

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat di lepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. sehingga sumber daya manusia di dalam perusahaan perlu dikelola dengan efektif dan efisien. Namun terdapat beberapa karyawan yang tidak sepenuhnya melakukan pekerjaan atau kemampuan yang dimiliki untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan, hal tersebut terjadi karena adanya keinginan dari karyawan untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain (*turnover intention*).

Petronila (2009) mengungkapkan bahwa pengelolaan karyawan secara efektif dan efisien akan mampu mengurangi tingginya tingkat *turnover intention* karyawan ke perusahaan lain, *turnover* menjadi alasan atau opsi terakhir bagi seorang karyawan ketika mereka merasakan kondisi kerja yang sudah tidak sesuai dengan harapan dari karyawan tersebut. Menurut Sutanto dan Gunawan (2013) banyak penyebab terjadinya *turnover intention* antara lain stres kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan lain sebagainya. Berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu pelepasan secara sukarela yang diprakarsai oleh karyawan dan pelepasan terpaksa yang diprakarsai oleh organisasi, termasuk karena kematian dan pengunduran diri atas desakan.

Menurut Hartono (2002) *turnover intention* 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. Oleh karena itu *Turnover* yang tinggi dapat menyebabkan kurangnya efektifitas sebuah organisasi karena hilangnya karyawan yang berpengalaman Andini (2006). Selain itu apabila *turnover intention* tinggi maka akan menjadikan masalah bagi perusahaan seperti kenaikan pada beberapa biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan, tingkat kinerja yang dikorbankan, serta membutuhkan waktu untuk mencari pengganti karyawan yang baru, kejadian seperti ini sering dialami oleh perusahaan dengan tingkat intensitas yang tinggi serta memiliki karyawan yang banyak, seperti obyek penelitian dalam penelitian ini yaitu PT Wonojati Wijoyo yang merupakan perusahaan manufaktur dengan jam kerja yang padat serta karyawan yang banyak. Berdasarkan hasil wawancara bersama kepala personalia sekitar tahun 2018-2019 PT Wonojati Wijoyo mengalami *turnover intention* yang bisa dibilang tinggi, menurut data *turnover* di perusahaan tersebut menyebutkan ada 47 orang karyawan yang meninggalkan perusahaan hanya dalam jangka waktu satu tahun saja, tentu tingginya tingkat *turnover intention* akan sangat mempengaruhi efektifitas perusahaan karena hilangnya beberapa karyawan maka perusahaan harus mencari pengganti dan pastinya akan membutuhkan waktu yang lumayan lama selain itu perusahaan juga harus mengeluarkan biaya ekstra untuk merekrut serta memberikan pelatihan yang biasanya dilakukan selama sebulan jika di PT Wonojati Wijoyo. Menurut Suryani (2011) dalam penelitiannya berpendapat bahwa etika tingkat *turnover intention* pada perusahaan tinggi maka akan muncul banyak dampak yang dialami perusahaan seperti harus mengeluarkan biaya tinggi untuk merekrut karyawan baru, orientasi, lembur, dan pengawasan.

Berdasarkan teori *traditional turnover* menurut Liu (2010) sendiri munculnya fenomena *turnover* disebabkan oleh faktor sikap yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya Holtom (2006) mengungkapkan bahwa *traditional turnover theory* berupaya menjelaskan tentang bagaimana seseorang merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mengakibatkan karyawan tersebut akan mencari pekerjaan baru, membandingkan dengan pilihan mereka saat ini dan kemudian pergi jika alternatif yang dirasa lebih baik dari situasi ini.

Seperti penjelasan sebelumnya bahwa salah satu penyebab terjadinya *turnover intention* adalah kepuasan kerja karyawan, maka untuk mengurangi terjadinya *turnover intention* pada perusahaan setidaknya perusahaan harus mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Handoko (2011:193) Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional seseorang baik itu yang membahagiakan atau menyedihkan yang dirasakan karyawan saat bekerja. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan sifat dan perilakunya dalam bekerja apakah peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan sudah sesuai dengan nilai dirinya. Begitu pula sebaliknya apabila karyawan yang merasa belum puas pada kondisi pekerjaannya maupun peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan nilai dirinya, maka akan menuai ketidakpuasan kerja pada karyawan tersebut yang akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, dan pemogokan) sehingga dapat menurunkan produktivitas kinerja, menurut Harjoyo (2013). Sebaliknya dampak positif dari seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja salah satunya adalah menurunnya keinginan dari karyawan untuk berhenti dari perusahaan menurut Suhanto (2009). Sekalipun kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, namun kepuasan kerja juga merupakan kepuasan hidup, di mana sebuah lingkungan dapat berpengaruh secara signifikan menurut Zainur (2010:69).

