

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Sigma Metrasys Solution (METRASYS) adalah anak perusahaan dari PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) dengan posisi di bawah Telkom Metra. TELKOM telah melakukan implementasi *System Application and Product in Data Processing (SAP) & International Business Machines Corporation (IBM)* sejak tahun 2001. TELKOM mendirikan METRASYS untuk memberikan solusi SAP dan IBM untuk memperkuat bisnis di bidang sistem informasi.

METRASYs pada Oktober 2011 dirubah posisinya menjadi di bawah Telkomsigma yang merupakan salah satu anak dari Telkom Metra. Pada tahun 2014 METRASYS menjadi salah satu partner Salesforce, salah satu brand yang menawarkan solusi aplikasi Customer Relationship Management (CRM) berbasis *cloud*. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan memberikan solusi perangkat lunak untuk produk-produk teknologi informasi, karyawan METRASYS sebagian besar memiliki posisi sebagai konsultan.

Tabel 1.1 menerangkan jumlah karyawan METRASYS pada April 2017. Posisi yang memiliki jumlah karyawan terbanyak adalah konsultan yaitu sejumlah 90 orang.

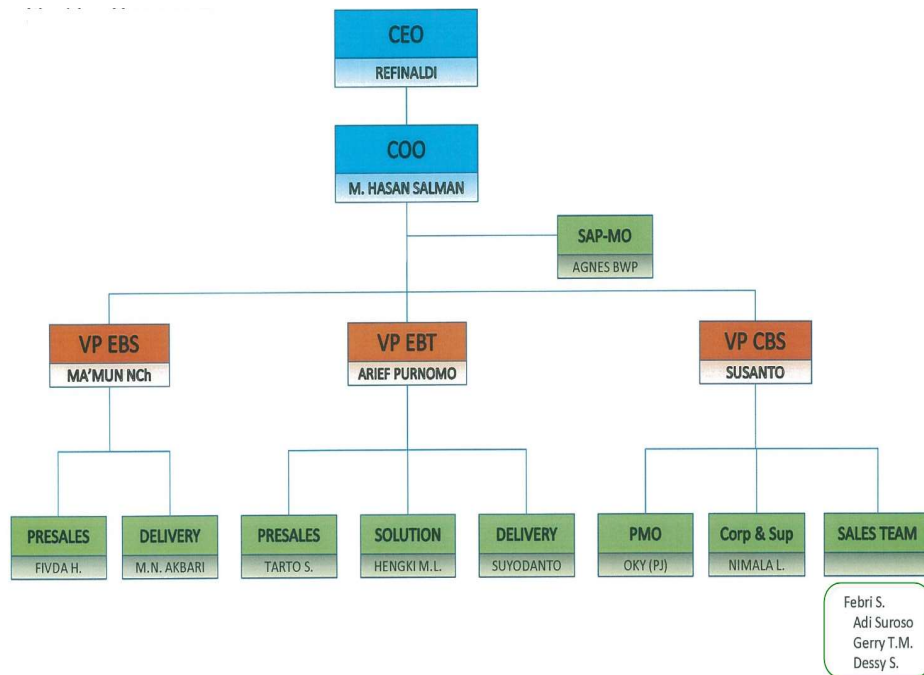
Tabel 1.1 Jumlah Karyawan METRASYS April 2017

No	Posisi	Jumlah (orang)
1.	Consultant	90
2.	Sales & Sales Support	8
3.	Back Office	6
4.	Management	5
	Total	109

Sumber: *Data Personalia PT Sigma Metrasys Solution April 2017*

1.1.1 Struktur Organisasi

METRASYSS memiliki struktur organisasi seperti pada Gambar 1.1, dimana manajemen Metrasys terdiri dari posisi *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO), *Vice President Enterprise Business Solution* (EBS), *Vice President Enterprise Business Transformation* (EBT) dan *Vice President Corporate Business and Support* (CBS). Kepala perusahaan METRASYS dipegang oleh Bapak Refinaldi dengan jabatan *Chief Executive Officer* (CEO).



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Sigma Metrasys Solution April 2017

Sumber : *Data Personalia PT Sigma Metrasys Solution April 2017*

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi METRASYS adalah menjadi partner solusi bisnis di bidang teknologi informasi terbaik di Indonesia. Sedangkan misi METRASYS adalah *Provider of Process Platform to emPower People for high Performance and Profit (7P)* yaitu penyedia landasan aplikasi bisnis yang dapat memperkuat performansi dan keuntungan bagi perusahaan dan karyawannya. METRASYS sesuai dengan visi dan misinya selalu berusaha memberikan layanan terbaik terhadap seluruh *customer-nya*.

