

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan pengetahuan dan teknologi di Indonesia terjadi begitu cepat, sehingga membawa perubahan besar dalam kehidupan manusia. Perubahan yang ada membuat setiap organisasi atau perusahaan mengoptimalkan fungsi manajemennya melalui sumber daya manusia agar usahanya tetap bertahan. Sebab, suatu perubahan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Suatu organisasi atau perusahaan yang baik dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi akan memperhatikan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia ini harus diperhatikan karena merupakan aset yang penting dalam menjalankan operasional perusahaan (Rivai, 2010:6). Dalam hal ini, perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan terbaiknya agar tidak keluar atau berpindah untuk bergabung dengan perusahaan lain. Namun pada kenyataannya, menurut suvey yang dilakukan *Global Workforce Study* (GWS) 2012, tingkat karyawan keluar atau pindah ke perusahaan lain masih tinggi. Hasil survey tersebut menunjukkan bahwa 38% karyawan Indonesia yang menjadi responden mengemukakan akan meninggalkan perusahaan mereka saat ini.

Karyawan yang meninggalkan atau berpindah perusahaan disebut juga dengan *turnover*. Menurut Arianto (2010:102), *turnover* kerap kali terjadi dalam perusahaan yang dapat membuat perusahaan kehilangan karyawan yang potensial, terutama

*turnover* karena keinginan sendiri. Apabila karyawan potensial mengundurkan diri, tentunya akan menyulitkan posisi perusahaan dalam pengimplementasian program kerja. Namun, apabila karyawan yang keluar karena faktor produktivitas, misalnya karena usia, perusahaan dapat mencari dan mempersiapkan calon-calon karyawan baru untuk menggantikannya. Tingginya tingkat *turnover* dapat menimbulkan perusahaan mengeluarkan biaya lebih untuk melakukan perekrutan kembali.

Tingkat *turnover* yang tinggi dapat diatasi oleh perusahaan dengan melakukan berbagai cara. Hal yang dapat dilakukan misalnya adalah dengan memberikan benefit yang dapat menimbulkan kepuasan karyawan, memberikan apresiasi, kejelasan, dan transparansi, serta menumbuhkan keterikatan pada karyawan (Mobley, 2010:28).

Salah satu perusahaan yang mengalami *turnover* yang tinggi ialah PT X. Perusahaan ini merupakan perusahaan jasa yang menyediakan berbagai wahana permainan untuk melatih motorik kasar, keberanian, keseimbangan, kemandirian, dan kepercayaan diri pada anak. Jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan ini mengalami kenaikan selama dua tahun terakhir. Berikut adalah data jumlah *turnover* karyawan :

**Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan PT X**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Masuk (orang)</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar (orang)</b>	<b>Jumlah Karyawan Awal</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir</b>
2014	1	2	60	59
2015	2	4	59	57
2016	2	4	57	55
2017	0	5	55	50

Sumber : Data internal perusahaan 2017

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan selama dua tahun mengalami peningkatan. Selain itu, di awal sampai pertengahan tahun 2017, karyawan yang keluar mencapai 5 orang.

Besarnya *turnover* menurut Malayu (2012:64) dapat dilihat melalui rumus sebagai berikut :

$$Turnover = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar} - \text{jumlah karyawan yang masuk}}{\frac{1}{2}(\text{jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir})} \times 100\%$$

Dengan adanya *turnover* tersebut, pekerjaan karyawan terhambat. Pekerjaan tidak selesai tepat waktu, beberapa pekerjaan terlewatkan sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh staff terpaksa harus dikerjakan oleh atasan. Hal tersebut pun membuat para atasan kelelahan karena apabila tidak dikerjakan, operasional perusahaan pun akan terhambat. Sementara, untuk merekrut karyawan baru pun tidak memungkinkan karena kondisi keuangan perusahaan yang tidak stabil.

