BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah faktor yang penting dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi dilakukan secara terus menerus agar organisasi dapat bekerja dengan baik dalam mencapai visi dan misi organisasi. Organisasi dalam proses pencapaian visi misi tentu tidak lepas dari persoalan-persoalan terkait dengan sumber daya manusia.

Persoalan - persoalan sumber daya manusia yang seringkali muncul dan menghambat kinerja organisasi diantaranya adalah *turnover intention*. *Turnover intention* (keinginan berpindah kerja) adalah kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Ronald dan Milkha, 2014).

Faktor yang mempengaruhi adanya *turnover intention* adalah *job design*. *Job design* adalah pengorganisasian tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab ke dalam suatu unit pekerjaan yang produktif (Mathis and Jackson, 2008). Faktor

penting yang dicermati dalam *job design* adalah “*content of jobs and the effect of jobs on employees*”. *Job design* yang kurang menarik atau kurang sesuai dengan pekerjaan karyawan akan berdampak pada menurunnya produktifitas kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan tidak faham akan tugas dan wewenangnya, dan pekerjaan apa saja yang harus menjadi prioritas untuk segera dikerjakan. *Job design* yang kurang menarik juga berdampak pada psikologi karyawan, yaitu kondisi malas dan bosan bekerja, atau kondisi dimana karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan tidak lagi menarik atau menantang, kondisi ini dinamakan dengan *career plateau*. *Career plateau* menurut Ference, Stoner dan Warren (dalam Chao, 1990) adalah titik dalam suatu karir yang kesempatan untuk mendapatkan promosi hirarki kecil. Ukuran *plateau* dapat secara objektif atau subjektif. *Objektif career plateau* adalah lebih dari tujuh tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Greenhaus, Parasuraman & Wormly, 1990) atau jika lebih dari lima tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Allen et al., 1990). *Subjektif career Plateau* adalah *career plateau* berdasarkan persepsi seseorang tanpa melihat lama menjabat. Penilaian *plateau* secara subjektif menurut Chao (1990) adalah persepsi pergerakan karir secara vertikal ke atas yang terbatas atau persepsi seseorang mengenai karirnya di masa yang akan datang yang dirasa terbatas (*career plateau struktural*) atau ketika seseorang tidak lagi tertantang oleh pekerjaan atau tanggung jawab oleh pekerjaan (*job content plateauing*).

Pengujian pengaruh *career plateau* terhadap *turnover intention* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dimana hasilnya menunjukkan bahwa *career plateau* berpengaruh terhadap peningkatan *turnover intention*, namun belum ada penelitian terkait dengan variabel yang bisa meminimalisir atau menurunkan pengaruh *career plateau* terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Raully Sijabat (2017) menunjukkan bahwa *career plateau* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Ongori dan Agolla (2009) menunjukkan bahwa *turnover intention* terkait dengan *career plateau*. *Career plateau* memberikan pengaruh positif terhadap karyawan. *Career plateau* memiliki kontribusi besar terhadap keinginan karyawan untuk melakukan *turnover intention*.

Tingkat *turnover intention* akan mempengaruhi kondisi organisasi, jika organisasi mengalami tingkat *turnover intention* yang tinggi maka akan mengakibatkan kinerja organisasi terganggu. Oleh sebab itu perlu adanya sebuah intervensi atau program organisasi yang dapat menurunkan atau menjembatani antara *career plateau* terhadap *turnover intention*, salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah dengan menerapkan mentoring. Mentoring menurut Kaswan (2012) adalah sebuah kemitraan antara mentor dan mentee. Mentoring merupakan suatu hubungan interpersonal dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara mentor dan mentee. Jadi dalam mentoring tercermin hubungan unik antar pribadi.

Menurut kamus Cambridge, Mentor adalah orang yang berpengalaman dan terpercaya yang memberikan orang lain arahan dan bantuan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan atau sekolah, dalam kurun waktu tertentu. Pengertian di dunia pelatihan, mentor biasanya adalah orang yang sudah berpengalaman di bidangnya sehingga ia bisa menuntun, memberikan tips dan saran supaya proses belajarnya lebih cepat dan tepat. Mentor lebih difokuskan pada pengembangan diri dan karir.

Mentoring merupakan sebuah metode yang bersifat pengalaman individu yang mencoba membagikan pengetahuan dan ketrampilan serta kompetensinya kepada seseorang yang mempunyai pengalaman kerja lebih sedikit dengan situasi hubungan yang penuh kepercayaan dan menguntungkan.

Salah satu bentuk mentoring yang bisa diterapkan dalam organisasi adalah *spiritual mentoring*. Penelitian yang dilakukan oleh Ricardo Luiz, Osvaldo Luiz, Fernando Toledo dan Marlene Jesus (2018) mengemukakan bahwa *spiritual workplace* terhadap keberlanjutan kerja organisasi dipengaruhi oleh faktor perspektif manusia atau individu. Perspektif individu bisa dipengaruhi oleh *spiritual mentoring* yang ada dalam organisasi.

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah Universitas Muhammadiyah Semarang yang beralamatkan di Jalan Kedungmundu Raya No. 18 Semarang. Universitas Muhammadiyah Semarang adalah perguruan tinggi swasta yang telah memiliki 28 Program Studi yang terdiri dari 4 (empat) Program Profesi, 17 (tujuh

belas) Program Strata Satu (S-1), 1 (satu) Program Studi Diploma 4 (D-4), dan 4 (empat) Program Diploma Tiga (D-3), dan 2 (dua) Program Magister (S-2). Universitas Muhammadiyah Semarang memiliki 120 tenaga kependidikan yang terdiri dari tenaga laboran, administrasi, keuangan, TIK, rumah tangga, kebersihan, sopir, teknisi dan pustakawan. Permasalahan yang terjadi saat ini adalah hampir setiap tahun terjadi pergantian karyawan atau karyawan *resign* dengan berbagai sebab, diantaranya beban kerja yang banyak, *job design* yang kurang menarik dan *career plateau* atau karir yang dirasa kurang menjanjikan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka perlu dikaji atau diteliti bagaimana cara mempertahankan karyawan agar tidak *resign* dan meminimalisasi *turnover intention* yang disebabkan oleh *job design* dan *career plateau* dengan *spiritual mentoring* sebagai variabel moderator.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka rumusan masalah adalah bagaimana menurunkan *turnover intention* melalui *spiritual mentoring*. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *job design* terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimana pengaruh *career plateau* terhadap *turnover intention*?
3. Bagaimana *spiritual mentoring* dapat memoderasi *career plateau* terhadap *turnover intention*?

1.3. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan antara *career plateau* terhadap *turnover intention*.
2. Menyusun model *spiritual mentoring* untuk meminimalisasi tingkat *turnover intention* sumber daya manusia.

1.4. Manfaat

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang diperoleh serta memperluas wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Universitas Muhammadiyah Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi, saran, masukan dan evaluasi mengenai aspek *spiritual mentoring*, *turnover intention*, *job design* dan *career plateau* oleh bidang sumber daya manusia.

3. Bagi Fakultas Ekonomi Unissula

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan dalam pembuatan Skripsi mahasiswa Fakultas Ekonomi mengenai aspek *spiritual mentoring*, *turnover intention*, *job design* dan *career plateau* .