

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berkembangnya sebuah persaingan dalam dunia bisnis atau dunia usaha di era sekarang ini memaksa perusahaan - perusahaan untuk tetap mampu bersaing secara global dengan para kompetitor atau pesaingnya. Untuk menghadapi ketatnya persaingan tersebut, perusahaan perlu meningkatkan pengelolaan dalam hal sumber daya manusianya. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sehingga segala aktivitas perusahaan membutuhkan Keterikatan dari para sumber daya manusia atau karyawannya. Karyawan adalah investasi terbesar yang harus selalu diperhatikan oleh perusahaan.

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat ini, Keterikatan kerja para karyawan menjadi hal yang begitu penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Persaingan bisnis yang semakin ketat ini menyebabkan perusahaan - perusahaan merevisi ulang strateginya untuk meningkatkan kelangsungan operasional perusahaannya. Salah satu alternatif perusahaan untuk mengatasi masalah intensi *turnover* karyawan adalah dengan meningkatkan rasa Keterikatan kerja para karyawannya.

Untuk mencapai kesuksesan suatu perusahaan maka aset berharga perusahaan yaitu tenaga kerja perlu dilibatkan secara penuh dalam

pembangunan perusahaan. Perusahaan juga harus mendorong karyawan untuk memiliki rasa Keterikatan kerja demi meningkatkan kinerja perusahaan. Rendahnya tingkat Keterikatan kerja para karyawan terhadap perusahaan dapat mengakibatkan kegagalan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari perilaku karyawan yang menyimpang, seperti malas ketika bekerja, sering terlambat datang, serta ketidakpatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.

Salah satu permasalahan yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah intensi *turnover*. Apabila permasalahan *turnover* tidak segera diselesaikan, maka akan menimbulkan berbagai permasalahan bagi perusahaan. Jika diakhiri dengan *turnover* aktual, perusahaan telah kehilangan banyak pekerja, dan kerugian ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih lagi, mulai dari perekrutan hingga mendapatkan karyawan yang siap kerja.

Jika manajemen atau pimpinan perusahaan sepenuhnya fokus pada *turnover* karyawan, hal ini akan mempengaruhi efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengontrol tingkat keluar masuk karyawan untuk menghemat biaya, waktu dan menjaga keberlangsungan operasional perusahaan. Maka dari itu, mengingat kerugian tersebut, *turnover intention* karyawan merupakan masalah yang cukup pelik dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Untuk memperkuat argumen peneliti tentang masalah tingkat *turnover* karyawan, maka peneliti menggunakan studi kasus tingkat *turnover* karyawan pada PT Serasi Tunggal Mandiri, perusahaan yang bergerak dibidang bisnis properti. Berikut ini adalah tabel 1.1 tingkat *turnover* karyawan pada PT Serasi Tunggal Mandiri:

Tabel 1. 1 Data tingkat *Turnover* karyawan PT Serasi Tunggal Mandiri Tahun 2017 - 2019

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Persentase
2017	145	7	2	140	4,82%
2018	140	15	5	130	10,71%
2019	130	18	3	115	13,84%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan dari data tabel diatas, dapat dikatakan bahwa data tingkat *turnover* karyawan pada PT Serasi Tunggal Mandiri tiga tahun terakhir (2017 - 2019) mengalami peningkatan. Pada tahun 2017 jumlah tenaga kerja atau karyawan yang keluar sebanyak 7 (tujuh) orang, sedangkan jumlah karyawan yang masuk pada tahun tersebut sebanyak 2 (dua) orang. Selanjutnya pada tahun 2018, jumlah karyawan yang keluar mengalami peningkatan menjadi sebanyak 15 (lima belas) orang, sedangkan jumlah karyawan masuknya hanya sebanyak 5 (lima) orang. Dan kemudian pada tahun 2019 jumlah karyawan

yang keluar mengalami peningkatan lagi yaitu menjadi sebanyak 18 (delapan belas) orang, sedangkan jumlah karyawan masuknya hanya sebanyak 3 (tiga) orang. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka akan mengakibatkan pengaruh terhadap roda kehidupan organisasi atau perusahaan terhambat sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Selain intensi turnover, peneliti juga mencoba untuk mencari informasi kepada pimpinan dan beberapa karyawan selevel staf pada salah satu departemen (*Accounting & Finance Department* sub-bagian *Purchasing*) yang terdapat pada PT Serasi Tunggal Mandiri. Peneliti mewawancarai pimpinan PT Serasi Tunggal Mandiri terlebih dahulu yang bernama Ibu Lidya Fitri selaku Kepala Department *Human resources & General Affair*, menurutnya beberapa karyawan di perusahaan ini kurang bersemangat dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang masih kurang paham mengenai alat atau teknologi yang digunakan dan juga rendahnya motivasi kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan masih perlu mendapatkan bimbingan serta *training* untuk meningkatkan dan mengasah kemampuannya.

