

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era revolusi industri saat ini perusahaan sedang menghadapi persaingan yang sangat ketat dan kompetitif. Tidak hanya harus merekrut karyawan terbaik, tetapi salah satu cara agar dapat bersaing yaitu perusahaan harus mendukung para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Dengan demikian perusahaan modern harus memiliki karyawan yang dapat mengambil tanggung jawab sebagai bagian dari perkembangan profesional dan komitmen terhadap standar kinerja yang tinggi, dan karyawan dituntut untuk aktif dan inisiatif.

Menyelesaikan pekerjaan saat ini dan mengabaikan keinginan atau harapan karyawan dapat mengakibatkan karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Menurut Ikhwanto (2015) keluarnya karyawan dari perusahaan berkaitan dengan keterikatan karyawan. Apabila suatu perusahaan memiliki karyawan yang merasa cukup dengan terikat maka akan sedikit memiliki rasa keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Rasa terikat yang dirasakan karyawan akan membuat dirinya lebih peduli kepada perusahaan, tetapi apabila karyawan merasa kurang terikat maka akan membuat dirinya berfikir untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan yang lebih baik.

Situasi pekerja di Indonesia yaitu hanya 36% pekerja di Indonesia yang sangat engaged. Selain itu, 17% merasa tidak engaged, yang

berpotensi menimbulkan risiko terhadap produktivitas dan kinerja. Selain itu, 23% lainnya merasa mereka tidak didukung di tempat kerja atau diklasifikasikan sebagai karyawan yang hampir tidak engaged. Sisanya diklasifikasikan sebagai kelompok terpisah, (Halim : 2013).

Sementara ditemukan hasil survey bahwa hanya 19% karyawan di Asia Tenggara yang merasa terikat dengan perusahaan dan sisanya 81% karyawan merasa tidak terikat dengan perusahaan ataupun pekerjaannya (Gallup : 2017). Menurut Sukoco et al (2020) Tingkat keterikatan karyawan yang rendah disebabkan oleh sulit konsentrasi, kurang produktif, kurang peduli dengan pekerjaan, dan merasa tidak antusias untuk mengerjakan pekerjaannya. Keterikatan dinilai sangat penting bagi perusahaan karena apabila tingkat keterikatan tinggi maka akan memiliki probabilitas lebih dari 70% untuk dapat mencapai tujuannya dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki tingkat keterikatan yang rendah.

Salah satu permasalahan yang berpengaruh terhadap tingginya tingkat *turnover* (Pergantian Karyawan) yaitu *job demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *personal resources* (Sumber Daya Diri) yang akan mempengaruhi kondisi psikologis seseorang, dan dapat mempengaruhi kesehatan seseorang secara menyeluruh baik secara fisik maupun mental. Kondisi karyawan yang mengalami tuntutan pekerjaan berlebih akan cenderung menimbulkan kemarahan dan ketidak berdayaan pada orang yang mengalaminya, selain itu juga memunculkan perilaku yang membahayakan organ vital seperti otak, jantung, dan ginjal. Hal tersebut

karena mereka yang mempunyai tuntutan pekerjaan berlebih melakukan pelarian yang tidak sehat seperti makan dan minum secara berlebihan, kondisi tersebut memicu perubahan perilaku dalam merespon keadaan dan kemunduran daya pikir logis.

