

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan faktor produksi penting bagi perusahaan, disamping faktor lainnya seperti modal, pasar, bahan produksi, ataupun penggunaan mesin-mesin teknologi baru. Perusahaan memerlukan karyawan yang terampil, cakap, dan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan bidang usaha perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan karyawan dengan cara melindungi kesejahteraan para karyawannya, agar karyawan tersebut dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Meskipun karyawan adalah aset penting perusahaan, namun terkadang perusahaan tidak memperhatikan karyawan secara penuh. Karyawan biasanya dianggap sebagai alat produksi. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan target lainnya dalam jangka pendek. Hal ini mengakibatkan perusahaan menjadikan karyawannya seperti mesin. Sangat disayangkan jika mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik yang berdampak akan menimbulkan kejenuhan atau ketidakcocokan pada diri karyawan sehingga akan menstimulasi munculnya keinginan berpindah atau *turnover intention*.

Keluar dari tempat kerja atau berpindah kerja (*turnover*) merupakan salah satu pilihan jika seorang karyawan sudah merasa tidak cocok dengan

apa yang diharapkan di tempat kerjanya. *Turnover* sebagai akibat dari keinginan berpindah (*turnover intention*) bagi karyawan dipilih karena berharap ingin memperbaiki keadaan dari sisi psikologis maupun karir masa depan yang lebih baik, namun dari sisi perusahaan pergantian karyawan (*turnover*) yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan organisasi dalam perusahaan tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Turnover intention harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan perusahaan dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang signifikan bagi perusahaan dan karyawan yang bersangkutan. Saat ini, tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah yang serius bagi perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan yang berkualitas pada akhirnya menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain.

Fenomena *turnover intention* dialami pula oleh PT. Global Nikel Multiguna yang bergerak di bidang jasa nikel *chrome & electroplating* di Indonesia, seperti *plating* komponen sepeda, otomotif, alat-alat mekanik, rumah tangga (kompor), dan lainnya. Ini terlihat jelas dari data perusahaan

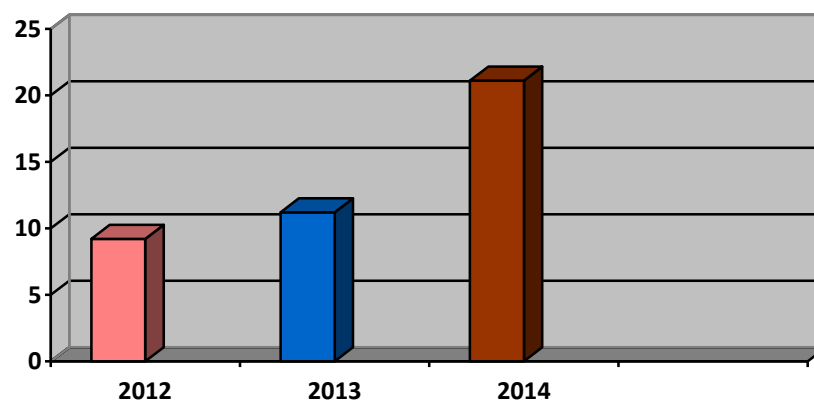
mengenai keadaan karyawan mereka 3 tahun belakangan adalah sebagai berikut :

Tabel I.1
Data *Turnover* Karyawan
PT. Global Nikel Multiguna 2012 – 2014

Thn	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	% Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	% Karyawan Keluar
2012	239	45	18,8 %	22	9,2 %
2013	248	32	12,9 %	28	11,2 %
2014	218	25	11,4 %	46	21,1 %

*Sumber : HRD PT. Global Nikel Multiguna Tangerang 2015

Grafik I.1
Data *Turnover* PT. Global Nikel Multiguna
2012 – 2014



*Data diolah peneliti dalam bentuk diagram

Berdasarkan tabel I.1 dan grafik I.1, terlihat bahwa jumlah *turnover* karyawan PT. Global Nikel Multiguna selama tiga tahun terakhir semakin

meningkat, yaitu dari 9,2% pada tahun 2012 menjadi 21,1% pada tahun 2014. Tingginya tingkat *turnover* pada karyawan merupakan suatu masalah yang dihadapi oleh perusahaan PT. Global Nikel Multiguna. Perputaran karyawan akibat dari keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk dihindari perusahaan agar tidak menimbulkan kerugian. Satu orang saja melakukan *turnover* dapat merugikan perusahaan, apalagi bila angka *turnover* yang relatif cukup tinggi sudah pasti akan berdampak negatif bagi perusahaan, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan pengganti dan mengadakan pelatihan bagi karyawan tersebut.