Daftar *customer* atau *client* dari METRASYS adalah sebagai berikut:

- 1) PT Pos Indonesia
- 2) PT Kompas Gramedia Group
- 3) PT Kereta API Indonesia
- 4) PT Telekomunikasi Indonesia
- 5) PT. INTI
- 6) Maranatha Christian University
- 7) Interbat
- 8) PT Djarum
- 9) Kementrian Kesehatan
- 10) PT INKA
- 11) PT Multimedia Nusantara
- 12) Perum Perhutani
- 13) SKK Migas
- 14) Hero, dan lain lain.



Gambar 1.2 Logo PT Sigma Metrasys Solution

Sumber : *Data Personalia PT Sigma Metrasys Solution April 2017*

1.1.3 Produk Perusahaan

METRASYSS mengaplikasikan solusi implementasi sistem secara keseluruhan dengan menggunakan *System Application and Product in Data Processing* (SAP), *International Business Machines Corporation* (IBM) dan SalesForce. METRASYS sekaligus menjalin kemitraan bisnis dengan tiga perusahaan tersebut.

1. SAP

a. Pengertian SAP

SAP adalah sistem aplikasi untuk pemrosesan data. Sebagai salah satu partner SAP, Metrasys menawarkan servis secara keseluruhan meliputi *Advisory, Empowerment, Implementation, Managed Operations*, dan *Upgrade/Upscale services*.

b. Kelebihan SAP

Beberapa kelebihan yang dimiliki SAP sebagai sistem aplikasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Benchmarking* dan *best practices* di lebih dari 20 area fungsional
- 2) Digunakan lebih dari 50,000 industri
- 3) Penyedia terbesar di dunia dalam bidang perangkat lunak yang memberikan solusi untuk bisnis yang terintegrasi
- 4) *Memiliki company stock trades di the Frankfurt dan New York exchanges*

c. Produk SAP

SAP memiliki produk sebagai berikut:

- 1) *SAP ERP (Enterprise Resource Planning)*
- 2) *SAP CRM (Customer Relationship Management)*
- 3) *SAP SCM (Supply Chain Management)*
- 4) *SAP SRM (Supplier Relationship Management)*
- 5) *SAP PLM (Product Lifecycle Management)*



Gambar 1.3 Logo SAP

Sumber : www.commonswikimedia.org/wiki/File:SAP_2011_logo.svg

2. IBM

IBM menyediakan berbagai solusi perangkat keras baik untuk kelas *Enterprise* maupun *Small Medium Business* (SMB) seperti server IBM zSeries (*mainframe*), iSeries, pSeries, xSeries, dan *Storage*. IBM juga menyediakan solusi perangkat lunak seperti IBM DB2, Websphere, Lotus Domino, Tivoli, Filenet dan lain-lain. Sebagai mitra strategis IBM, METRASYS memiliki tenaga ahli bersertifikasi yang dapat melakukan implementasi terhadap berbagai solusi tersebut di atas.



Gambar 1.4 Logo IBM

Sumber : www.diylogodesigns.com/blog/ibm-logo/

3. Salesforce

Salesforce adalah perusahaan *Software as a Service* (SaaS) yang menyediakan aplikasi *relationship management. Service Cloud* yang dibangun dengan *Salesforce platform*, memungkinkan untuk memberikan layanan pelanggan yang revolusioner dari mana saja, kapan saja, pada perangkat apapun. Sehingga pelanggan dapat menyatukan “*one touch service*” secara langsung ke produk. Fitur-fitur unggulan *Service Cloud* antara lain: *Console, Communities, Mobile, Multi-Channel, Knowledge, Agent Collaboration* dan *Social Service*.



Gambar 1.5 Logo Salesforce

Sumber : www.giesting.com/salesforce/

1.2 Latar Belakang Penelitian

Indonesia memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada 1 Januari 2016. Dalam era tersebut, pasar antar negara-negara di kawasan Asia Tenggara akan semakin terbuka lebar baik untuk barang dan jasa termasuk tenaga kerja. Dengan adanya kesepakatan pertukaran tenaga kerja tersebut, maka perusahaan – perusahaan di negara-negara ASEAN termasuk Indonesia akan memiliki kompetisi yang semakin ketat untuk mendapatkan tenaga kerja.