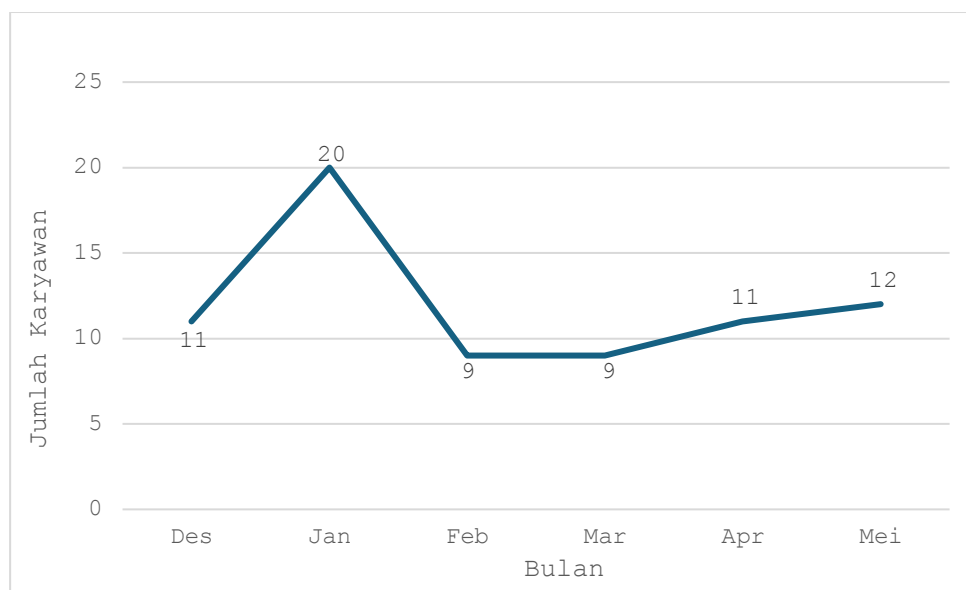
Pada dunia kerja, keterikatan karyawan diperlukan ketika dihubungkan ke dalam perilaku yang akan memiliki dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Misalnya karyawan menunjukkan energi, semangat dan dedikasi yang tinggi maka akan membuat karyawan dengan kemampuan dalam mengatasi *job demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *personal resources* (Sumber Daya Diri) akan meningkat pencapaian positif diperusahaan tersebut (Mussagulova : 2021).

Keterikatan karyawan menjadi faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan, banyak yang mempengaruhi keterikatan karyawan, dalam penelitian ini penulis hanya fokus pada variabel *job demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan variabel *personal resources* (Sumber Daya Diri). Dengan keterikatan yang baik antara karyawan dan perusahaan maka dapat menyelesaikan beban dalam perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik dan dapat mengurangi resiko tingkat *turnover* (Pergantian Karyawan).

Penelitian ini mengetahui keterikatan karyawan pada perusahaan milik swasta yaitu PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR yang memiliki *Head Office* di Jl. Danau Sunter Utara Blok O3 Kav 30,

Jakarta. Perusahaan ini merupakan bagian dari perusahaan group Astra yang bergerak di bidang otomotif, khususnya distributor dan *after sales service product* Isuzu yang didukung dengan beberapa outlet di seluruh Indonesia dengan 967 karyawan. Isuzu dikembangkan pertama kali dengan memproduksi mesin diesel berpendingin pertama di Jepang pada tahun 1937. Mesin ini menorehkan sejarah pengembangan mesin diesel di negeri Sakura. Sudah lebih dari 80 tahun Isuzu memproduksi kendaraan komersial tingkat dunia dan menjadi nomor 1 di 34 negara. Itu semua membuktikan bahwa Isuzu unggul dalam inovasi dan menjadi terdepan di industri otomotif abad 21. Tidak hanya sebagai produsen kendaraan komersial, Isuzu juga dikenal sebagai produsen mesin diesel terkemuka di dunia. Banyak perusahaan di seluruh dunia memilih mesin diesel Isuzu sebagai mitra mereka, karena mereka percaya mesin diesel Isuzu merupakan kombinasi dari kekuatan, kinerja, dan keandalan. Konsumen juga mengakui teknologi mesin diesel Isuzu yang terus ditingkatkan standarnya sehingga menjadi lebih baik dari segi tingkat kebisingan dan rendah polusi. Hal ini menjadikan Isuzu menjadi andalan konsumen untuk mengembangkan bisnis mereka. Perusahaan ini memiliki tingkat *turnover* (Pergantian Karyawan) yang cukup tidak konsisten dengan alasan karyawan memilih untuk *resign*, dengan begitu sudah dapat dipastikan perusahaan ini memiliki *job demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *personal resources* (Sumber Daya Diri) yang cukup tinggi sehingga membuat karyawan lebih memilih untuk *resign* (Pengunduran Diri).

