

BAB III PERMASALAHAN PERUSAHAAN

3.1 Analisa Permasalahan Perusahaan

3.1.1 Temuan Masalah

Masalah yang dihadapi oleh Konsultan Manajemen Proyek (KMP) Provinsi Lampung adalah permasalahan *turnover* pada karyawan. Karyawan KMP melakukan proses kontrak setiap 10 bulan sekali, lalu kontrak lagi setelah proses tender berlangsung. Tentunya setiap karyawan menginginkan pekerjaan yang tetap dan pasti, kecenderungan karyawan ingin keluar ini dipicu oleh sistem kontrak yang ada di KMP Provinsi Lampung. Kecenderungan untuk keluar dari perusahaan atau instansi mencerminkan tingginya kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dengan sukarela. Keinginan tersebut muncul saat karyawan masih bekerja pada perusahaan dan dipengaruhi oleh banyak factor, salah satunya beban kerja dan *job insecurity*. *Job insecurity* juga merupakan konstruk penting dalam memahami sikap kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan KMP Provinsi Lampung ditemukan terdapat karyawan yang mempunyai kekhawatiran akan hilangnya peluang karir di masa mendatang. Karyawan merasa cemas bahwa kontrak kerja bias sewaktu-waktu tidak diperpanjang. Adanya kekhawatiran mengenai eksistensi pekerjaan di masa yang akan datang menunjukkan tingginya *job insecurity* kuantitatif. Karyawan yang lain mengatakan bahwa dirinya merasa terancam dan mempunyai persepsi

mengenai memburuknya kualitas kerja, kondisi kerja dan berkurangnya kenaikan gaji di masa mendatang. Besarnya persepsi mengenai memburuknya kualitas kerja dan berkurangnya kenaikan gaji menunjukkan tingginya *job insecurity* kualitatif.

3.1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan di Konsultan Manajemen Proyek (KMP) Provinsi Lampung, maka didapatkan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Konsultan Manajemen Proyek Provinsi Lampung.
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada Konsultan Manajemen Proyek (KMP) Provinsi Lampung.
3. Bagaimana pengaruh *job insecurity* dan beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada Konsultan Manajemen Proyek (KMP) Provinsi Lampung.

3.1.3 Kerangka Pemecah Masalah

Untuk menekan tingginya *job insecurity* yang dirasakan oleh karyawan, maka manajemen harus mampu mengatur peran karyawan dengan jelas sesuai deskripsi kerjanya sehingga karyawan tidak merasakan adanya beban kerja yang berat. Perusahaan juga perlu memperbaiki sistem kontrak yang

ada di perusahaan, agar karyawan tidak merasa cemas bahwa kontrak kerja bias sewaktu-waktu tidak diperpanjang.

3.2 Landasan Teori

3.2.1 Job Insecurity

3.2.1.1 Pengertian *Job Insecurity*

Menurut Iskandar & Yuhansyah (2018, p.3) *Job Insecurity* atau Ketidakamanan Kerja adalah persepsi subyektif individu terhadap pentingnya aspek-aspek pekerjaan, pentingnya keseluruhan pekerjaan dan ketidakberdayaan untuk menghadapi berbagai masalah pekerjaan.

Menurut Audina (2018) *Job Insecurity* merupakan ketidakpastian yang menyertai suatu pekerjaan yang menyebabkan rasa takut atau tidak aman terhadap konsekuensi pekerjaan tersebut yang meliputi ketidakpastian penempatan atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan promosi atau pelatihan. *Job Insecurity* merupakan situasi dimana pekerja merasa tidak aman ketika melaksanakan tugasnya dan dapat menyebabkan terjadinya ketegangan pada saat bekerja.

Menurut Saputra (2017) *Job Insecurity* adalah kondisi psikologis seseorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Makin banyaknya jenis pekerjaan

dengan durasi waktu yang sementara atau tidak tetap permanen, menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *Job Insecurity*.

Menurut Ayu (2019) *Job Insecurity* sebagai suatu sumber stress yang melibatkan ketakutan, kehilangan potensi dan kecemasan. Salah satu akibat dari stress tersebut adalah dalam bentuk permasalahan somatis seperti tidak bisa tidur dan kehilangan nafsu atau selera makan. Stress sendiri mempunyai definisi suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya.

3.2.1.2 Bentuk-bentuk *Job Insecurity*

Menurut Putri (2017) Bentuk-bentuk ketidakamanan kerja yaitu:

1. Ketidakamanan kerja kuantitatif Khawatir akan kehilangan pekerjaan itu sendiri, dan perasaan khawatir kehilangan pekerjaan.
2. Ketidakamanan kerja kualitatif Mengacu ada perasaan potensi kerugian dalam posisi organisasi, seperti memburuknya kondisi kerja, kurangnya kesempatan karir, penurunan gaji pengembangan.