Hal ini secara tidak langsung akan turut menaikkan *turnover intention* dan *tingkat turnover* secara global dikarenakan adanya tambahan peluang bagi seorang karyawan untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Peluang tersebut akan memudahkan perpindahan seorang karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, terutama karyawan dengan kemampuan khusus dengan jumlah terbatas. Contoh karyawan yang memiliki kemampuan khusus dan terbatas adalah tenaga kerja dalam bidang teknologi informasi yang menguasai bahasa pemrograman atau aplikasi tertentu. Salah satu contoh perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja tersebut adalah METRASYS.

METRASYSS yang bergerak dalam pemberian jasa konsultasi dan implementasi di bidang teknologi informasi, merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang mendapatkan kesempatan lebih global dalam era MEA untuk perekrutan karyawan. Hal ini berarti karyawan METRASYS menjadi subyek perekrutan oleh perusahaan – perusahaan di seluruh ASEAN. Sebelum MEA, kompetisi untuk mendapatkan karyawan yang memiliki pengalaman dalam mengimplementasikan dan menguasai *System Application and Product in Data Processing (SAP) & International Business Machines Corporation (IBM)* sangat ketat, karena ketersediannya yang jarang. Setelah MEA lebih sulit bagi METRASYS untuk merekrut karyawan yang memiliki pengalaman dan keahlian yang dibutuhkan.

Pada tahun 2010 – 2014 , manajemen METRASYS menerapkan strategi dengan langkah-langkah sebagai berikut : tidak memberikan sosialisasi tentang peta karier karyawan dan kriteria yang jelas tentang kenaikan tingkat posisi karyawan , karyawan tidak diberikan cukup waktu dan kesempatan untuk melaksanakan

pelatihan dan sertifikasi, menahan pembayaran akomodasi proyek, kegiatan – kegiatan untuk memotivasi semangat karyawan seperti outbound kurang diadakan dan tidak ada keteraturan dalam pemberian umpan balik terhadap kinerja karyawan.

Strategi tersebut mengakibatkan jumlah pengunduran diri di METRASYS mengalami peningkatan yang cukup tinggi, dimana jumlah pengunduran diri terbanyak adalah pada tahun 2014 dengan jumlah 40 orang seperti yang digambarkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Jumlah Pengunduran Diri Karyawan METRASYS Tahun 2010 - 2016

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah karyawan	0	0	<i>unrecorded</i>	<i>unrecorded</i>	40	6	6

Sumber: *Data Personalia PT Sigma Metrasys Solution April 2017*

Turnover rate karyawan pada tahun 2014 berdasarkan data personalia PT Sigma Metrasys Solution yang dihitung menggunakan rumus perhitungan *labour turnover* adalah sebesar 22% dengan jumlah pegawai di awal tahun 2014 berjumlah 120 orang dan diakhir tahun 2014 berjumlah 96 orang. Hasil *survey* pada tahun 2015 yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution perusahaan konsultan SDM global yang menjadi mitra SWA, menyatakan tingkat *turnover* dari seluruh industry sudah dinyatakan tinggi jika mencapai angka 8,4%. Hal ini berarti tingkat *turnover* METRASYS pada tahun 2014 yang mencapai 22% merupakan tingkat *turnover* yang sangat tinggi.

Tingkat *turnover* yang tinggi menyebabkan permasalahan tersendiri bagi METRASYS karena sulit untuk mendapatkan karyawan baru yang memiliki keahlian yang sama atau lebih baik dari karyawan yang telah keluar. Pelatihan karyawan baru di METRASYS membutuhkan waktu sekitar 1 sampai 2 tahun.

Oleh karena itu pada tahun 2015 dan 2016 METRASYS mengubah kebijakan strateginya dengan langkah –langkah sebagai berikut : peta karier karyawan mulai disosialisasikan dan adanya *performance appraisal* setiap setahun sekali dengan kriteria penilaian yang telah distandardkan, pelatihan dan sertifikasi

telah dijadwalkan secara teratur, dan karyawan diberikan ijin meninggalkan pekerjaannya untuk mengikuti hal ini, pembayaran akomodasi proyek diperlancar, sering mengadakan secara teratur kegiatan yang memotivasi semangat karyawan seperti outbond dan menerapkan aplikasi online yang wajib diisi secara berkala agar atasan langsung dan rekan sekerja dapat memberikan feedback terkait pekerjaan yang dilakukan individu terkait. Strategi ini berhasil menurunkan tingkat *turnover* karyawan secara signifikan walau belum sesuai dengan keinginan perusahaan.

