

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini, diketahui bahwa sumber daya manusia merupakan modal yang sangat penting dalam sebuah pembangunan. Sumber daya alam yang berlimpah tidak akan berarti apa-apa tanpa kesiapan sumber daya manusia itu sendiri. Indonesia memiliki keunggulan dari sisi jumlah penduduk dan tenaga kerja yang sangat besar. Jika dilihat dari jumlah penduduk di Indonesia sendiri, berdasarkan data kependudukan dunia (*World Population Data Sheet, 2017*), jumlah penduduk Indonesia menempati urutan keempat di dunia setelah China, India, dan Amerika Serikat. Jumlah penduduk mencapai 264 juta jiwa. Walaupun demikian, sudah seharusnya dari sisi kualitas, sumber daya manusianya harus terus di-*upgrade*, dengan jumlah penduduk yang besar tentunya banyak keuntungan yang bisa didapat, yakni sebagai sumber tenaga kerja bagi perusahaan ataupun industri.

Sebuah perusahaan atau industri yang berpredikat baik, akan senantiasa tumbuh dan berkembang secara fokus pada pengelolaan sumber daya manusia, dengan maksud guna menjamin organisasi tersebut dapat menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Hal ini sesuai dengan pendapat Malik (2009), dimana pertumbuhan dan daya kompetitif sejumlah organisasi bisnis terkemuka di dunia telah terbukti dihasilkan melalui kompetensi khusus yang dapat diperoleh salah satunya melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur

organisasi, sistem dan proses manajemennya. Kompetensi karyawan menjadi salah satu faktor terpenting yang harus selalu ditingkatkan. Peningkatan kompetensi karyawan yang dilakukan dan menghasilkan karyawan yang terbaik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang. Menjadi tugas berat bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang terbaik agar tetap berada didalam organisasi tersebut. Akbar, M. R, (2013) dalam Wibawa Hadi (2016).

Seperti halnya pada perusahaan PT. Kayu Lapis Indonesia di kabupaten Kendal, atau biasa disebut KLI ini memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak, dan terbagi sesuai divisi masing-masing. Para karyawan dituntut untuk bekerja secara disiplin namun upah yang diterima terbilang tidak sepadan dengan kinerja yang dikeluarkan. Fenomena yang terjadi, dari berbagai sumber yang secara langsung adalah karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia menyebutkan bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan terbilang berat dan tidak sebanding dengan upah yang diterima. Pada akhirnya, banyak karyawan yang mengundurkan diri dan mencari pekerjaan lain. Hal ini berhubungan dengan kepuasan kerja sekaligus persepsi mereka terhadap dukungan perusahaan, dan juga melihat seberapa terikatnya karyawan hingga merasa untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Menurut Dariyono (2004), salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan bisa dilihat dari faktor fisiologis yakni dengan cara memperhatikan kondisi fisik lingkungan kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan, dan sirkulasi udara. Hal ini dapat mempengaruhi rasa nyaman karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk meningkatkan kepuasan kerja. Disisi

lain, kepuasan kerja juga dapat dibentuk dari kondisi lingkungan yang harus diciptakan atau diterapkan oleh perusahaan, karena setiap orang yang bekerja berharap mendapat kepuasan dari tempat ia bekerja. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus tau bagaimana menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya. Jika karyawannya mendapat kepuasan dalam bekerja maka ia akan mencurahkan kemampuannya untuk menyelesaikan tanggung jawabnya pada pekerjaannya. Sama halnya, ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, ia akan berkenan untuk melakukan tanggung jawab lain diluar pekerjaannya, misalnya dengan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya. Menurut Handoko (2010) kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerjanya. Jika karyawan memiliki rasa kepuasan kerja, maka kemungkinan untuk keluar dari perusahaan atau industri sangat kecil.

Salah satu alasan utama keluar adalah mendapatkan pekerjaan yang lebih menarik. Itu menunjukkan adanya indikasi bahwa masih ada keinginan dari karyawan untuk keluar dari perusahaan. Menurut pendapat Siddhanta dan Roy (2010), Kepuasan kerja karyawan tidak bisa dipisahkan dari sebuah fakta yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam pekerjaannya. Handoko (2010) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi

mereka yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja terbaik yang bisa didedikasikan atau dipersembahkan untuk perusahaan.

Celluci dan De Vries dalam Mariani (2009), dimensi kepuasan kerja adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Menurut penelitian Karanika-Murray (2015), *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu menurut Allan and Gursoy (2013), kinerja perusahaan (Chi & Gursoy : 2009), *customers perception of service quality*, dan *satisfaction and retention* (Torres : 2014). Hasil penelitian Radosevich dalam Allan (2016) juga menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang *dis-engaged*. Hasil penelitian Saks (2006) juga menyimpulkan karyawan yang *engaged* memiliki sikap yang positif, disiplin yang kuat dan perilaku kerja yang baik dalam pekerjaan.