Berikut ini adalah data *turnover* (Pergantian Karyawan) yang diperoleh dari PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR, gambar grafik ini menunjukkan tingkat *turnover* (Pergantian Karyawan) karyawan yang tidak konsisten seperti berikut :



Sumber : Data PT. ASTRA Isuzu

Gambar 1
Data Jumlah PDK (Pengunduran Diri Karyawan)

Berdasarkan gambar 1 diatas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* (Pergantian Karyawan) karyawan yang cukup tinggi yaitu sebanyak 20 karyawan dibulan Januari. Data menunjukkan bahwa setiap bulannya jumlah karyawan yang keluar tidak konsisten, sempat meningkat dibulan Januari sebanyak 20 orang, lalu turun dibulan Februari dan Maret sebanyak 9 orang, kemudian meningkat kembali dibulan April 11 orang dan Mei 12 orang. Sehingga total karyawan yang mengundurkan diri dari bulan Januari-Mei 2023 yaitu sebanyak 72 orang.

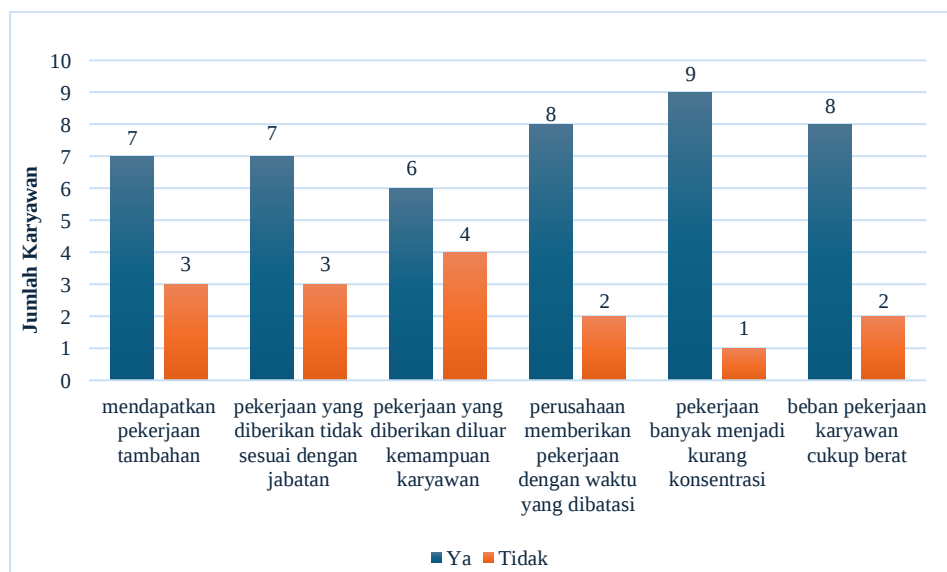
Tingkat *turnover* (Pergantian Karyawan) yang dapat meningkat tentu mengkhawatirkan banyak perusahaan, tidak terkecuali PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR. Terjadinya *turnover* (Pergantian Karyawan) tentu diantaranya karena *job demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *personal resources* (Sumber Daya Diri). Untuk memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan dituntut untuk mengerjakan pekerjaan mereka tetapi sering kali terjadi kurangnya komunikasi dan tuntutan pekerjaan berlebih dengan waktu yang dibatasi, hal tersebut pun dapat membuat karyawan menjadi stres dan mudah merasa menyerah.

Pernyataan tersebut tentu didukung hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada beberapa karyawan yang bekerja di PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan di perusahaan tersebut dinilai cukup tinggi. Menurut mereka hal tersebut terjadi karena beberapa faktor diantaranya adalah karena kurangnya pegawai yang bisa membantu pekerjaan lebih ringan dan fasilitas yang kurang memadai.