Kepuasan kerja memang bagian yang cukup penting dalam menjelaskan fenomena mengenai *turnover*, namun belakangan ini *job embeddedness* juga mampu menjelaskan varians tambahan dari fenomena *turnover*, Mitchell (2001) menurut Felps (2009) *Job embeddedness* adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan seorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasinya, hal ini karena sebenarnya *Job embeddedness* itu membahas tentang bagaimana cara kita menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya, seperti : bagaimana hubungan antar orang-orang di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dan apa yang akan mereka serahkan atau korbankan apabila meninggalkan jabatan atau komunitas mereka. Dalam penelitiannya Kismono (2011) berpendapat bahwa karyawan yang

memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi serta mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi di tempat mereka bekerja. Individu yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi menurut Fitriyani (2013). Ketika karyawan merasa dirinya memiliki keterikatan yang kuat atau tinggi dengan pekerjaannya maka akan timbul rasa kepuasan. Namun jika karyawan tersebut merasa keterikatan terhadap pekerjaannya itu rendah, maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang rendah, kemudian akan berlanjut pada *turnover intention*.

Salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* sebenarnya suatu perilaku yang didasari oleh suatu motif yakni kesukarelaan, di mana seorang karyawan memberikan kerelaannya (kesukarelaan) kepada pekerjaan dan organisasinya. Dikatakan sukarela karena perilaku tersebut tidak tertulis dalam *job description* secara jelas atau dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Meskipun untuk mengetahui nilai-nilai diri karyawan tidak selalu mudah, secara pragmatis praktik manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang dapat diamati yaitu perilaku dari karyawan. Pembentukan perilaku karyawan pun biasanya dapat didasarkan pada *reward* dan *punishment* yang diberikan perusahaan. Menurut pendapat Organ (2006) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sendiri merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Podscoff (2000) bahwa OCB diartikan sebagai perilaku individual yang bersifat bebas dan tidak secara langsung mendapatkan imbalan formal, dan yang secara agregat mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi, selain itu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dan dalam lingkungan yang kompetitif seperti saat ini organisasi tidak dapat bertahan tanpa perilaku OCB para karyawan. Berdasarkan hasil wawancara

bersama kepala personalia dan observasi di lapangan, perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang terlihat pada perusahaan dalam penelitian ini yaitu bagaimana hubungan antar sesama karyawan itu terjalin, secara tidak langsung atau secara sukarela setiap karyawan di perusahaan tersebut saling bantu dalam menyelesaikan target perusahaan, pada perusahaan tersebut dalam satu harinya harus menyelesaikan target 3 kibik *forniture* untuk semua item. Di sinilah OCB muncul dengan cara bagaimana para karyawan mau secara sukarela saling membantu untuk menjaga efektifitas dari perusahaan dan agar target dapat tercapai sesuai harapan. Budihardjo (2004) berpendapat bahwa perasaan atas OCB ketika mengindikasikan satu warga yang baik sebagai karyawan yang menawarkan dukungan pada organisasi, ketika kebutuhan tersebut tidak merupakan kebutuhan secara verbal, serta pembelajaran tentang OCB telah berkembang pesat dalam beberapa tahun dan telah mengidentifikasi kepentingan untuk efektifitas organisasi dan tim.

Perilaku karyawan yang memiliki OCB dalam hal ini seperti perilaku saling membantu antar sesama karyawan baik dalam pekerjaan maupun saran. Contohnya ketika di dalam sebuah perusahaan telah terbagi beberapa kelompok untuk menyelesaikan tugas, di kelompok tersebut telah diberi target masing-masing, di sinilah OCB ini berperan bagaimana setiap karyawan di dalam tim mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan saling beerjasama. Oleh karena itu karyawan yang memiliki perilaku OCB mereka memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. Menurut pendapat Triyanto dan Santoso (2009) jika karyawan memiliki tingkat OCB yang tinggi maka akan menurunkan keinginan keluar, sebaliknya jika OCB rendah maka akan meningkatkan keinginan keluar.

