

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Turnover atau keluarnya karyawan merupakan sebuah hal yang sering dihindari oleh setiap organisasi dan perusahaan. Hal ini disebabkan karena *turnover* memiliki dampak yang cukup signifikan pada perkembangan perusahaan. Cascio (2016) menjelaskan proses dari *turnover* hingga penempatan karyawan baru. Karyawan yang keluar dari pekerjaannya memiliki hak untuk mendapatkan pesangon dari perusahaan tempat dia bekerja. Setelah karyawan meninggalkan perusahaan, pihak perusahaan sering dituntut untuk mencari pengganti dari karyawan yang telah keluar tersebut. Pihak perusahaan kemudian melakukan proses rekrutmen untuk mencari pengganti dari karyawan yang telah pergi. Calon karyawan yang telah lolos dari proses rekrutmen, selanjutnya akan diberikan proses pelatihan untuk diseleksi sebagai pengganti. Setelah melewati proses tersebut, barulah karyawan dapat mengisi posisi yang telah ditinggalkan oleh karyawan sebelumnya. Proses ini tentu akan memakan biaya dan waktu yang tidak sedikit. Almalki, Fitzgerald, dan Clark (2012) juga menunjukkan salah satu dampak yang sering muncul akibat dari *turnover* karyawan adalah biaya tambahan. Biaya tambahan muncul karena perusahaan diharuskan untuk mengeluarkan biaya perpisahan (pesangon), biaya penempatan ulang (rekrutmen, seleksi, hingga penempatan), pelatihan karyawan baru, dan lain-lain.

Selain itu, Almalki, Fitzgerald, dan Clark (2012) juga mengungkapkan bahwa *turnover* dapat menghambat kinerja dari perusahaan. Hambatan yang muncul dikarenakan perusahaan harus melatih kembali karyawan baru agar siap dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini dilakukan agar karyawan baru memiliki pemahaman yang sama terkait visi misi perusahaan, *job description* dalam posisi tersebut, dan peraturan perusahaan yang harus dijalankan. Tidak hanya menjadi penghambat dalam kinerja perusahaan, *turnover* yang berkepanjangan juga dapat berakibat tutupnya perusahaan. Sebagai sebuah perusahaan jasa dalam pengiriman tenaga kerja magang ke Jepang yang belum lama berdiri, PT. Minori tentu menghindari permasalahan yang serupa.

Turnover kini mendapatkan perhatian lebih oleh PT. Minori. Hal ini dikarenakan setiap karyawan memiliki tanggung jawab kerja yang tinggi. PT. Minori selalu mengalami peningkatan jumlah pengiriman pemegang setiap tahunnya. Pada tahun 2010, PT. Minori hanya mengirimkan 15 pemegang ke Jepang. Jumlah ini melonjak pada tahun 2013 dimana jumlah pemegang menjadi 85 orang. Peningkatan ini terus terjadi hingga puncaknya pada tahun 2017 dimana PT. Minori mengirimkan 600 pemegang (Maundri, 2017). Permasalahan yang terjadi adalah pengiriman pemegang ke Jepang ini tidak hanya mengirimkan begitu saja. Pihak perusahaan harus melakukan pelatihan selama lima hingga tujuh bulan pada masing-masing calon pemegang agar siap bekerja di Jepang. Dengan jumlah pemegang yang terus melonjak, *turnover* pada karyawan tentu dapat menambah beban kerja pada karyawan lain dan menghambat kinerja dari perusahaan.

Laine, Heijden, Wickstrom, Hasselhorn, dan Tackenberg (2009) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa salah satu faktor dari seorang karyawan melakukan *turnover* adalah ketidakamanan kerja (*job insecurity*). *Job insecurity* didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap potensi ancaman dalam keberlangsungan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan De Witte (2018) mengungkapkan beberapa alasan mengapa *job insecurity* seorang karyawan dapat meningkat. Yang pertama adalah perasaan tidak aman terkait kehilangan pekerjaan itu sendiri. Perasaan ini muncul pada saat karyawan merasa dirinya tidak dapat melakukan tugasnya dengan baik dan merasa dirinya akan diberhentikan dari pekerjaannya. Hal ini disebut dengan *quantitative job insecurity*. Yang kedua adalah memburuknya kondisi kerja, penurunan pangkat, kurangnya peluang karir, perkembangan gaji yang menurun, hingga kekhawatiran tentang organisasi yang sesuai di masa depan yang disebut sebagai *qualitative job insecurity*.