Dapat dijelaskan bahwa *job demands* (Tuntutan Pekerjaan) dapat menjadi pemicu terjadinya kelelahan, beban yang tinggi terhadap pekerjaan yang menuntut karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan terlebih dahulu sebelum urusan pribadi lainnya, karena beban kerja yang sangat banyak dan waktu yang terbatas. Sebagai beban berlebih, *Job demands* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kuantitatif dan

kualitatif. Pekerjaan yang belum selesai karena kurangnya waktu adalah sifat job demands (Tuntutan Pekerjaan) kuantitatif. Pada saat yang sama, sifat job demands (Tuntutan Pekerjaan) kualitatif adalah ketika seseorang percaya bahwa dia tidak memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu. *Job demands* (Tuntutan Pekerjaan) dapat mempengaruhi karyawan untuk berhenti bekerja karna merasa tertekan dan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan.

Berikut adalah jawaban rekapitulasi hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR mengenai *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) :



Sumber : Karyawan PT. ASTRA Isuzu

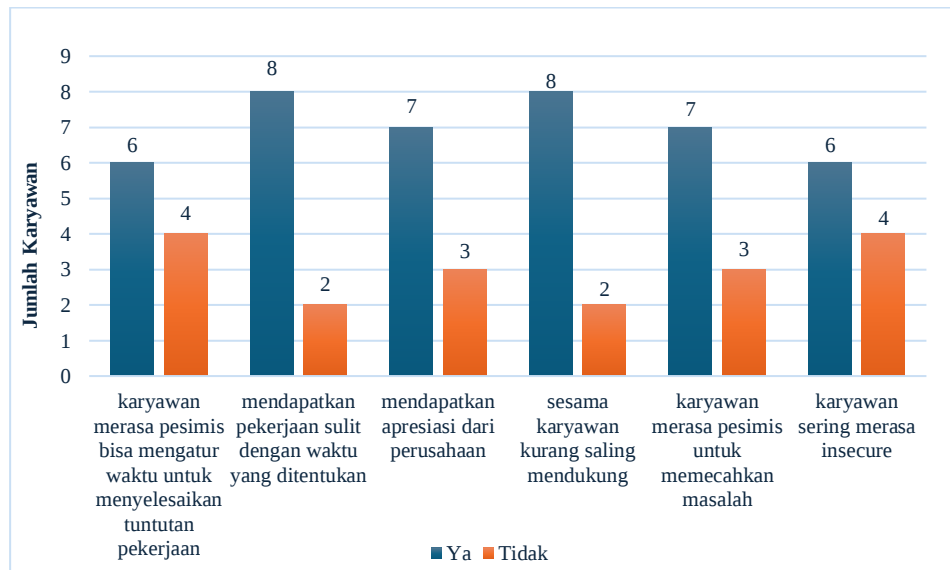
Gambar 2
Grafik hasil wawancara mengenai *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan 10 karyawan PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR diketahui bahwa salah satu indikasi tingginya tingkat stres

karyawan adalah banyaknya tuntutan pekerjaan dengan waktu yang dibatasi, banyaknya tuntutan pekerjaan tetapi kurang arahan, mengerjakan pekerjaan sesuai jabatan tetapi tuntutan pekerjaan terlalu banyak dan seringkali kurangnya komunikasi, dan terkadang fasilitas masih kurang memadai yang mengakibatkan pekerjaan karyawan menjadi terhambat, alasan itu dapat menyebabkan karyawan mudah stres. Hal ini dapat terjadi karena beratnya tuntutan pekerjaan berlebih, kurangnya komunikasi antar karyawan ataupun karyawan dengan atasan, dan kurangnya perhatian dengan fasilitas perusahaan yang ada atau yang diperlukan.