3.2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Job Insecurity*

Menurut Saputra (2017) Faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Insecurity* adalah:

1. Lokus Kontrol

Lokus kontrol internal yaitu sejauh mana individu melihat peristiwa dalam kehidupan mereka sebagaimana ditentukan oleh perilaku mereka sendiri. Lokus kontrol eksternal berupa faktor-faktor lingkungan.

2. Ketidakjelasan Peran

Ketidakjelasan peran terjadi ketika seseorang individu tidak mengetahui tanggung jawabnya dan tujuan pekerjaannya.

3. Konflik Peran

Konflik peran terjadi ketika karyawan mengalami permintaan dari berbagai sumber sehingga menyebabkan meningkatnya ketidakpastian dalam berperan.

4. Komunikasi Organisasi

Akses informasi dan kualitas komunikasi organisasi telah dikaitkan dengan tingkat yang lebih rendah dari ketidakamanan kerja. Komunikasi organisasi yang buruk dapat melemahkan kontrak psikologis dan menyebabkan karyawan bertanya akan apa yang diinginkan organisasi dari mereka.

5. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi berupa perampingan, Pemutusan hubungan kerja (PHK) dan lain sebagainya dapat membuat karyawan merasa kontrak psikologis. Kurangnya prediktabilitas dan

kontrol selama masa ketidakpastian dapat menyebabkan pelanggaran dan tingginya ketidakamanan kerja oleh karyawan.

6. Usia

Karyawan yang lebih tua memiliki harapan yang lebih besar dan juga besar kemungkinan karyawan tersebut melakukan pelanggaran ketika harapan tersebut tidak terpenuhi.

7. Jenis Kelamin

Kecenderungan lebih besar wanita merasakan ketidakberdayaan dalam pasar tenaga kerja, sehingga mereka kurang memiliki kontrol dalam menguasai kepegawaian mereka dikemudian hari, merasakan stress ketika kehilangan pekerjaan, dan berharap lebih dekat dengan pemberi kerja.

8. Pendidikan

Karyawan-karyawan yang tingkat pendidikannya rendah akan menunjukkan sikap royal terhadap perusahaan dimana sikap royal tersebut sebagai pertukaran untuk dapat tetap berpartisipasi dalam perusahaan untuk jangka panjang.

9. Jenis Pekerjaan

Pekerja kerah putih kurang merasa ketidakamanan kerja daripada karyawan kerah biru. Dikarenakan karyawan kerah biru cenderung bekerja pada industri seperti bekerja pada pabrik, mereka lebih besar kemungkinan untuk diberhentikan dan

permintaan semakin kecil pada karyawan yang kurang terampil karena perubahan teknologi dan perdagangan internasional.

10. Status Kepegawaian

Karyawan sementara dan karyawan paruh waktu lebih besar ketidakamanan kerja daripada karyawan permanen disebabkan karyawan sementara dan karyawan paruh waktu tidak terikat pada organisasi. Ketika perampingan dan restrukturisasi terjadi, karyawan penuh waktu yang akan dipilih untuk tetap berada didalam organisasi.

3.2.1.4 Indikator Job Insecurity

Menurut Audina (2018) Indikator yang dapat mengukur *Job Insecurity* adalah:

1. Arti pekerjaan itu bagi individu

Merupakan suatu pekerjaan yang memiliki nilai positif terhadap perkembangan karirnya sehingga pekerjaan tersebut memiliki arti penting bagi kelangsungan kerjanya. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah pekerjaan yang diberikan memiliki arti yang besar bagi masing-masing karyawan.

2. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan

Merupakan seberapa besar tingkat ancaman yang dirasakan karyawan terkait aspek-aspek pekerjaan mereka. Indikator ini

diukur dari tanggapan responden apakah dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun ada ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan.

3. Tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja individu. Merupakan kemungkinan terjadinya ancaman kerja yang dapat mempengaruhi keseluruhan kerja karyawan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah merasa terancam terkait kemungkinan yang terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja karyawan.
4. Pentingnya keseluruhan pekerjaan Tingkat kepentingan-kepentingan yang dirasakan individu mengenai komponen pekerjaan.

3.2.2 Beban Kerja

3.2.2.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja menurut Meshkati dalam Astianto dan Suprihadi (2014) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan

tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Moekijat (2010, p.28) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Secara obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai sumber ketidakpuasan disebabkan oleh kelebihan beban kerja.

3.2.2.2 Pengukuran Beban Kerja

Menurut Ilyas dalam Krisna (2012) ada tiga cara yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja yaitu:

1. *Work Sampling*

Tehnik ini dikembangkan pada dunia industri untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personil pada suatu unit, bidang

ataupun jenis tenaga tertentu. Pada *work sampling* kita dapat mengamati sebagai berikut:

- a. Aktifitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja.
- b. Kaitan antara aktifitas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja.
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif.
- d. Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan schedule jam kerja.