Menurut data manajemen METRASYS tahun 2016 dan 2017 menunjukkan bahwa tenaga kerja yang dimiliki saat ini masih tidak seimbang dengan opportunity yang didapatkan perusahaan, sehingga dalam menangani suatu proyek sering menggunakan jasa *subcontractor* perusahaan lain. Bapak Susanto (Mei 2017), selaku VP CBS METRASYS menyatakan bahwa jika jumlah karyawan yang mengundurkan diri diatas 5 orang per tahunnya berarti tingkat *turnover* masih tinggi. Hal ini berarti tingkat *turnover* yang dimiliki METRASYS sampai saat ini belum sesuai dengan harapan perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis (2017) dengan beberapa mantan karyawan METRASYS yang mengundurkan diri pada tahun 2014-2016, alasan keluar karena mendapatkan jenjang karier atau pengembangan karier, kompensasi/ gaji, *benefit* dan fasilitas kerja yang lebih baik di perusahaan lain.

Perusahaan yang menyediakan iklim kerja yang baik, memiliki program pengembangan karier, *benefit*, kompensasi dan fasilitas kerja yang baik akan lebih mudah dalam mendapatkan karyawan dengan standar kualitas yang lebih tinggi. Karyawan yang puas dan termotivasi akan peduli, merasa memiliki, atau mengabdikan diri terhadap bisnis organisasi secara maksimal dan bekerja secara tim untuk meningkatkan performansi bagi organisasi.

Begitu juga sebaliknya ketika karyawan tidak puas dengan lingkungan pekerjaan mereka maka dapat menyebabkan beberapa hal yang dapat merugikan organisasi itu sendiri, seperti tingkat absensi dan *turnover* karyawan meningkat. Hal ini berarti perusahaan sebagai organisasi memiliki ketergantungan yang saling terkait dengan individu dalam perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai individu

dalam perusahaan merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan.

Pengembangan karier tidak hanya merupakan tanggung jawab dari karyawan terkait namun juga tanggung jawab dari manajemen dalam perusahaan. Tanpa dukungan manajemen perusahaan, pengembangan karier karyawan tidak akan dapat terlaksana dengan baik. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lana Garcia Martinez (2014) ditemukan korelasi bahwa perusahaan yang tidak mendukung proses pengembangan karier karyawannya akan memperbesar *turnover intention* bagi karyawan tersebut.

Culpepper (2011: 527) menyatakan *Turnover intention* merupakan standar perhitungan terbaik untuk mengenali perilaku *turnover* yang akan terjadi pada karyawan suatu perusahaan. *Turnover* yang tinggi akan membuat perusahaan mengeluarkan biaya yang lebih tinggi untuk merekrut dan melatih karyawan baru, pada akhirnya jika terjadi secara terus-menerus dan tidak diatasi dengan baik akan mengganggu kinerja perusahaan.

Hasil wawancara dengan salah seorang mantan karyawan METRASYS berinisial SB (April 2017) yang keluar di tahun 2014 dan bergabung kembali pada tahun 2016 sampai dengan 2017 mengatakan, “Pelatihan dan Sertifikasi di Tahun 2014 sangat kurang, disamping itu peta jalur karier juga kurang jelas dan tidak ada sosialisasi ataupun standar terkait hal itu.” SB juga mengatakan dirinya tidak pernah mendapatkan *mentoring* selama bekerja di METRASYS baik pada tahun 2014 maupun tahun 2016 dan alasan keluar dari perusahaan pada tahun 2014 dikarenakan kecewa karena merasa effort yang dikeluarkan selama bekerja tidak mendapatkan penghargaan yang seimbang dari perusahaan, sedangkan pada tahun 2017 lebih dikarenakan alasan pribadi.