Selain *job demands* (Tuntutan Pekerjaan) hal yang berpengaruh dengan keterikatan karyawan yaitu *personal resources* (Sumber Daya Diri) dapat diartikan sebagai sumber daya diri positif mengenai ketahanan dan mengarah pada kemampuan mereka untuk mengendalikan dan memberikan dampak positif pada lingkungan kerja mereka. Dari hasil beberapa percakapan mengenai kondisi perusahaan saat ini masih dianggap kurang memuaskan, sehingga karyawan pun membuka diri jika mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain. Beberapa mengeluhkan tuntutan kerja yang semakin besar namun tidak ada panduan dari atasan.

Berikut adalah jawaban rekapitulasi hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR mengenai *Personal Resources* (Sumber Daya Diri) :



Sumber : Karyawan PT. ASTRA Isuzu

Gambar 3
Grafik hasil wawancara mengenai *Personal Resources* (Sumber Daya Diri)

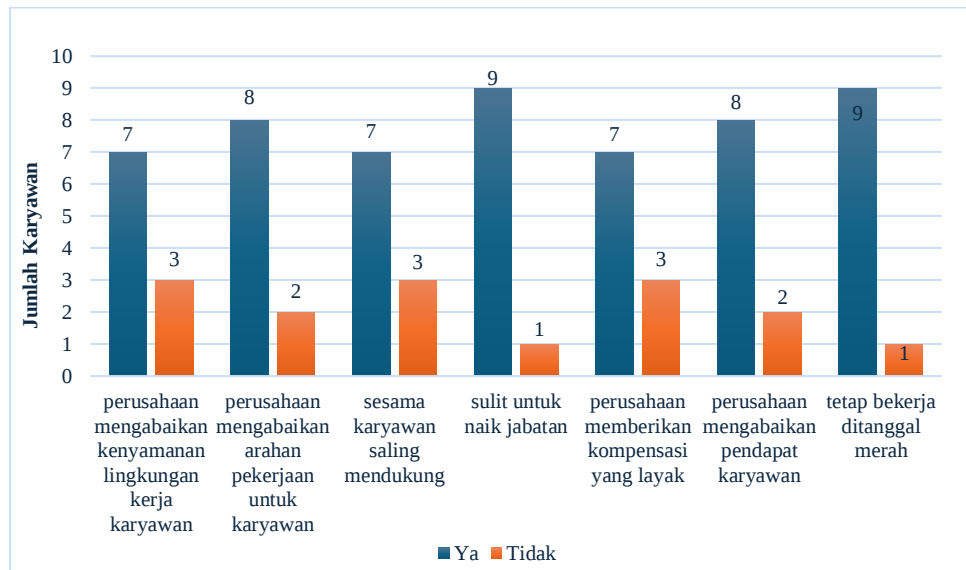
Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan 10 karyawan PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR diketahui alasan lain yang menjadi tingkat stres karyawan meningkat adalah para atasan kurang mendengar pendapat karyawan, menanggung pekerjaan karyawan lain yang sedang cuti atau tidak hadir dalam jangka waktu yang lama dengan begitu karyawan mengerjakan dua pekerjaan secara bersamaan, dan terkadang karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan di akhir bulan dengan tenggat waktu yang singkat sehingga karyawan pulang larut malam karena lembur. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya karyawan dan kurangnya komunikasi antara karyawan dengan atasan.

Keterikatan karyawan sebagai pernyataan psikologis dimana karyawan tertarik untuk ikut menentukan keberhasilan perusahaan, serta

memiliki keinginan dan dorongan yang kuat untuk melampaui kewajibannya. Didefinisikan keterikatan karyawan sebagai sikap positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Keterikatan karyawan dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi frekuensi absen kerja karyawan, dan mengurangi kecenderungan berganti pekerjaan. Keterikatan emosional yang tinggi akan mempengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan dan kualitas kerja yang memuaskan, serta akan mempengaruhi *turnover* (Pergantian Karyawan) karyawan yang rendah.

