

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini perusahaan distribusi merupakan salah satu perusahaan yang memiliki prospek yang baik dan terus berkembang. Perkembangan yang dialami perusahaan distribusi dapat dikatakan cukup pesat. Distribusi merupakan proses penyaluran produk dari produsen sampai ke tangan konsumen. Kemudahan konsumen dalam mendapatkan produk yang diinginkan menjadi prioritas utama dari setiap perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Oleh karena itu distributor memegang peranan penting dalam kehidupan sehari-hari. Perkembangan perusahaan distribusi bukan berarti tidak ada masalah sama sekali. Justru hal ini membuat karyawan semakin berlomba untuk bisa mempertahankan posisi dalam suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena globalisasi yang membuat persaingan menjadi semakin ketat. Dengan demikian, sudah pasti sebuah perusahaan akan mempertahankan karyawan atau tenaga kerja dengan kinerja yang baik.

Salah satu masalah yang berpengaruh dengan tenaga kerja dalam suatu perusahaan adalah tingkat *turnover* yang tinggi. Saat ini permasalahan tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius diberbagai perusahaan. Menurut Nasution (2009) dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru. Sedangkan menurut pendapat yang lain menyatakan bahwa *turnover* yang tinggi dapat berdampak buruk bagi organisasi seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta tingginya biaya pengelolaan SDM seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Kepuasan kerja juga menjadi bagian penting dalam menjelaskan *turnover intention*. Kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka membuat karyawan lebih produktif dan menurunkan potensi terjadinya pemecatan atau perginya karyawan meninggalkan pekerjaannya. Selain itu karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih setia kepada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan juga akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya. Sementara ketidakpuasan akan berpengaruh pada keluarnya pegawai, tingkat kehadiran yang rendah serta sikap negatif lainnya. Ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai salah satu alasan penyebab *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Kepuasan kerja telah menjadi bagian terpenting dalam menjelaskan fenomena *turnover*, namun belakangan ini *job embeddedness* juga mampu menjelaskan

varians tambahan dari fenomena *turnover* Mitchell et al., (2001) *job embeddedness* menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya; bagaimana hubungan antar orang-orang didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan; dan apa yang akan mereka serahkan atau korbankan apabila meninggalkan jabatan atau komunitas mereka. Menurut Robbins (2008) *job embeddedness* merupakan sejauh mana individu memihak pekerjaan mereka dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya.

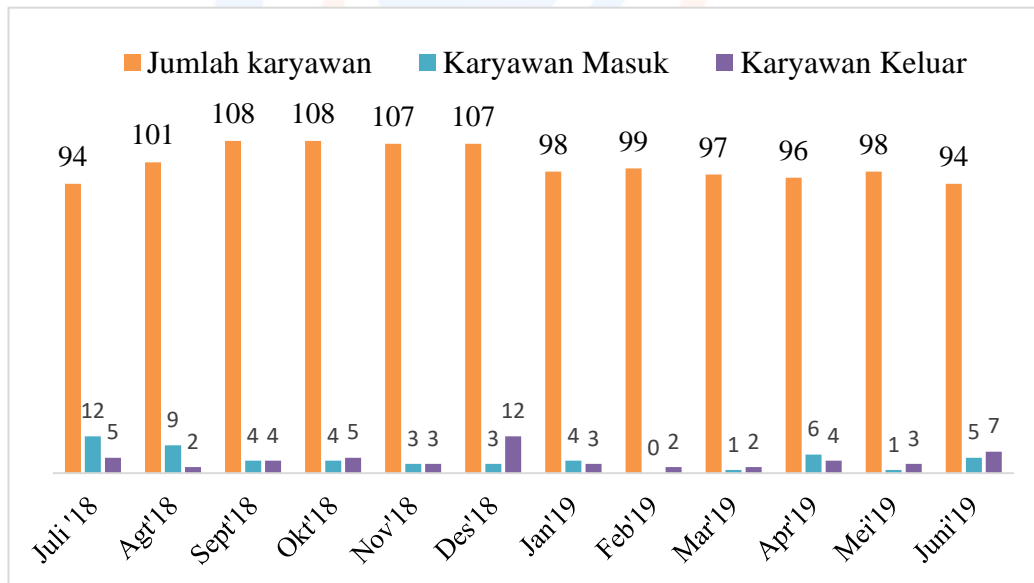
Menurut Scheimann (2011) bahwa *work engagement* juga mampu mencegah karyawan untuk melakukan *turnover*. Isu mengenai *turnover* itu sendiri memiliki pengaruh besar terhadap perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk proses *rekrutmen* dan pelatihan karyawan baru. Pekerja yang memiliki *work engagement* akan memiliki tingkatan energi dan mental yang tinggi dalam bekerja , bekerja dengan komitmen tinggi, tekun, keterlibatan tinggi, antusias, bangga, dan terikat kuat dengan . *Work engagement* didefinisikan sebagai sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Saks (2006), *work engagement* terkait dengan sikap individu, niat dan perilaku. Oleh karena itu, karyawan cenderung lebih melekat terhadap organisasi mereka dan akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu Merissa (2018) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara *work engagement* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja . Menurut Lestari & Dewi (2014) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *job embeddedness* dan *work engagement* terhadap *turnover intention*. Penelitian lain juga dilakukan oleh Ayu et al, (2014) menyatakan *job embeddedness* dan kepuasan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