Banyak faktor mempengaruhi keinginan berpindah dari perusahaan (*turnover intention*) pada diri karyawan, diantaranya adalah ketidakamanan kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja pada karyawan yang rendah.

Faktor yang menyebabkan karyawan ingin pindah perusahaan adalah *job insecurity* (ketidakamanan kerja). Adanya berbagai perubahan yang baru terjadi dalam perusahaan, seperti perubahan kepemilikan, perubahan peraturan, perubahan jajaran direksi, dan perubahan lainnya akan dapat membuat karyawan merasa tidak aman yang biasanya dirasakan dengan kegelisahan. *Job insecurity* sebagai kondisi psikologis seseorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Perusahaan yang tidak menyadari pentingnya pengendalian *job insecurity* akan membuat karyawan

gelisah mengenai nasib mereka di perusahaan. Karyawan merasa tidak aman karena ketidakamanan terhadap status kepegawaian mereka akibat *turnover intention* semakin meningkat. Banyaknya karyawan yang melakukan tindakan *turnover*, membuat karyawan di dalam perusahaan merasa tidak aman. Karena itu, perusahaan harus selalu dapat mengendalikan *job insecurity* untuk dapat menahan karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah kurangnya pengembangan karir. Program pengembangan karir merupakan faktor penting yang dapat membuat seorang karyawan tetap bekerja dalam perusahaan. Suatu perusahaan perlu melakukan upaya pengembangan karir pada karyawan meliputi pelatihan, peningkatan produktivitas, efisiensi, serta efektivitas pencapaian tujuan perusahaan supaya dapat bertahan dan berkembang. Program pengembangan karir yang jelas akan membuat karyawan bersemangat, sehingga dapat menurunkan *turnover intention* karyawan di perusahaan tersebut. Tidak adanya program pengembangan karir akan dapat menyebabkan karyawan tidak bersemangat dalam bekerja, sehingga dapat membuat *turnover intention* karyawan tinggi. Tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi menyebabkan karyawan mencari perusahaan lain yang memiliki program pengembangan karir yang lebih jelas.

Faktor selanjutnya yang menyebabkan seorang karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan adalah karena kepuasan kerja.

Kepuasan kerja disini meliputi gaji atau kompensasi yang diperoleh dari perusahaan, kepuasan terhadap jabatan, pekerjaan yang dikerjakan, hubungan dengan lingkungan kerja, dan kesempatan-kesempatan yang ada di perusahaan. Untuk dapat melaksanakan kerjanya dengan baik tentunya karyawan harus merasakan perasaan puas dari imbalan maupun sarana penunjang dari perusahaan yang dapat memacu pelaksanaan kerjanya. Apabila perusahaan dapat memberikan kepuasan kerja yang tinggi kepada karyawan maka akan menerima hasil yang baik seperti meningkatnya produktivitas perusahaan, meningkatnya kesetiaan dan loyalitas, serta rendahnya keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan. Banyak perusahaan yang tidak menyadari pentingnya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Ketidakpuasan tersebut menimbulkan *turnover intention* yang tinggi dikalangan karyawan, terutama karyawan dengan kinerja tinggi dan memiliki keahlian yang lebih. Hal itu tentu saja merupakan kerugian yang sangat besar bagi perusahaan, karena perusahaan harus mencari pengganti karyawan tersebut.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan HRD dan beberapa karyawan terkait dengan masalah kepuasan kerja, seperti karyawan yang kurang puas akan gaji yang diberikan karena sebagian besar karyawan menerima gaji pokok masih dibawah UMR, pekerjaan yang itu-itu saja, tingkat kenyamanan akan pekerjaan yang mereka dapatkan, atau perusahaan ini hanya sebagai batu loncatan untuk mencari pengalaman bekerja dan ingin mencari pekerjaan yang lebih menjanjikan serta

memuaskan. Kepuasan kerja seseorang sangat tergantung pada besarnya perbedaan antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah daripada apa yang diinginkan, maka akan terjadi ketidakpuasan.