2. *Study Time and Motion*

Study Time and Motion Tehnik ini dilaksanakan dengan mengamati secara cermat kegiatan yang dilakukan oleh personil yang sedang diamati. Pada *time and motion study*, kita juga dapat mengamati sebagai berikut:

- a. Aktifitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja.
- b. Kaitan antara petugas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja.
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif.
- d. Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan *schedule* jam kerja.

3. *Daily Log*

Daily log merupakan bentuk sederhana dari work sampling, dimana orang-orang yang diteliti menuliskan sendiri kegiatan dan waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut. Penggunaan tehnik ini sangat tergantung pada kerjasama dan kejujuran dari personel yang diteliti. Dengan menggunakan formulir kegiatan dapat dicatat jenis kegiatan, waktu, dan lamanya kegiatan dilakukan.

3.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja menurut Tarwaka dalam Hariyati yang dikutip dari Astianto dan Suprihhadi (2014) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Termasuk beban kerja eksternal adalah:

- a. Tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja, dan lain-lain.
- b. Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain.

- c. Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan, dan sebagainya.

2. Faktor internal

Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi:

- a. Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b. Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

3.2.2.4 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut (Hart dan Staveland dalam Astianto, 2014):

1. Faktor tuntutan tugas (*task demands*)

Faktor tuntutan tugas (*task demands*) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.

2. Usaha atau tenaga (*effort*)

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.

3. Performansi

Performansi Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

3.2.3 Turnover Intention

3.2.3.1 Pengertian Turnover Intention

Menurut Mobley (2011, p.15) *Turnover Intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Karyawan yang berkeinginan pindah ke perusahaan lain dapat di lihat melalui sikap yang ditunjukkan karyawan tersebut. Sikap ini merupakan perwujudan dari adanya indikasi *Turnover Intention*.

Menurut Widyasari (2017) Intensitas *Turnover* karyawan yang besar adalah akibat dari keinginan karyawan untuk keluar organisasi yang menjadi suatu tindakan karyawan untuk keluar dari organisasi. Tingginya angka *turnover* karyawan menyebabkan persoalan serius pada suatu organisasi.

Menurut Saputra (2017) *Turnover intention* merupakan pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dari perusahaan. Beberapa alasan *turnover* karyawan yaitu pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua, kesehatan yang kurang baik, untuk melanjutkan pendidikan, dan atau berwiraswasta. Akan tetapi alasan-alasan tersebut sebagian besar hanya dibuat-buat oleh karyawan, sedangkan alasan yang sesungguhnya seringkali karena balas jasa yang diterima terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, tidak ada kesempatan untuk promosi, perlakuan yang kurang adil, dan sebagainya.

Menurut Setyaningrum (2018) *Turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Angka *Turnover* karyawan yang besar adalah akibat dari keinginan untuk keluar organisasi pada karyawan yang menjadi suatu tindakan karyawan untuk keluar dari organisasi. Tingginya angka *Turnover* karyawan menyebabkan persoalan serius pada suatu organisasi.

3.2.3.2 Dampak dari Turnover Intention

Menurut Putri (2017) dampak dari *Turnover Intention* adalah:

1. *Selection and recruiting cost*

Salah satu dampak dari *Turnover Intention* adalah biaya seleksi dan rekrut. Biaya inilah yang akan menjadi beban bagi perusahaan.

2. *Training and development cost*

Menyangkut biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Pelatihan dan pengembangan juga memerlukan biaya yang cukup besar.

3.2.3.3 Faktor-faktor Yang Dipengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Mobley (2011, p.121) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* adalah:

1. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
2. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti

keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

3. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
4. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.
5. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompokkelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan

merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

3.2.3.4 Indikator Turnover Intention

Menurut Mobley (2011, p.150) Indikator yang dapat mengukur *Turnover Intention* adalah:

1. Pikiran untuk keluar (*thoughts of quitting*) Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.
2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*) Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*). Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri

dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

3.3 Metode yang digunakan

Metode Metode yang digunakan dalam pelaksanaan Kerja Praktek (KP) ini menggunakan metode wawancara. Dalam penulisan laporan ini penulis melakukan wawancara kepada karyawan-karyawan Konsultan Manajemen Proyek (KMP) Provinsi Lampung agar bisa mengetahui langsung permasalahan-permasalahan yang ada di KMP Provinsi Lampung.

3.4 Rancangan Program yang akan dibuat

Perusahaan harus memberikan beberapa program pelatihan dan pengembangan yang dapat membantu karyawan untuk mengenali kesempatan kerja yang lebih luas dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman di dalam perusahaan.