

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, dunia bisnis telah mengalami perkembangan yang begitu pesat, sehingga persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Dengan demikian, perusahaan perlu memiliki keunggulan agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan tetap memperhatikan nilai-nilai perusahaan agar dapat menjadikannya sebagai daya tarik bagi karyawan untuk tetap bekerja. Seperti yang diketahui bersama bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan guna menggerakkan seluruh aktivitas yang dapat mendorong ketercapaian tujuan (Saklit, 2017). Hal ini menjadi suatu keharusan bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, karena tanpa teknologi yang canggih perusahaan masih bisa beroperasi secara manual. Akan tetapi saat perusahaan kehilangan karyawan, maka perusahaan tidak akan berjalan karena teknologi tetap membutuhkan SDM sebagai operator.

Dalam menyesuaikan kebutuhan perusahaan dengan ketersediaan sumber daya manusia, maka diperlukan adanya upaya untuk *manage* sumber daya manusia sebaik mungkin sehingga efektivitas tujuan akan dicapai. Hal ini dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memiliki arti yang sangat kompleks, dapat mencakup permasalahan buruh, tenaga kerja, manajer, pegawai dan anggota baik di lingkungan perusahaan,

organisasi dan bahkan suatu kelompok. Menurut Marwansyah (2014: 3) manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan industrial. Manajemen sumber daya manusia mengatur kebijakan mengenai bagaimana hubungan antar karyawan dengan karyawan atau dengan atasan, sehingga keuntungan tidak berpihak pada salah satu sisi. Manajemen sumber daya manusia membahas bagaimana cara menyelesaikan permasalahan melalui fungsi dan peran penting MSDM sendiri dalam perusahaan. Sehingga perusahaan dapat beroperasi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan bersama. Hal ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur terkait sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuan. Perusahaan yang sudah bagus akan mengalami gangguan dan bahkan kerugian saat terjadi masalah pada perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah intensi keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya (Saklit, 2017).

Pada umumnya perusahaan menginginkan kualitas SDM yang unggul sehingga dapat digunakan semaksimal mungkin dengan pengeluaran seminimal mungkin agar perusahaan mendapatkan keuntungan. Hal ini justru dapat menimbulkan permasalahan, jika karyawan merasa harapan dan kenyataan yang diperoleh tersebut bertolak belakang. Bukan hal yang tidak mungkin, jika perubahan sikap karyawan dapat memicunya berkeinginan untuk berpindah dari perusahaan. Seperti halnya yang dijelaskan oleh Rokhmah dan Riani dalam

Setiono, (2014) bahwa keinginan berpindah merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa tidak sesuai dengan harapannya dan berencana untuk keluar dari perusahaan karena beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan. Karyawan yang merasa harapannya tidak sesuai dengan kenyataan sebagian besar memiliki keinginan untuk keluar dan mencari alternatif kerja yang lebih menjanjikan. Terlebih jika perusahaan berada dalam kondisi kurang stabil atau sedang mengalami kendala, maka kesetiaan karyawan akan sangat dibutuhkan.

Keinginan berpindah merupakan kondisi yang tidak dapat dihindarkan, akan tetapi dapat diminimalisir. Tingginya tingkat keinginan untuk berpindah dapat mengganggu aktivitas perusahaan dan mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan (Nahusona dalam Wahyuni 2014). Artinya semakin tinggi tingkat keinginan karyawan untuk berpindah maka semakin besar kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal semacam ini perlu diperhatikan dalam perusahaan untuk meminimalkan pengeluaran finansial dalam mendapatkan karyawan kembali, karena akan membutuhkan waktu yang relatif lama bagi karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya, baik dengan lingkungan internal maupun dengan tugas, kewajiban, tanggung jawab dan sebagainya. Dengan demikian, perusahaan harus memberikan pendampingan dan pelatihan dengan biaya yang tidak murah, sehingga produktivitas perusahaan akan menurun. Untuk lebih jelasnya, maka peneliti menyajikan data dalam bentuk tabel yang menjelaskan keluar dan masuknya karyawan pada PT. PAL Indonesia (Persero) yaitu:

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* Karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero) Tahun 2016 - 2019

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan Masuk (Orang)	<i>Turnover Rate</i> (%)
2016	300	-	-	-
2017	347	-	47	-
2018	330	17	-	5%
2019	295	35	-	11%
JUMLAH	295	52	47	16%

Sumber: HCM PT. PAL Indonesia (Persero), (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan mengalami peningkatan pada tahun 2018 sebesar 5% dan pada tahun 2019 yaitu sebesar 11%. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saklit (2017) bahwa *turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Meningkatnya tingkat *turnover* karyawan secara tidak langsung dapat diartikan sebagai meningkatnya tingkat keinginan berpindah karyawan dari perusahaan bersangkutan.