PT Oasis Waters International Cabang Jembatan lima merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang produksi dan distribusi air mineral. Dalam menjaga eksistensi dan memenangkan persaingan perusahaan harus memiliki strategi yang baik dalam mengelola bisnisnya. Pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan dari segi pendapatan dan pengeluaran. Perusahaan yang mampu bertahan adalah perusahaan yang berhasil membangun keunggulan kompetitif dan memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan observasi, PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima, satu tahun terakhir ini terdapat beberapa permasalahan pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima. Seperti pengunduran diri (*resign*), mutasi karyawan yang cepat,tuntutan kerja yang tinggi, jam kerja yang terlalu *over*, dan gaji yang masih kurang memadai. Masalah Pengunduran diri dalam perusahaan ini sangat dominan dan sudah termasuk dalam kategori paling tinggi. Adapun untuk membuktikan kondisi tersebut, berikut data karyawan PT Oasis

Waters International Cabang Jembatan Lima Periode Juli 2018 – Juni 2019.



Sumber : Ka.Cab PT Oasis Waters International Cab. Jembatan Lima, 2019

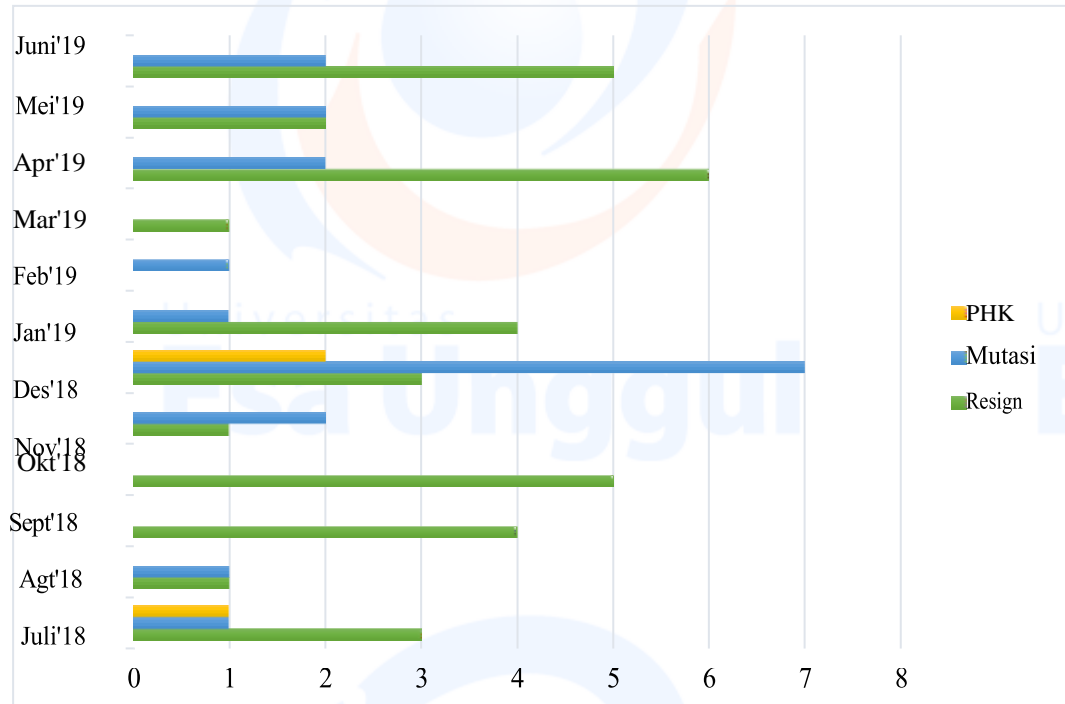
Gambar 1.1

**Grafik Data Karyawan PT. Oasis Waters International
Cabang Jembatan Lima Periode Juli 2018 – Juni 2019**

Berdasarkan grafik pada gambar 1.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima mengalami kenaikan dan penurunan karyawan yang cukup signifikan. Terbukti intensitas karyawan masuk dan keluar selalu terjadi pada setiap bulan. Di bulan Desember 2018 terdapat jumlah karyawan keluar dengan presentasi paling besar, yaitu 11%.