Cara yang paling efektif untuk mempertahankan karyawan agar tetap betah bekerja dalam jangka waktu yang lama adalah dengan menjaga dan membina hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawannya. Jika karyawan merasa memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan perusahaan, maka karyawan tersebut akan mempersembahkan yang terbaik untuk perusahaan. Banyak penelitian tentang pengaruh hubungan dua arah yakni antara karyawan dengan perusahaan dan karyawan dengan pekerjaannya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan yang terbaru adalah *employee engagement*. Oleh karena itu penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat

senantiasa memperhatikan *employee engagement* para karyawannya karena hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan tersebut. *Employee engagement* atau seringkali diterjemahkan sebagai keterikatan karyawan, merupakan kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, dan kepuasan pelanggan, serta kinerja (Mujiasih, 2011). Salah satu karakteristik dari *employee engagement* adalah stay yang berarti karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi meskipun karyawan mendapatkan tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik dari luar.

Satu lagi yang banyak menjadi sorotan terkait pengelolaan SDM adalah persepsi karyawan terhadap organisasinya. Persepsi sangatlah penting karena akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan tersebut. Organisasi merupakan sekumpulan individu, yang bekerja bersama-sama dan berusaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan (Khan, 2016). Dukungan organisasi yang sering dikenal dengan istilah "*perceived organizational support*" merupakan konsep yang penting dalam literature manajemen karena dukungan organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Armeli *et al.*, (dalam Rhoades *et al.*, 2001) mengatakan bahwa dukungan organisasi merupakan upaya memberi penghargaan, perhatian dan pengharapan kepada karyawan, dimana dukungan organisasi dapat digunakan untuk melihat pengharapan karyawan bahwa organisasi akan memberi pemahaman yang simpatik dan bantuan material untuk berhubungan dengan situasi stress di tempat kerja atau di rumah, yang akan membantu kebutuhan terhadap dukungan emosional. Dukungan organisasi dapat berarti menghargai

kontribusi karyawan, mendengar keluhan, merasa bangga akan hasil kinerja atau prestasi karyawannya dan memenuhi kebutuhan karyawan. Dengan adanya dukungan organisasi yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih komit dengan pekerjaannya (Rhoades *et al.*, 2001).

Perceived organizational support didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Teori dukungan organisasi beranggapan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi memberikan *rewards* atas peningkatan kinerja dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional, karyawan mengembangkan kepercayaan bahwa organisasi menghargai kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* juga dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan untuk menyelesaikan sebuah tugas secara efektif dan saat menghadapi kondisi penuh dengan stres (Rhoades & Eisenberger, 2008). *Perceived organizational support* sendiri memiliki efek positif, seperti komitmen terhadap organisasi, *job related affect*, *job involvement*, *performance*, *strains*, keinginan untuk menetap, perilaku *withdrawl* (Rhoades & Eisenberger, *Perceived Organizational Support : A Review of the Literature*, 2008).

Hasil penelitian yang dilakukan Porter, Mowday dan Steers (dalam Rhoades *et al.*, 2001) memberikan penegasan kuat dengan menyimpulkan bahwa komitmen terhadap tempat kerja (*employing organization*) adalah salah satu prediktor yang lebih baik dibanding dengan *job satisfaction* dalam menjelaskan hubungan antar karyawan di tempat kerja. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi dengan upaya dan loyalitas yang ditunjukkannya, merasa pantas untuk mendapatkan keuntungan dan penghargaan sosial yang nyata (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Teori dukungan

organisasi yang dikemukakan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) menemukan bukti yang kuat dimana karyawan membalas dukungan organisasi yang diterima melalui komitmen mereka terhadap organisasi. Pendekatan ini menekankan pada persepsi karyawan tentang seberapa besar penghargaan dan kepedulian yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka, dan juga mengenai tingkat kesejahteraan atau pemenuhan akan kebutuhan sosial-emosional mereka, sehingga hal tersebut membentuk suatu keyakinan umum, bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja karyawan. Keyakinan inilah yang disebut *Perceived Organizational Support (POS)*.

Turnover intention adalah level atau intensitas keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi, dimana *turnover intention* itu sendiri disebabkan oleh berbagai alasan, salah satunya yakni keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Anwar *et al.*, 2017). Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan menimbulkan berbagai tambahan biaya. *Turnover Intention* merupakan derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang (Dharma, 2013).

Berdasarkan uraian pemikiran tersebut diatas, penulis tertarik untuk mengambil sebuah tema dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh kepuasan kerja dan *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening”**.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) terkait dengan adanya interaksi antara kepuasan kerja, *perceived organizational support*, *employee engagement*, dan *turnover intention*.
2. Memberikan tambahan kontribusi informasi dibidang sumber daya manusia khususnya terkait *turnover intention* yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, *perceived organizational support*, *employee engagement* sehingga memberikan arah kebijakan bagi instansi
3. Memberikan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian ini dengan menngkaji variabel-variabel yang berbeda dan pola hubungan yang berbeda terkait hubungan karyawan dengan organisasinya.