Selain mewawancarai pimpinan PT Serasi Tunggal Mandiri, peneliti juga melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan di PT Serasi Tunggal Mandiri yang tertuang pada Lampiran 7. Data Interview/Wawancara Pimpinan dan Karyawan PT Serasi Tunggal Mandiri. Dari beberapa karyawan yang peneliti wawancarai, salah satu karyawan disana mengatakan bahwa atasannya

kurang mahir dalam mengapresiasi atau menghargai segala bentuk pencapaian para karyawannya.

Berdasar pada hasil wawancara dengan pihak manajemen dan karyawan di perusahaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini memiliki beberapa masalah utama, yaitu karyawan kurang memahami tentang kemajuan teknologi, karyawan kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, serta kurangnya apresiasi dari pimpinan terhadap para karyawan.

Minimnya budaya mengapresiasi karyawan yang berprestasi dapat mempengaruhi motivasi bekerja mereka dan menyebabkan mereka berniat untuk pindah ke perusahaan lain. Selain meningkatkan aspek pendidikan dan pelatihan, perusahaan juga perlu mengkaji mekanisme dan optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya dengan mempertimbangkan *reward plan*, sistem penilaian, sistem evaluasi dan jenjang karir.

Perusahaan harus memberikan dorongan kepada para karyawannya demi mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan motivasi agar karyawan mau bekerja lebih keras lagi. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan, maka karyawan akan bersemangat untuk bekerja lebih keras lagi. Sedangkan jika motivasi kerja karyawan rendah, akan menyebabkan karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja dan kesulitan dalam melakukan pekerjaannya (Yakup, 2017).

Berikut ini tabel 1.2 tentang data faktor-faktor yang mempengaruhi Keterikatan Kerja menurut Kanungo (1982).

Tabel 1. 2 Data faktor-faktor yang mempengaruhi Keterikatan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Keterikatan Kerja	Ya	Tidak
1. Motivasi Kerja	23.30%	76.70%
2. Iklim Organisasi	26.70%	73.30%
3. Pelanggaran Kontrak Psikologis	86.70%	13.30%
4. <i>Locus of Control</i>	26.70%	73.30%
5. Kepuasan Kerja	86.70%	13.30%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan hasil prariset yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa faktor yang memiliki nilai paling terendah yang mempengaruhi Keterikatan kerja adalah motivasi kerja, menurut karyawan PT Serasi Tunggal Mandiri minimnya motivasi dari pihak manajemen dalam mendesak seorang karyawan untuk ikut terlibat aktif dalam bekerja dan menyebabkan karyawan tersebut tidak akan menunjukkan hasrat untuk menuntaskan pekerjaan yang telah ditugaskan oleh pimpinan.

Berdasarkan hasil prariset yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa factor yang memiliki nilai terendah kedua yang mempengaruhi Keterikatan kerja adalah iklim organisasi yaitu menggambarkan lingkungan organisasi yang terdapat di PT Serasi Tunggal Mandiri mengakibatkan karyawan tidak menggemari pekerjaan mereka dengan sepenuh hati ataupun

bisa memunculkan hambatan secara pribadi dengan pekerjaan mereka. Pemicu karyawan merasa tidak terlibat di dalam organisasi karena terdapat sebagian sifat seperti minimnya support atau dukungan sesama karyawan untuk menuntaskan pekerjaannya,

Berdasarkan data prariset yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa factor yang memiliki nilai terendah ketiga yang mempengaruhi Keterikatan kerja adalah *locus of control*, ialah tingkatan dimana karyawan PT Serasi Tunggal Mandiri percaya kalau merekalah yang dapat menentukan nasib mereka sendiri

Berdasarkan data prariset di atas, *psychological contract breach* (PCB) memiliki nilai tertinggi dengan persentase menjawab "Ya" sebesar 86.70%. Dan kepuasan kerja juga tertinggi dengan persentase menjawab "Ya" sebesar 86.70%. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Keterikatan kerja adalah *psychological contract breach* (PCB) dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menggunakan variabel *psychological contract breach* (PCB) sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya.

Berdasarkan data prariset yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi nilai Keterikatan kerja tertinggi adalah *psychological contract breach*. Yaitu kontrak psikologi suatu bentuk harapan dari tenaga kerja terhadap organisasi atau birokrat mengenai segala aspek yang menjadi tanggungjawab dari kedua belah pihak. Maksudnya, apabila

perusahaan sanggup memberikan jaminan-jaminan yang sesuai semacam jaminan hari tua, jaminan keamanan, serta lainnya dengan kebutuhan karyawan yang menggambarkan suatu harapan, paling tidak karyawan bisa lebih termotivasi untuk menuntaskan tugasnya dengan baik serta penuh semangat. Walau kesepakatan ini tidak tertulis, namun hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif. Karyawan ialah faktor terpenting dalam memastikan maju mundurnya suatu perusahaan.