Penyebab *turnover* harus dilakukan agar dapat mencegah tingginya jumlah *turnover* pada karyawan. Dari berbagai penelitian ditemukan bahwa banyak faktor yang menyebabkan seseorang keluar dari pekerjaannya. Misalnya ketidakpuasan kerja, komitmen organisasi, *job search*, membandingkan alternatif yang tersedia, *withdrawal cognitive*, dan adanya keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya .

Tingginya *turnover* karyawan tidak hanya melibatkan biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan lagi, tetapi juga menyebabkan perusahaan kehilangan sumber keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang akan berakibat negatif pada moral karyawan (Ponnu & Chuah ,2010). Karyawan juga merupakan ujung tombak yang langsung berinteraksi dengan para klien atau relasi. Selain itu, jika karyawan di suatu perusahaan selalu mengalami pergantian maka akan menyebabkan ketidakstabilan bagi karyawan serta klien. Hal tersebut dikarenakan klien harus selalu berhadapan dengan orang-orang baru, sehingga perubahan-perubahan tersebut akan memberikan tampilan ketidakstabilan yang terdapat di perusahaan.



Sumber : Ka.Cab PT Oasis Waters International Cab. Jembatan Lima, 2019

Gambar 1.2

**Grafik Jumlah Karyawan Resign , Mutasi, dan PHK
PT. Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima
Periode Juli 2018 – Juni 2019**

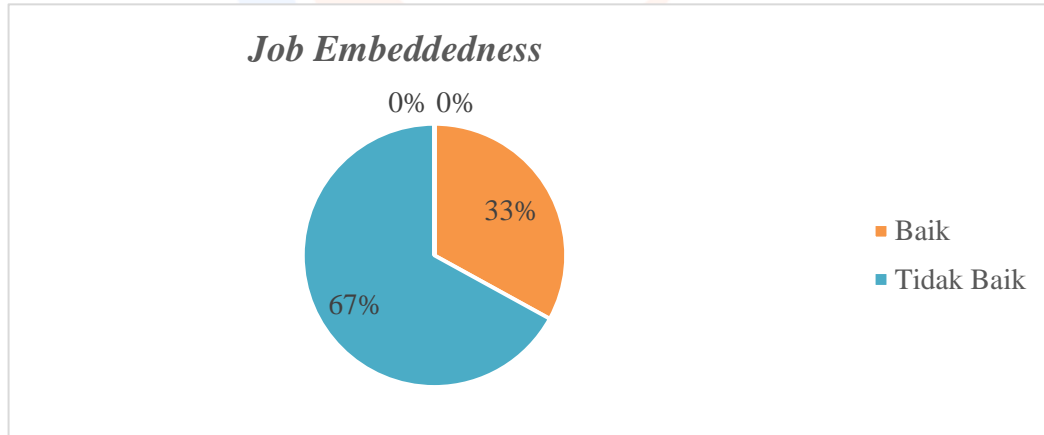
Berdasarkan grafik pada gambar 1.2 diketahui jumlah karyawan berdasarkan jenisnya. *Resign* menduduki posisi teratas. Berdasarkan *depth interview* terhadap 10 karyawan, mereka mengaku masih belum terikat dengan perusahaan ini. Beberapa karyawan merasa belum memiliki kedekatan lebih terhadap rekan kerja. Mereka juga belum menikmati pekerjaan mereka. Selain itu, Keterikatan mereka juga belum tinggi baik terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Hal ini dikarenakan tuntutan kerja dan jam kerja yang tinggi.

Mutasi dengan cepat juga membuat karyawan tidak nyaman dan susah mendapatkan kedekatan emosional dengan rekan kerja. Ketidaknyamanan yang dirasakan juga dapat berupa jauhnya jarak tempuh antara tempat tinggal dan tempatnya bekerja. Banyak karyawan yang di pindahkan ke lokasi yang jauh dari tempat tinggalnya. Hal ini membuat karyawan memiliki beban baru. Selain itu, lingkungan dan budaya organisasi antar setiap cabang juga tidak semuanya sama. Jadi mereka harus kembali beradaptasi.

