BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam organisasi. Motor penggerak aktivitas organisasi adalah manusia/karyawan. Potensi yang ada dalam karyawan sangatlah beragam, hal tersebut diharapkan mampu menjadi faktor kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat faktor-faktor yang terjadi di dalam organisasi yang dapat menghambat dan memperlancar jalannya proses pencapaian tujuan organisasi. Faktor yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi adalah *turnover intention*. *Turnover intention* adalah niat meninggalkan perusahaan secara sukarela, yang dapat mempengaruhi status perusahaan dan akan mempengaruhi produktivitas karyawan. Turnover intention adalah keinginan sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi (Tett dan Mayer, 1993). Menurut Harnoto (2002:2): "Turnover intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya". Perilaku karyawan tersebut dikhawatirkan akan mengakibatkan turnover dalam perusahaan. Dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti: meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategic (Manurung dan Rahmawati, 2013). Hal ini menjadikan *turnover intention* sebagai masalah yang serius dalam organisasi. Menurut Widodo (2010) *turnover intention* adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan, yang dimana alasan karyawan untuk melakukan ini adalah ingin mencari pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.

Faktor yang dapat melancarkan jalannya pencapaian tujuan organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Podsakof et al (2000)

mengatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dan dalam lingkungan yang kompetitif saat ini organisasi tidak dapat bertahan tanpa perilaku pribadi mereka seperti OCB. *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisitif individual yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988).

Menurut Ksama dan Wibawa (2016) *leader-member exchange* (LMX) memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Ksama dan Wibawa (2016) mengatakan bahwa semakin tinggi *leader-member exchange* maka *turnover intention* akan mengalami penurunan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Michalle (2014) dimana hasil kesimpulan didapatkan bahwa ketika seorang karyawan merasakan hubungan yang seimbang antara mereka dengan pimpinan atau *supervisor*, karyawan akan lebih menikmati pekerjaan mereka dan akan mengurangi *turnover intention*. Ketika pemimpin dan bawahan memiliki kualitas hubungan timbal balik yang baik turnover intention pada karyawan akan berkurang. *Leader-member exchange* bukan hanya berpengaruh terhadap *turnover intention*, penelitian Ilham dan Herawati (2017) mengatakan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Semakin baik *leader-member exchange* pada suatu organisasi maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Leader-member exchange sebelumnya disebut "teori hubungan dua pihak vertikal" karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya (Yukl, 2015). *Leader-member exchange* menurut Dansereau, Graen & Haga, (1975): Graen & Cashman, (1975) adalah proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Milliman et al., (2003) menunjukkan *meaningful work* diharapkan berkaitan dengan perilaku individu dalam organisasi, pekerjaan yang menarik dan menantang ditemukan berhubungan secara negatif terhadap *turnover* dan absensi.

Konsep spiritualitas dari pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*) dipandang sebagai konsep yang lebih dalam dan lebih pribadi daripada tantangan pekerjaan. Hal tersebut diharapkan berdampak positif terhadap sikap karyawan terhadap organisasi mereka, termasuk *turnover intention*. Hal tersebut menjelaskan dengan adanya *meaningful work* yang ada pada karyawan dapat menekan *turnover intention* pada karyawan. *Meaningful work* adalah nilai tujuan dinilai berdasarkan ide atau standar individu (Lips-Wiersma dan Morris, 2009). *Meaningful work* merupakan salah satu dimensi dari spiritualitas tempat kerja. Dimensi spiritualitas tempat kerja antara lain pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), rasa kebersamaan, keselarasan dengan nilai-nilai dan visi organisasi (Milliman et al., 2003). *Workplace spirituality* merupakan topik yang relatif baru, sehingga penelitian yang bersifat empiris masih harus dilakukan (Milliman, 2003). Selain itu sangat logis untuk mengasumsikan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja bermakna mungkin cenderung terlibat dalam OCB (Milliman dan Ferguson, 2003).

Ekspresi spiritualitas di tempat kerja melibatkan asumsi bahwa setiap orang memiliki motivasi dan kebenaran dalam dirinya sendiri dan ingin terlibat dalam kegiatan yang memberi makna lebih besar bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain (Ashmos dan Duchon, 2000; Hawley, 1993). *Meaningful work* mewakili cara karyawan berinteraksi dengan pekerjaan sehari-hari pada tingkat individu. *Leader-member exchange* diharapkan mampu membantu memunculkan motivasi dari dalam diri setiap karyawan dan memunculkan pekerjaan yang bermakna bagi hidup karyawan.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah bentuk transformasi dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan berperan sebagai *strategic holding company* yang menaungi PT. Semen Gresik, PT. Semen Padang, PT. Semen Tonasa, dan Thang Long Cement Company. Visi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. "Menjadi Perusahaan Penyedia Solusi Bahan Bangunan Terbesar di Regional". Visi yang besar mengharuskan perusahaan mengelola sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan.

PT Semen Indonesia Tbk. merombak jajaran komisaris dan direksi dalam RUPST 2019 (Hastuti, 2019). PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam

lima tahun melakukan empat kali pergantian posisi Direktur Utama. Perombakan tersebut memungkinkan adanya *turnover* pada karyawan di perusahaan, serta memungkinkan berdampak pada anak perusahaan utama PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hal ini bisa menjadi masalah serius bagi perusahaan, dikhawatirkan mengakibatkan munculnya *turnover intention*. Melakukan re-organisasi berkali-kali dalam jangka waktu yang realif pendek membuat kualitas hubungan atasan dan bawahan tidak terbentuk dengan sempurna dan dikhawatirkan menurunnya *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan. Penelitian ini berjudul **"Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap *Turnover Intention* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Meaningful Work* sebagai Variabel Mediasi pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk."** Menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dikarenakan di dalam judul penelitian terdapat variabel mediator. Dalam penelitian ini dilakukan dua kali pengujian data dikarenakan judul penelitian memiliki dua variabel dependen yang tidak saling berkorelasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *meaningful work* pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk?
2. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk?
3. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* intention pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk?
4. Apakah *meaningful work* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk?
5. Apakah *meaningful work* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk?

6. Apakah *meaningful work* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *turnover intention*?
7. Apakah *meaningful work* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *organizational citizenship behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Perngaruh *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *meaningful work* pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
2. Perngaruh *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
3. Perngaruh *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
4. Pengaruh *meaningful work* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
5. Pengaruh *meaningful work* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
6. Pengaruh *meaningful work* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *turnover intention* pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
7. Pengaruh *meaningful work* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dengan adanya penelitian ini dari sisi teoritis yaitu mengembangkan penelitian terdahulu, serta dapat menambah ilmu pengetahuan, dan juga dapat dijadikan acuan oleh peneliti lain dalam menyusun penelitian yang serupa. Diharapkan penelitian ini dapat menambah dan mengembangkan penelitian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

terutama penelitian terkait topik *leader-mamber exchange, meaningful work, turnover intention dan organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu manajer dan atasan yang ada di organisasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat memahami bahwa *leader-member exchange* yang ada pada organisasi berpotensi mempengaruhi *mean*ingful work sehingga berdampak pada *turnover intention* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.