GN (April 2017), salah seorang karyawan di METRASYS mengatakan bahwa pada tahun 2014 dirinya tidak mengetahui membutuhkan waktu berapa lama untuk naik dari satu level posisi ke level posisi berikutnya. Sebagai gambaran, SB mendapatkan kenaikan dari level 4 ke level 5 dalam waktu 2 tahun, sedangkan GN mendapatkan kenaikan dari level 4 ke level 5 dalam waktu lebih dari 3 tahun. Baik SB dan GN berpendapat, sampai saat ini kenaikan level juga tidak diimbangi

dengan tingkat kenaikan gaji yang signifikan terutama untuk karyawan dengan posisi level 8 ke bawah.

Gaji atau kompensasi merupakan salah satu indikator dari motivasi eksternal, begitu juga dengan mendapatkan penghargaan dari atasan. Sedangkan motivasi internal dapat berupa mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang dilakukan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ana Sriwahyuni, Yulvi Zaika & Ruslin Anwar (2014), karyawan yang termotivasi akan bekerja dengan lebih baik dan pada akhirnya akan menurunkan *turnover intention*.

1.3 Perumusan Masalah

Sertifikasi, pelatihan, *mentoring* dan pengetahuan yang jelas terhadap peta level karier merupakan faktor – faktor yang mendukung pengembangan karier. Sedangkan perasaan dihargai dalam bekerja, kompensasi dan umpan balik dari rekan sekerja dan atasan merupakan faktor dari motivasi kerja. Berdasarkan fenomena yang terjadi di METRASYS, maka rumusan masalahnya adalah **pengaruh pengembangan karier dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan di METRASYS.**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Seberapa baik pengembangan karier karyawan di METRASYS?
- b. Seberapa tinggi motivasi kerja karyawan di METRASYS?
- c. Seberapa tinggi *turnover intention* karyawan di METRASYS?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara pengembangan karier dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan *turnover intention* yang ada pada perusahaan tersebut?
- e. Apakah terdapat pengaruh antara pengembangan karier karyawan di METRASYS terhadap *turnover intention* yang ada pada perusahaan tersebut?
- f. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja karyawan di METRASYS terhadap *turnover intention* yang ada pada perusahaan tersebut?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui seberapa baik pengembangan karier karyawan di METRASYS.
- b. Untuk mengetahui seberapa tinggi motivasi kerja karyawan di METRASYS.
- c. Untuk mengetahui seberapa tinggi *turnover intention* di METRASYS.
- d. Untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karier dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap tingkat *turnover intention* di METRASYS.
- e. Untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karier terhadap tingkat *turnover intention* di METRASYS.
- f. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi kerja terhadap tingkat *turnover intention* di METRASYS

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memiliki kegunaan dari aspek teoritis maupun aspek praktis, antara lain:

- a. Kegunaan Aspek Teoritis
 - 1) Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terkait korelasi pengembangan karier dan motivasi kerja karyawan khususnya di METRASYS.
 - 2) Diharapkan dapat memberikan bahan referensi bagi kepentingan dalam cakupan yang sifatnya akademis dan juga sebagai tambahan kepastakaan terutama dalam topik manajemen SDM.
- b. Kegunaan Praktis.
 - 1) Diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan khususnya departemen SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mengurangi tingkat *turnover* yang ada dalam industri IT

- 2) Diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan untuk lebih memahami peranan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan dibuat untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penelitian yang dilakukan serta untuk memudahkan pembaca dalam memahami materi yang dibahas dalam penelitian ini. Berikut susunan sistematika penulisan penelitian :

BAB I. PENDAHULUAN

Berisi penjelasan objek studi, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Berisi penjelasan singkat mengenai konsep-konsep yang dijadikan sebagai dasar dalam melakukan penelitian, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian. Konsep-konsep yang digunakan untuk mendukung proses penelitian ini adalah teori mengenai motivasi kerja, jenis motivasi berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik , metode motivasi yaitu langsung dan tidak langsung, teori motivasi harapan dan teori penentuan tujuan. Pengertian pengembangan karier, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier. Pengertian, indikator dan jenis –jenis *turnover intention*. Pembahasan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, kerangka pemikiran, dan penjelasan hipotesis.

BAB III. METODE PENELITIAN

Berisi alur metodologi penelitian yang menjadi dasar dalam mengerjakan penelitian.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi penjelasan tentang analisis dan pengolahan data yang dilakukan untuk membahas serta menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan pada BAB I.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan yang didapat dari penelitian ini dan saran saran yang diperlukan untuk perbaikan maupun pengembanganya lebih lanjut.