PT Wonojati Wijoyo merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang perkayuan Khususnya kayu jati, Perusahaan ini berlokasi di Jl. Mataram No. 1, Karangrejo, Kec. Ngasem, Kediri, Jawa Timur. Perusahaan ini setiap harinya memproduksi barang-barang *garden furniture* seperti meja dan kursi dengan bahan dasar kayu jati dengan berkualitas tinggi yang akan di ekspor ke Amerika dan Belanda. Karena perusahaan ini hanya melayani pasar luar negeri maka PT Wonojati Wijoyo selalu berusaha untuk memproduksi produk terbaik

dengan kualitas kayu jati terbaik, oleh sebab itu perusahaan memerlukan karyawan yang potensial untuk berada di dalam perusahaan. PT Wonjati Wijoyo tentu tidak terlepas dari berbagai masalah, beberapa permasalahan kerap terjadi di dalam perusahaan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan, hubungan antar sesama karyawan serta rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Terjadinya permasalahan tersebut akan menimbulkan keinginan bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hubungan antar karyawan yang kurang harmonis serta keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang di hadapi oleh perusahaan membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada perusahaan PT Wonojati Wijoyo.

Kepuasan kerja karyawan yang terdapat di PT Wonojati Wijoyo dapat dikatakan belum sepenuhnya merata, karena masih terdapat beberapa karyawan yang keluar dari perusahaan. Hal ini diperkuat berdasarkan hasil wawancara dan observasi bersama Kepala Personalia PT Wonjati Wijoyo, menurut data *turnover* tahun 2018-2019 hanya dalam jangka waktu satu tahun, karyawan yang keluar dari perusahaan cukup tinggi yaitu sebanyak 47 atau sekitar 7,1% orang (karyawan) yang keluar dari perusahaan. Selain itu berdasarkan hasil wawancara bersama 5 orang karyawan pada PT Wonojati Wijoyo, peneliti mendapatkan hasil bahwa beberapa karyawan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri dan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Karyawan juga merasa tidak akan ada kerugian yang besar bagi mereka jika harus meninggalkan perusahaan, kalau memang ada pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaannya sekarang.

Penelitian dari Ida dan Suana (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hasil ini berarti bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi *turnover intention* yang dirasakan, begitu pula sebaliknya. Penelitian ini dilakukan di PT Karya Luhur Permai. Hal serupa juga dinyatakan oleh Putri dan Suana (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan Shafique (2011) menemukan bahwa *job embeddedness* memiliki dampak negatif pada *turnover intention*. Penelitian yang sebelumnya dilakukan juga dilakukan oleh Putri dan Wayan (2016)

yang menunjukkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya bahwa ketika karyawan merasa terikat oleh pekerjaan dan perusahaan yaitu *job embeddedness* yang tinggi maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Menurut Triyono (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (hubungan antar karyawan) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara positif terhadap keinginan keluar. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi karyawan merasakan OCB rentan sekali mempunyai hasrat untuk keluar dari organisasi. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Saraswati (2018) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan permasalahan yang ada serta penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh *Job Embeddedness* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Turnover intention* dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening”. Menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) karena di dalam judul penelitian terdapat variabel Intervening (mediasi).

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah *Job Embeddenes* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri ?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri ?
3. Apakah *Job Embeddenes* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri ?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri ?
5. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo, Kediri ?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Embeddenes* terhadap *Turnover intention* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Embeddenes* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover intention* pada karyawan di PT Wonojati Wijoyo Kediri

1.3 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam pengaplikasian ilmu manajemen sumber daya manusia yang didapat selama perkuliahan, sehingga ada kesesuaian antara permasalahan dengan kondisi di dunia kerja guna mendapatkan pengalaman penelitian dan ilmu yang telah di pelajari.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manager sumber daya manusia di PT Wonojati Wijoyo Kediri dalam mengambil keputusan mengenai langkah dan kebijakan yang dapat di laksanakan pada masa yang akan datang, terutama terkait terjadinya *Job Embeddedness* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover intention* variabel intervening *Job Satisfaction*.