Faktor berikut yang turut mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah keterlibatan kerja yang merupakan identifikasi seseorang secara psikologis terhadap pekerjaannya, berpartisipasi aktif, dan pekerjaan dianggap sebagai bahan yang penting dalam kehidupan individu. Namun, banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan seperti adanya keterlibatan kerja yang rendah pada diri karyawan sehingga dapat mengakibatkan tingginya keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan. Banyak perusahaan yang tidak menyadari pentingnya memberikan kesempatan karyawan untuk terlibat dalam organisasi, misalnya seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan atau kesempatan untuk menyumbangkan ide yang ada di pikirannya, hal ini dapat memicu rasa motivasi yang rendah karena merasa tidak ada kesempatan untuk berkembang, sehingga tidak dapat membantu memuaskan kebutuhan seorang karyawan akan tanggung jawab, prestasi, pengakuan, dan peningkatan harga diri.

Masalah keterlibatan kerja di perusahaan PT. GNM mengenai keberpihakan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Karyawan yang memihak pekerjaan tentu akan mendukung kebijakan yang dibuat perusahaan dan mematuhi peraturan yang dibuat perusahaan. Berdasarkan

survey peneliti di perusahaan tersebut ada karyawan yang melanggar aturan perusahaan. Karyawan tidak mentaati peraturan yang dibuat perusahaan. Terlihat karyawan datang tidak tepat waktu, dan tidak memakai alat perlengkapan kerja. Pada saat bekerja, karyawan tidak memakai kaca mata dan juga masker yang membuat karyawan terkena percikan kimia saat *memplating* besi, sehingga mengenai sedikit matanya. Dari masalah yang terjadi, karyawan tidak peduli terhadap dirinya bahkan pekerjaan yang dilakukan. Survey peneliti dengan HRD, setiap harinya ada saja karyawan yang datang tidak tepat waktu, dan tidak sesuai dengan jam kerja. Terbukti, karyawan tersebut tidak mematuhi peraturan yang diberikan perusahaan. Karyawan juga jarang terlibat dalam hal menyumbangkan ide, dikarenakan kurangnya kreativitas para karyawan. Contoh nyata seperti ide untuk memperluas produk ke pasar dan kurang kreatif karyawan dalam hal *memplating* besi-besi dengan model lain. Keterlibatan kerja sendiri adalah bagaimana karyawan berpartisipasi aktif, mencintai, memihak, aktif menyumbangkan ide, dan peduli akan pekerjaan yang dilakukan. Dari masalah tersebut jelas terlihat keberpihakan karyawan terhadap pekerjaannya cukup rendah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis mencoba mengadakan penelitian tentang pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan. Peneliti sangat tertarik dengan alasan tingkat *turnover* karyawan

yang cukup tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada perusahaan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah sebagai berikut :

1. *Job Insecurity* yang tinggi
2. Program pengembangan karir yang minim
3. Kepuasan kerja yang rendah
4. Keterlibatan kerja yang rendah

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi masalah pada : “Pengaruh Keterlibatan Kerja (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Keinginan Berpindah (*turnover intention*) (Y) pada Karyawan PT. Global Nikel Multiguna Tangerang”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah pada karyawan PT. Global Nikel Multiguna Tangerang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah pada karyawan PT. Global Nikel Multiguna Tangerang?

3. Apakah keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah pada karyawan PT. Global Nikel Multiguna Tangerang?

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian yang dilakukan peneliti, dapat bermanfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan penelitian mengenai pendidikan administrasi perkantoran, terutama terkait hal-hal seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* (keinginan berpindah) pada karyawan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk mengadakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan terutama untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan guna meminimalisir tingkat *turnover intention* (keinginan berpindah) pada karyawan di perusahaan.