Psychological contract breach (pelanggaran kontrak psikologis) dapat mengakibatkan penurunan produktivitas / kinerja karyawan, penurunan loyalitas terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan pengunduran diri karyawan (*turnover*). Sekalipun karyawan tetap bekerja di perusahaan, tetapi karyawan tersebut menjadi malas dalam bekerja, mereka akan menunda pekerjaannya, tindakan tidak disiplin. Sebaliknya, terpenuhinya *psychological contract* (kontrak psikologis) akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang menjadi nilai terbesar atau nilai yang paling tertinggi dari penelitian sebelumnya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi seseorang yang merasakan puas, bahagia, ataupun lega sebab suasana dan keadaan yang bisa memenuhi kebutuhan, kemauan, ataupun harapan dalam pekerjaan yang dikerjakannya. Kepuasan kerja mewakili tingkah laku seorang, ataupun sebagai variabel terikat yang sangat utama dalam suatu pekerjaan. Kepuasan kerja menampilkan terdapatnya ikatan terhadap Keterikatan kerja. Umumnya karyawan yang merasa puas dengan sesuatu yang ia terima dari perusahaan akan memberikan timbal balik yang melebihi

ekspektasi, dan karyawan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Jika kepuasan kerja karyawan tercapai, maka Keterikatan kerja serta produktivitas pun akan meningkat.

Pelanggaran kontrak psikologis mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja sebab dapat dilihat dari penyimpangan serta sikap negatif karyawan. Kontrak psikologis walau bukan merupakan kontrak formal akan tetapi demikian hal tersebut nyata terdapat didalam benak karyawan serta perusahaan. Jika kontrak psikologis tidak dipenuhi atau dilanggar maka kepuasan kerja karyawan akan berkurang. Pelanggaran kontrak psikologis itu sendiri akan berwujud dalam bentuk perhitungan mental dan perasaan dikhianati atau tidak dikhianati oleh perusahaan. Jika karyawan yakin bahwa organisasi belum memenuhi satu atau lebih kewajiban yang ditentukan dalam kontrak psikologis, karyawan akan merasa sedih, marah, benci, merasa tidak adil dan merasa dirugikan serta keadaan emosional lainnya. Dan akhirnya hal ini yang akan menurunkan atau mengurangi tingkat kepuasan kerja para karyawan.

Psychological Contract Breach dan Kepuasan Kerja begitu erat kaitannya dengan Keterikatan Kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Berdasarkan hasil pra riset yang Peneliti lakukan, dua faktor ini merupakan yang tertinggi dalam memengaruhi Keterikatan Kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan pada perusahaan tersebut merasa atasannya sering ingkar janji terhadap stafnya, dan juga karyawan merasa tidak dihargai atas kinerja yang telah mereka capai. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Peneliti

dengan beberapa karyawan (staf) perusahaan tersebut yang mengatakan bahwa tingkat pelanggaran kontrak psikologis pada perusahaan tersebut begitu tinggi, sehingga membuat tingkat kepuasan kerja karyawannya rendah. Dan berakibat juga pada tingkat Keterikatan Kerja karyawan yang semakin menurun.

Berdasarkan dari hasil pra riset yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dengan ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“Pengaruh *Psychological Contract Breach* (PCB) Terhadap Keterikatan Kerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PT Serasi Tunggal Mandiri.”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka peneliti dapat merumuskan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Psychological Contract Breach* (PCB) terhadap Keterikatan Kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh *Psychological Contract Breach* (PCB) terhadap Kepuasan Kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh *Psychological Contract Breach* (PCB) terhadap Keterikatan Kerja melalui mediasi Kepuasan Kerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan dalam penelitian ini, maka tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi Keterikatan kerja PT Serasi Tunggal Mandiri, secara khususnya tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh *Psychological Contract Breach* (PCB) terhadap Keterikatan Kerja pada PT Serasi Tunggal Mandiri.
2. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja pada PT Serasi Tunggal Mandiri.
3. Mengetahui pengaruh *Psychological Contract Breach* (PCB) terhadap Kepuasan Kerja pada PT Serasi Tunggal Mandiri.
4. Mengetahui pengaruh *Psychological Contract Breach* (PCB) terhadap Keterikatan Kerja dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Serasi Tunggal Mandiri.

D. Kebaruan Penelitian

Peneliti melakukan kebaruan penelitian ini berdasarkan dari penelitian – penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut:

1. (Saboor et al., 2018) *Effect of Psychological Contract Breach and Job Satisfaction on Work Engagement; A Case of Higher Education Institute of Pakistan*
 - a. Dimensi yang digunakan berbeda. Penelitian sebelumnya pada variabel *Psychological Contract Breach* menggunakan dimensi *Reneging*,

Incongruance, dan *Vigilance*, sedangkan penelitian ini menggunakan dimensi *Job Content*, *Social Atmosphere*, *Career Debelopment*, dan *Work-life Balance*.

2. (Ampofo, 2020) *Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life satisfaction*

- a. Pada peneltian sebelumnya, penggunaan variabel Keterikatan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sedangkan pada penelitian ini variabel Keterikatan kerja digunakan sebagai variabel terikat/dependen dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediatornya.
- b. Pada penelitian sebelumnya, dilakukan pada karyawan hotel, sedangkan pada penelitian ini dilakukan terhadap karyawan perusahaan jasa pengelola gedung perkantoran didaerah Jakarta.