Dari penelitian awal yang dilakukan dengan mewawancarai karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero), ditemukan beberapa faktor yang dapat menyebabkan karyawan belum melakukan *turnover* sehingga masih berwujud keinginan berpindah dari perusahaan. Salah satunya yaitu faktor usia dan pencarian alternatif kerja yang masih belum pasti. Dengan demikian, karyawan bekerja hanya dengan setengah hati. Sehingga, ketika karyawan mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih menjanjikan karyawan cenderung akan meninggalkan perusahaan.

Sementara itu, fenomena keinginan berpindah sering terjadi dalam dunia kerja, hal ini tidak terlepas dari sistem yang digunakan dalam aturan hubungan industrial yang disepakati. Baik pada karyawan tetap maupun pada karyawan

outsourcing (alih daya) sekalipun. Sebagaimana telah dijelaskan dalam UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan bahwa *outsourcing* adalah penyedia jasa tenaga kerja seperti yang telah diatur pada pasal 64, 65 dan 66. Karyawan *outsourcing* merupakan karyawan kontrak yang dipasok dari perusahaan penyedia jasa tenaga kerja dengan pekerjaan yang tidak langsung berhubungan dengan bisnis inti dan tidak memperhitungkan jenjang karier. Karyawan *outsourcing* sering kali merasa dirugikan karena tidak adanya jenjang karier. Sebagaimana pendapat Pamungkas (2012) bahwa tenaga kerja dianggap yang paling dirugikan dalam sistem *outsourcing* sering melakukan mogok kerja ataupun demonstrasi untuk penghapusan sistem *outsourcing*.

Untuk meminimalisir tingkat *turnover* karyawan, maka perusahaan perlu mengenali adanya keinginan berpindah melalui kecenderungan dan perubahan sikap yang terjadi pada karyawan. Salah satu diantaranya yaitu tingkat absensi yang semakin meningkat menandakan bahwa karyawan merasa malas dalam bekerja sehingga kurang fokus. Seperti halnya pendapat yang dikemukakan oleh Waspodo, dkk (2011) *turnover* karyawan disebabkan oleh rasa tidak puas akan pekerjaan sehingga absensi karyawan akan meningkat dan perilaku kerja menjadi pasif. Karyawan yang demikian perlu diberikan perhatian khusus dan ditindak tegas agar tidak berimbas pada meruginya perusahaan. Secara tidak langsung hal demikian dapat mengganggu kegiatan perusahaan, misalnya yaitu pekerjaan yang ditargetkan selesai pada waktu tertentu menjadi terganggu karena ketidakhadiran karyawan yang mengharuskan pekerjaan tersebut dilimpahkan ke karyawan lain. Sehingga akan mengganggu produktivitas kerja karyawan lainnya.

Selain itu, keinginan berpindah dapat dilihat pada tingkat pelanggaran tata tertib karyawan selama bekerja. Karyawan yang sering melanggar tata tertib perusahaan jika dibiarkan akan akan merugikan perusahaan. Misalnya, keterlambatan masuk kerja dan keluar untuk kepentingan pribadi pada saat jam kerja dapat dikatakan sebagai pelanggaran tata tertib perusahaan. Melalui evaluasi dan penilaian kerja atas karyawan maka perusahaan dapat menilai bagaimana perkembangan dan pelanggaran karyawan pada jangka waktu tertentu. Hal ini perlu diwaspadai, jika melebihi batas yang disepakati bersama maka perusahaan berhak untuk memecat karyawan bersangkutan. Seperti halnya pendapat Halimah, dkk (2016) bahwa ketika karyawan diketahui melakukan pelanggaran melebihi standar yang diberlakukan dalam perusahaan maka karyawan bersangkutan akan dipecat. Dengan demikian perusahaan perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk mengisi kekosongan jabatan dengan SDM yang lain.