Hellgren, Naswall dan Sverke (dalam De Witte, 2018) mengungkapkan bahwa perusahaan yang tidak siap terhadap peningkatan permintaan dapat memunculkan perasaan tidak aman terhadap karyawan. Ketidaksiapan perusahaan tersebut dilihat dari jumlah karyawan yang belum memadai untuk menghadapi lonjakan permintaan. Karyawan khawatir beban kerja mereka menjadi tinggi dan dapat menimbulkan stres kerja yang tinggi. Stres kerja dan beban kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja dari karyawan (Laine, Heijden, Wickstrom, Hasselhorn, dan Tackenberg, 2009). Ketika kinerja karyawan menjadi buruk, hal ini berpotensi memunculkan perasaan tidak aman terkait dengan *benefit* dari

karyawan. *Benefit* yang dimaksudkan dapat berupa gaji dan bonus yang tidak sesuai, jenjang karir, atau peluang karir yang didapat. *Benefit* yang tidak sesuai mengakibatkan karyawan menjadi tidak puas. Perasaan tidak puas yang berkelanjutan tersebut memunculkan pemikiran untuk mencari solusi dari ketidakpuasan tersebut. Akhirnya munculah pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya atau mencari perusahaan lain.

Namun disisi lain ada hal yang dapat menangkal resiko *turnover* dari karyawan dengan beban kerja yang tinggi tersebut. *Work engagement* merupakan salah satu faktor yang dapat membuat karyawan bertahan dengan tugasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Baker (dalam Geldenhuys, 2014) mengungkapkan bahwa *work engagement* memiliki korelasi yang bersifat negatif terhadap *turnover* karyawan. Schaufeli dan Baker (dalam Keyko, 2014) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif. Keadaan pikiran yang positif ini membuat karyawan menjadi seorang yang tahan banting dan justru menikmati pekerjaannya tersebut. Hal ini membuat karyawan merasa bekerja menjadi sesuatu hal yang menyenangkan. Dengan tuntutan kerja yang terbilang cukup tinggi tentu membuat PT. Minori perlu memperhatikan *work engagement* dari karyawan-karyawannya. *Work engagement* juga memiliki sifat yang menular. Hal ini sangat penting dan dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan karyawan pada tugas dan tanggung jawabnya.

Melihat dari pembahasan tersebut, peneliti ingin melihat pengaruh dari ketiga variabel tersebut. Secara teoritis, ketika seorang karyawan memiliki perasaan tidak aman pada pekerjaannya, maka keinginan karyawan tersebut untuk

keluar dari perusahaannya menjadi lebih tinggi (De Witte, 2018). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara kedua variabel tersebut. Sebaliknya, *work engagement* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya (Geldenhuis, 2014).

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana pengaruh *qualitative job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan?
2. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* karyawan?

1.3. BATASAN MASALAH

Ada beberapa batasan penelitian yang ditentukan oleh peneliti dalam penelitian ini. Batasan penelitian ini digunakan agar penelitian yang dilakukan tidak melenceng dari definisi yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini, peneliti membatasi dengan definisi sebagai berikut:

1. *Turnover intention*

Turnover intention dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya atau organisasinya dikarenakan dirinya ingin mencari pekerjaan yang lebih baik, mencari

pekerjaan baru, dan keinginan untuk berhenti bekerja (Almalki, Fitzgerald, dan Clark, 2012).

2. *Qualitative job insecurity*

Qualitative job insecurity didefinisikan sebagai perasaan tidak berdaya dan ketakutan yang muncul terkait dengan fitur pekerjaan yang tidak terpenuhi (De Witte, 2018).

3. *Work engagement*

Work engagement didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif yang menjadikan pengekan dirinya terhadap pekerjaannya (Schaufeli dan Bakker, 2003).

1.4. TUJUAN DARI PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *qualitative job insecurity* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Minori.
2. Mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Minori.

2.5. MANFAAT DARI PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Minori sebagai bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia

melalui kebijakan yang dapat meminimalisasi *qualitative job insecurity* karyawan dan mendukung peningkatan *work engagement* sehingga dapat meminimalisasi tingkat *turnover* dari karyawan.

2. Secara teoritis, penelitian ini dapat menambah referensi bukti empiris dari penelitian serupa sehingga dapat digunakan sebagai rekomendasi bagi penelitian sejenis yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

2.6. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan peneliti dalam menyusun penelitian ini secara sistematis, maka penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas dan menguraikan mengenai gambaran umum dari topik penelitian yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai teori yang melandasi penelitian serta konsep yang mendasari perumusan masalah, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisikan penjelasan tentang desain penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel, dan teknik penyamplingan serta membahas mengenai sumber data dan alat/instrument, dan alat analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai hasil deskripsi data penelitian yang disertai dengan analisis data serta membahas pembahasan permasalahan yang sesuai dengan rumusan masalah.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan mengenai kesimpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, saran yang sesuai dengan permasalahan yang telah dibahas di atas dan keterbatasan penelitian.