Menurut Bakker dalam Rachmatan dan Kubatini (2018) bahwa keinginan menetap karyawan dapat dipengaruhi oleh keterikatan karyawan sehingga dapat disimpulkan apabila keterikatan karyawan yang tinggi akan menyebabkan rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Maka sangat diperlukan keterikatan kerja yang baik agar dapat mensejahterakan karyawan.

Berikut adalah jawaban rekapitulasi hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR mengenai Keterikatan Karyawan :



Sumber : Karyawan PT. ASTRA Isuzu

Gambar 4
Grafik hasil wawancara mengenai Keterikatan Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan 10 karyawan PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR keterikatan karyawan menjadi salah satu alasan meningkatnya stres karyawan yaitu diantaranya antar karyawan kurang komunikasi dan kurang bekerjasama, kurangnya arahan pekerjaan dari atasan, karena perusahaan ini sedang memakai sistem *web* baru jadi karyawan masih dalam adaptasi tetapi atasan kurang menjelaskan secara *detail* tentang sistem tersebut dan itu menyebabkan karyawan mudah stres. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya arahan dari atasan mengenai pengembangan cara bekerja di perusahaan, dan karyawan kurang saling mendukung satu sama lain.

Bagi PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR angka *turnover* (Pergantian Karyawan) ini cukup memberikan dampak negatif

karena beberapa karyawan yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang sudah cukup lama bekerja di perusahaan tersebut. Keunikan dari PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR yang telah melewati beberapa dekade ini adalah sistem, peralatan, mesin yang digunakan adalah perpaduan antara manual dan otomatis sehingga masih diperlukan keahlian khusus dalam menjalankan pekerjaan mereka masing-masing. Jadi apabila ada karyawan lama yang memutuskan untuk meninggalkan PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk- ISUZU BOGOR, maka perusahaan seperti kehilangan ritme produktivitasnya.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dari judul ini. Berbagai hal termasuk yang pertama job demands (Tuntutan Pekerjaan) dan yang kedua personal resources (Sumber Daya Diri) yang sangat berpengaruh pada keterikatan karyawan, perusahaan harus mempertahankan karyawan dengan mendukung karyawan untuk tetap dapat memberikan kemampuan terbaiknya. Dengan memberikan dukungan yang baik pada karyawan maka akan meningkatkan keterikatan pada karyawan sehingga tingkat *turnover* (pergantian karyawan) menurun dan perusahaan dapat tetap bersaing dengan baik. Oleh karena itu, judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Job Demands (Tuntutan Pekerjaan) dan Personal Resources (Sumbber Daya Diri) terhadap keterikatan karyawan pada PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR”**.

B. Identifikasi masalah

Peneliti dapat merumuskan rumusan identifikasi masalah sebagai berikut sehubungan dengan tinjauan latar belakang penelitian seperti diuraikan diatas, yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan mendapat pekerjaan tambahan dari perusahaan.
2. Mendapatkan tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengann jabatan atau *jobdesk* karyawan.
3. Adanya tuntutan pekerjaan yang mengharuskan karyawan berusaha karena diluar kemampuan karyawan.
4. Tuntutan pekerjaan yang diberikan melampaui kemampuan karyawan dengan batas waktu yang ditentukan.
5. Tuntutan pekerjaan yang banyak dapat menyebabkan karyawan kurang konsentrasi.
6. Adanya tuntutan pekerjaan karyawan yang cukup berat.
7. Karyawan merasa pesimis untuk bisa mengatur waktu menyelesaikan tuntutan pekerjaan.
8. Karyawan mendapatkan apresiasi dari perusahaan.
9. Kurangnya rasa saling mendukung sesame karyawan.
10. Karyawan tidak merasa percaya diri untuk memecahkan masalah.
11. Karyawan sering merasa insecure atau tidak percaya diri.

12. Perusahaan mengabaikan kenyamanan lingkungan kerja karyawan.
13. Kurangnya arahan dari atasan mengenai pekerjaan yang diberikan kepada karyawan.
14. Perusahaan kurang memperhatikan kenaikan jabatan karyawan, sehingga karyawan kurang bersemangat untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang diberikan
15. Perusahaan memberikan kompensasi yang layak
16. Pendapat karyawan kurang didengar oleh para atasan menjadi salah satu faktor pengaruh menurunnya keterikatan karyawan.