Sementara itu, keinginan berpindah juga dapat diketahui melalui perilaku positif yang berbeda dari biasanya. Karyawan yang terbiasa dengan perilaku positifnya akan meningkatkannya menjadi lebih baik dari biasanya karena berbagai sebab. Salah satunya yaitu, terlalu beratnya tanggung jawab dan beban pekerjaan yang dilimpahkan pada karyawan bersangkutan. Sehingga, karyawan akan merasakan kejenuhan dan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan. Seperti halnya pendapat Harnoto dalam Pamungkas (2012) bahwa jika perilaku positif karyawan meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Untuk mengamati karyawan akan melakukan *turnover* diperlukan keahlian khusus bagi seorang pemimpin untuk mengenalinya. Salah satunya yaitu dengan

menggunakan gaya kepemimpinan demokratis sehingga karyawan dapat menyampaikan bagaimana harapan dan tuntutan yang ingin dicapainya. Sebagaimana pendapat yang disampaikan oleh Indrawijaya dalam Rivai (2014: 267) bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya. Dengan demikian, karyawan akan menjadi lebih memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya dan lebih memperhatikan sejauh mana pekerjaan telah diselesaikan.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan cara bagaimana pemimpin mempengaruhi bawahan agar bekerja sama. Gaya dapat diartikan sebagai sikap, tingkah laku, gerak-gerik serta kesanggupan untuk berbuat baik (Rivai dalam Aristawati, 2019). Sedangkan kepemimpinan ialah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain menuju tujuan dan sasaran kerja (Handoko dalam Aristawati, 2019). Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang dapat mendengarkan aspirasi bawahan merupakan solusi tepat dalam mengatasi permasalahan-permasalahan serius dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan ini dikenal dengan gaya kepemimpinan demokratis yang dengannya setiap keputusan selalu didasarkan atas musyawarah antara atasan dan bawahan. Sehingga pemimpin dapat mengetahui bagaimana potensi yang dimiliki oleh karyawan melalui penyampaian aspirasi dan tuntutan kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga pemimpin dan karyawan dapat bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi tanpa adanya rasa keterpaksaan.

Selain itu, keinginan berpindah juga dapat dipengaruhi oleh pengembangan karier yang diharapkan dapat menahan karyawan agar tetap bertahan di perusahaan bersangkutan. Hal ini sesuai dengan pendapat Winkel (2010)

tentang perkembangan karier sebagai perkembangan individu yang sangat kompleks dengan menggabungkan beberapa faktor yang berorientasi pada perubahan serta sebagai bagian penting dalam perencanaan hidup. Pengembangan karier dapat diartikan sebagai fasilitas yang disediakan oleh pihak perusahaan agar dapat mengembangkan diri dan memperoleh hidup yang lebih sejahtera. Kesejahteraan yang dimaksud merupakan perasaan karyawan menyikapi hasil kerja selama jangka waktu tertentu. Ketika harapan dan realita terjadi keseimbangan maka karyawan dapat dikatakan telah mencapai kesejahteraan.

Pengembangan karier dapat diukur melalui tingkat prestasi yang telah dicapai oleh karyawan. Prestasi merupakan dasar dari kegiatan pengembangan karier yang selanjutnya akan didampingi oleh manajemen, dimentori atau disponsori terhadap kesempatan-kesempatan pengembangan karier. Karyawan yang demikian memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan sehingga tidak bekerja hanya untuk mengguguran kewajiban, akan tetapi menghadirkan hati dalam bekerja, sehingga karyawan akan merasa senang dengan pekerjaan tersebut. Hal demikian dikenal dengan istilah kepuasan kerja yang sebelumnya telah disampaikan oleh Parimita, (2015) bahwa pengembangan karier diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja dan kejelasan karier dengan memperhatikan hak dan kewajiban setiap karyawan.