Dalam hal ini, peneliti mencoba melakukan survey awal pada 10 orang dari 50 orang karyawan PT X dengan melakukan wawancara singkat. Hasil wawancara tersebut menunjukkan 70% (7 orang) mengatakan bahwa mereka berpikir untuk berpindah perusahaan. Karyawan merasa gaji yang mereka peroleh tidak mencukupi kebutuhannya sehari-hari (rata-rata berpenghasilan di bawah 5 juta rupiah), jam kerja yang tidak menentu, aturan yang berubah, ritme kerja yang berubah, serta kurang mendapat penghargaan atas apa yang telah mereka kerjakan. Sementara 30% (3

orang) lainnya memilih untuk bertahan karena kebutuhan untuk menghidupi keluarga serta merasa nyaman dengan lingkungan kerja.

Saat ini, PT X memang sedang mengalami perubahan-perubahan baik dari visi misi, sistem, manajemen, *jobdesk*, dan sumber daya manusia. Hal ini dilakukan karena PT X terus menerus mengalami penurunan pendapatan sampai pemilik harus menyuntikkan dana. Oleh karena itu, pemilik menginginkan suatu perubahan agar usahanya dapat bertahan menghadapi persaingan, terus berkembang, dan beradaptasi dengan perubahan jaman.

Para karyawan PT X dalam hal ini diharapkan memiliki kesiapan untuk melaksanakan tantangan-tantangan dan perubahan-perubahan yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya perubahan visi dan misi, karyawan dituntut bekerja melebihi apa yang dikerjakan sebelumnya untuk dapat membantu terciptanya tujuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan PT X hendaknya memiliki keterikatan terhadap perusahaan. Keterikatan karyawan adalah kesadaran dan energi yang terpusatkan, sebagai bukti dari rasa inisiatif pada individu, proses adaptasi, usaha, dan pengarahan pada tujuan organisasi (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009:7). Macey, Schneider, Barbera, & Young (2009:6) pun mengatakan karyawan yang terikat akan menunjukkan perilaku kegigihan, proaktif, memperluas peran, dan adaptabilitas.

Apabila karyawan sudah terikat dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap usaha, sehingga karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya terhadap perusahaan. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup, 2010).

Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan. Keterikatan karyawan mencakup pada pembelaan terhadap organisasi, membeli produknya, memperbaiki tempat kerjanya, bahkan berinvestasi untuk organisasinya (Schiemann, 2011:211).

Dalam mencapai keterikatan pada karyawan, perusahaan memberikan kebijakan agar karyawan merasa terikat yaitu dengan memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk belajar karena karyawan yang diterima tidak harus langsung memiliki keahlian tinggi. Para karyawan baru yang belum memiliki keahlian biasanya diajarkan oleh karyawan-karyawan yang memang sudah memiliki keahlian dan jam terbang yang tinggi. Tingkat pendidikan pun tidak menjadi kriteria yang pokok dalam perekrutan karyawan. Alasannya adalah karena perusahaan ini ingin membantu masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan dan perusahaan pun percaya bahwa mereka mampu untuk belajar dan berkembang. Meskipun demikian, perekrutan karyawan tetap melalui prosedur, serta kesungguhan para calon karyawan pun turut diperhatikan dan dihubungkan dengan nilai-nilai perusahaan.

Selain itu, PT X telah memberikan beberapa fasilitas terhadap karyawannya dengan harapan para karyawan termotivasi untuk bekerja. Fasilitas yang diberikan antara lain pengurangan jam kerja semula 46 jam seminggu menjadi 42 jam seminggu (re:satu minggu = 6 hari), memberikan kesempatan libur di hari minggu, memberikan karyawan fasilitas olahraga rutin seminggu tiga kali, dan memberikan tempat tinggal (berupa mess yang ditinggali beberapa karyawan beserta keluarga) bagi karyawannya yang kurang mampu atau berasal dari daerah yang jauh dari PT X. Kemudian,

beberapa hal yang dapat membuat karyawan bertahan di PT X ialah lingkungan kerja yang mendukung, adanya solidaritas antar karyawan, serta fleksibilitas dari atasan.

Fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan tersebut diatas diharapkan dapat membuat karyawan terikat dengan perusahaan. Saat ini, karyawan PT X dalam keadaan keuangan yang tidak stabil, sehingga para karyawan dituntut untuk bekerja lebih giat lagi dan diberikan target dalam pekerjaannya. Dalam hal tersebut, karyawan mencoba untuk bekerja mencapai tersebut, meskipun mereka merasa kewalahan karena sebelumnya tidak pernah diberikan target.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, karyawan yang memiliki rasa keterikatan tinggi pada perusahaan akan merasa betah bekerja dan kepuasannya pun akan meningkat (Rachmawati, 2013:2). Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mengakibatkan tingkat *turnover* yang rendah. Dalam penelitian Park dan Gursoy (2012) dikemukakan bahwa ketika karyawan terikat dengan pekerjaan, optimisme serta kepercayaan diri karyawan akan timbul. Hal tersebut membuat karyawan melakukan hal yang lebih dari pekerjaannya serta mendorong pada kepuasan karyawan sehingga menimbulkan rendahnya *turnover intention* karyawan.

Hasil survey awal kepada manajemen PT X menunjukkan bahwa dengan adanya fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung untuk mengikat karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, *turnover* masih terjadi. Selain itu, hasil survey awal juga menunjukkan bahwa 20% (2 orang) karyawan merasa senang dengan pekerjaannya dan tekun dalam bekerja, sedangkan 80% lainnya (8 orang)

masih belum terikat. Hal ini dapat dilihat berdasarkan wawancara pada 8 orang tersebut, dua orang diantaranya kurang semangat dalam bekerja karena apabila bekerja melebihi waktu, imbalan yang diterima dirasakan kurang. Tiga orang lainnya mengatakan bahwa pekerjaan yang dikerjakan terlalu banyak sehingga merasa melebihi tanggung jawabnya dan merasa pekerjaannya kurang cocok. Sementara lima orang lainnya mengatakan bahwa pekerjaan mereka bertambah namun tidak sejalan dengan insentif yang mereka terima. Dalam hal ini mereka masih mencoba bertahan karena kebutuhan sehari-hari yang harus dipenuhi dan akan pindah jika mendapat pekerjaan baru yang lebih menjanjikan.

Berdasarkan hasil survey tersebut, terlihat bahwa keterikatan karyawan di PT X sudah terbentuk. Namun, dengan adanya perubahan yang menuntut karyawan bekerja lebih, tidak sejalan dengan kompensasi yang mereka terima. Hal ini membuat karyawan merasa kurang puas. Dari hal tersebut, mereka berniat untuk keluar dari pekerjaannya.

Dalam hal ini, peneliti menemukan fenomena yang bertolak belakang, yaitu perusahaan sudah mencoba memberikan fasilitas dan lingkungan kerja yang dapat membuat karyawan terikat dan meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi *turnover* masih terjadi. Hasil survey awal menunjukkan bahwa para karyawan PT X menghayati keterikatan karyawan yang berbeda-beda. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X baik secara simultan maupun parsial.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya, dapat teridentifikasi beberapa permasalahan diantaranya tingkat *turnover* di PT X mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Hal tersebut diduga karena ketidakpuasan kerja dalam memperoleh insentif dan kurangnya penghargaan yang diberikan pada karyawan. Selain itu, *turnover* juga diduga disebabkan oleh karyawan yang belum terikat karena merasa terbebani oleh pekerjaannya yang bertambah sehingga kurang cocok dengan mereka, serta benefit yang diterima dirasakan kurang.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat keterikatan karyawan di PT X?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja di PT X?
3. Bagaimana tingkat *turnover intention* di PT X?
4. Bagaimana pengaruh keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* baik secara simultan maupun parsial di PT X?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Tingkat keterikatan karyawan pada karyawan PT X.
2. Tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT X.
3. Tingkat *turnover intention* pada karyawan PT X.

4. Pengaruh keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X baik secara simultan maupun parsial.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Memberikan informasi dan pemahaman di bidang *Human Resource Management* terutama yang berkaitan dengan keterikatan karyawan, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.
2. Memberikan informasi bagi mahasiswa dan peneliti lain yang berminat melakukan penelitian serupa dan mengembangkan lebih lanjut mengenai pengaruh keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
3. Memberikan informasi kepada pimpinan PT X mengenai dampak keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang ditampilkan para karyawannya untuk dapat memberikan hal-hal yang belum terpenuhi.