C. Batasan Masalah

Berhubung terbatasnya waktu, tenaga, biaya, dan pengetahuan, maka peneliti melakukan pembatasan permasalahan yang hendak dikaji pada aspek dampak dari tuntutan pekerjaan, kurangnya percaya diri, komunikasi antara atasan dan karyawan atau sesama karyawan serta lingkungan kerja atas keterikatan karyawan di PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk-ISUZU BOGOR.

D. Rumusan Masalah

Berikut rumusan topik yang akan diteliti, termasuk penjelasan latar belakang dan identifikasi masalah :

1. Bagaimana Pengaruh *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) terhadap Keterikatan Karyawan?

2. Bagaimana Pengaruh *Personal Resources* (Sumber Daya Diri) terhadap Keterikatan Karyawan?
3. Bagaimana Pengaruh *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *Personal Resources* (Sumber Daya Diri) terhadap Keterikatan Karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Peneliti dapat mencapai tujuan penelitian mereka atas dasar masalah tersebut di atas:

1. Menguji dan Meneliti pengaruh *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) atas Keterikatan Karyawan di PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk – ISUZU BOGOR.
2. Menguji dan meneliti pengaruh *Personal Resources* (Sumber Daya Diri) atas Keterikatan Karyawan di PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk – ISUZU BOGOR.
3. Menguji serta meneliti pengaruh *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *Personal Resources* (Sumber Daya Diri) atas Keterikatan Karyawan pada PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk – ISUZU BOGOR.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi PT. ASTRA INTERNATIONAL Tbk – ISUZU BOGOR sebagai sumber informasi yang diharapkan dapat dipercaya untuk

melakukan studi kepustakaan dan penelitian ilmiah dasar untuk peningkatan keterikatan karyawan di masa yang akan datang seperti *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *Personal Resources* (Sumber Daya Diri) yang lebih baik.

2. Bagi Universitas Bina Niaga Indonesia sebagai komponen penting untuk mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Bina Niaga Indonesia diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *Personal Resources* (Sumber Daya Diri).
3. Bagi Peneliti sebagai pelaku yang meneliti diharapkan untuk menggunakan konsep dan literatur yang dipelajari di perguruan tinggi untuk memperluas pandangan mereka tentang *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan *Personal Resources* (Sumber Daya Diri) di lingkungan perusahaan.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya penelitian ini diharapkan menjadi tambahan bahan referensi bagi rekan- rekan yang membutuhkan sumber data dalam melakukan penelitian dengan tema dan objek tugas akhir yang sama.

G. Sistematika Penelitian

Penelitian ini diuraikan ke dalam beberapa bab yang berurutan dengan tujuan mengetahui arahan serta gambaran yang lebih jelas secara keseluruhan. Adapun garis besar dari isi proposal ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TIJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi landasan teori, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, dan hipotesis penelitian. Dalam bab ini disusun berbagai literatur sebagai landasan teori yang menunjang masalah dan menjadi objek penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai lokasi dan waktu penelitian, metode penelitian yang digunakan, variabel pengukuran, jenis data, populasi dan sampel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum objek penelitian, profil responden, hasil uji validitas, hasil uji reliabilitas, distribusi frekuensi jawaban responden, hasil uji

asumsi klasik, hasil uji regresi linier berganda, uji hipotesis, hasil koefisien determinasi dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir dari penyusunan skripsi ini dan peneliti menyimpulkan mengenai apa yang ditemukan selama penelitian yang tercermin pada bab sebelumnya, berdasarkan kesimpulan tersebut maka peneliti memberikan saran – saran yang dapat menjadi masukan yang mungkin bermanfaat bagi PT.ASTRA INTERNATIONAL Tbk – ISUZU BOGOR.