terhadap Turnover Karyawan dalam industri penerbangan.
2. Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya terhadap objek sejenis yang belum tercakup dalam penelitian ini

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan karyawan, stress pada pekerjaan, budaya organisasi, dan tentang kepegawaian lainnya guna mengurangi *Turnover*.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menyusun strategi retensi di tahun-tahun ke depan.



## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini digunakan untuk mempermudah pemahaman dan penelaah penelitian sebagai berikut:

- **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bagian ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

- **BAB II RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Pada bagian ini berisi tentang kerangka teoritis, penelitian terdahulu, model penelitian dan pengembangan hipotesis.

- **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bagian ini berisi tentang pembahasan hal-hal terkait dengan metode penelitian, terdiri dari: populasi dan sampel penelitian, definisi operasional dari masing-masing variabel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

- **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini berisi tentang pembahasan mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis data dan pengujian hipotesis. Hasil pengujian hipotesis yang diperoleh akan dihubungkan dengan teori yang telah ada dan penelitian sebelumnya.

- **BAB V PENUTUP**

Pada bagian ini berisi tentang pembahasan kesimpulan dari analisis data yang telah dilakukan, pengungkapan keterbatasan yang dialami peneliti selama melakukan penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.