Untuk meminimalisir tingkat keinginan berpindah dapat dilakukan dengan cara mengaitkan variabel di atas dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja bertindak sebagai penguat atau pelemah dari hubungan variabel-variabel tersebut. Kepuasan kerja berkedudukan sebagai variabel moderating yaitu variabel yang menguatkan atau melemahkan antara variabel independen

dengan variabel dependen. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Sagala dalam Parimita, dkk 2015). Karyawan akan mencapai kepuasan kerja ketika merasakan kecocokan atau kesesuaian pribadi dengan pekerjaan, lingkungan kerja (aman, fasilitas lengkap, dan bersih) serta upah atau gaji yang pantas. Ketika karyawan telah memperoleh kepuasan dalam bekerja, maka keinginan berpindah dapat diminimalisir.

Sebagaimana gambaran dalam meminimalisir keinginan berpindah, maka perusahaan perlu memperhatikan tingkat kepuasan kerja yang diperoleh karyawan tak terkecuali pada PT. PAL Indonesia (Persero). Perusahaan ini merupakan BUMN yang bergerak di bidang industri galangan kapal dan rekayasa umum dengan 1.010 karyawan tetap dan 575 karyawan kontrak per September 2019. Perusahaan ini dioperasikan oleh lebih dari seribu karyawan yang terdiri dari karyawan kontrak dan karyawan tetap. PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya dengan beberapa divisi yaitu divisi pengadaan, divisi teknologi, divisi desain, divisi kapal niaga, divisi kapal perang, divisi rekayasa umum, divisi pemeliharaan, divisi pembinaan organisasi dan SDM, divisi K3LH, dan divisi kualitas dan standarisasi. Bukan hal yang baru jika perusahaan sekelas BUMN memiliki permasalahan yang kompleks pada karyawan, salah satunya yaitu berkaitan dengan keinginan berpindah (*turnover intention*). Berdasarkan pemaparan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Pengembangan Karier Terhadap Keinginan Berpindah dengan Kepuasan Kerja

Sebagai Variabel Moderating pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero)?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero)?
3. Apakah kepuasan kerja memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero)?
4. Apakah kepuasan kerja memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero).

2. Untuk mengetahui apakah pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero).
3. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero).
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memperkuat pengaruh pengembangan karier terhadap keinginan berpindah pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah :

A. Bagi PT. PAL Indonesia (Persero)

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan terkait permasalahan yang sedang dialami perusahaan khususnya dalam bidang karyawan terkait gaya kepemimpinan demokratis, pengembangan karier, keinginan berpindah, dan kepuasan kerja yang berkedudukan untuk memperkuat atau memperlemah hubungan kedua variabel tersebut.
2. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau menerapkan kebijakan baru yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis dan pengembangan karier terhadap keinginan berpindah dengan kepuasan kerja yang dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh keduanya, sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan bersangkutan di masa yang akan datang.
3. Diharapkan penelitian ini menjadi salah satu sumbangan penting bagi perusahaan yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atau sebagai

sumber referensi dalam mengatasi permasalahan keinginan berpindah. Salah satunya dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan pengembangan karier dengan kepuasan kerja sebagai penguat atau sebaliknya, sehingga angka keinginan berpindah dapat ditekan dan perusahaan dapat beroperasi dengan baik guna mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

B. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan ilmu pengetahuan sebagai bahan evaluasi terkait sejauh mana penerapan kurikulum mampu memenuhi tuntutan perkembangan dunia perekonomian dan dunia bisnis secara global.
2. Diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratis, pengembangan karier, keinginan berpindah, dan kepuasan kerja.
3. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang ada serta untuk memberikan sumbangan pemikiran dan tambahan referensi teori, khususnya tentang gaya kepemimpinan demokratis, pengembangan karier, kepuasan kerja dan keinginan berpindah.

C. Bagi Peneliti

1. Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan, pengalaman dan pengetahuan baik teoritis maupun praktis dalam bidang sumber daya manusia khususnya tentang gaya kepemimpinan demokratis pengembangan karier, keinginan berpindah, dan kepuasan kerja.

2. Sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang didapat di bangku kuliah terhadap permasalahan yang dihadapi di dunia kerja.

D. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis, pengembangan karier, keinginan berpindah dan kepuasan kerja.
2. Sebagai salah satu bentuk kontribusi yang dapat mendorong kesadaran akan pentingnya topik gaya kepemimpinan demokratis pengembangan karier, keinginan berpindah, dan kepuasan kerja.