Kepuasan kerja karyawan juga menjadi masalah utama. Mereka merasa tidak puas dikarenakan kompensasi masih rendah. Hal ini tidak sesuai dengan beban dan tuntutan kerja yang diberikan. Meskipun mereka memiliki atasan yang baik, adil dalam pembagian tugas, dan selalu memberikan ide sekaligus arahan, namun tetap saja karyawan selalu memprioritaskan *reward* untuk diri mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, untuk melihat bagaimana kondisi

sebenarnya mengenai masalah terkait, maka peneliti melakukan pra survei dengan menyebarkan kuisioner kepada 30 responden pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima. Berikut hasil pra survei mengenai *Job embeddedness* pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima



Sumber : Data Diolah, 2019

Gambar 1.3

**Grafik Hasil Pra Survei Terkait *Job Embeddedness*
PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima.**

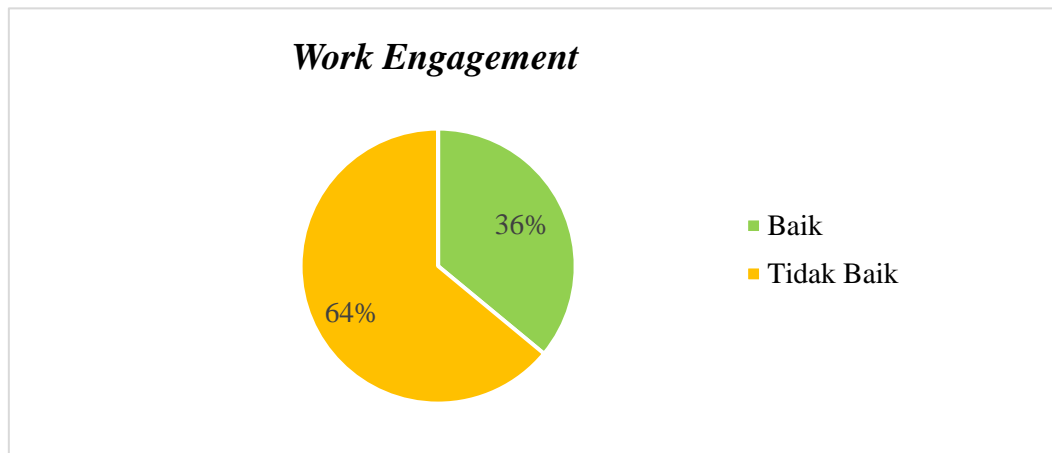
Dari gambar 1.3 Dapat dilihat bahwa terdapat 20 responden (67%) menjawab belum memiliki keterlibatan yang baik dengan perusahaan. Mereka mengaku masih belum bisa merasakan kenyamanan dalam pekerjaannya. Hal ini dibuktikan dengan mutasi yang begitu cepat. Beberapa mereka juga mengaku ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan *passion* mereka, hal ini membuat karyawan tidak menikmati pekerjaannya. Mereka juga kesusahan untuk mendapatkan kedekatan emosional dengan rekan kerja ataupun perusahaan. Berbeda dengan 10 responden lainnya (33%), mereka mengaku sudah memiliki keterlibatan dalam pekerjaannya. Mereka merasa nyaman diperusahaan tersebut dikarenakan atasan mereka baik, adil dalam pembagian tugas dan selalu memberikan arahan kepada mereka. Selain itu, mereka juga terikat dengan beberapa *link* atau kerjasama dalam perusahaan lain. Hal ini membuat mereka merasa memiliki tanggung jawab besar. Sehingga mereka memiliki tingkat *job embeddedness* yang lebih tinggi.

Menurut Kismono (2011) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat 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. Lebih lanjut dijelaskan oleh Mitchell et al.,(2001) bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh tiga hal yaitu hubungan, kesesuaian dan

pengorbanan. Ketiga hal tersebut terbagi dalam dua *setting* lingkungan yaitu lingkungan tempat

bekerja (*on the job*) dan lingkungan komunitas (*off the job*) dari karyawan tersebut. Lingkungan kerja termasuk didalamnya yaitu semua karyawan, fasilitas dan sistem kerja yang ada di perusahaan. Lingkungan tempat tinggal mencakup semua orang yang tinggal di luar lingkungan kerja. Termasuk di dalamnya yaitu orang terdekat seperti keluarga, komunitas, tetangga, hingga suasana tempat tinggal dan iklim.

Menurut Holtom & O'Neill (2004) karyawan yang memiliki sikap keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Rasa tanggung jawab ini akan membawa karyawan pada fase mengenali pekerjaannya. Seiring berjalannya waktu hal tersebut dapat membuat karyawan merasa memiliki hubungan dengan pekerjaannya tersebut.



Sumber: Data Diolah, 2019

Gambar 1.4

**Grafik Hasil Pra Survei Terkait *Work Engagement*
PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima**

Dapat dilihat pada gambar 1.4 bahwa keterikatan antara karyawan dengan pekerjaannya masih sangat rendah. Terbukti dari hasil pra survei terdapat 18 responden (64%) merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya. Tingginya tuntutan kerja membuat mereka merasa sering kelelahan dan kurang fokus sehingga membuat mereka ingin cepat kembali ke rumah. Disisi lain, ketika pekerja merasakan penurunan rasa semangat dan antusias karena kelelahan, mereka cenderung akan tidak menyukai pekerjaannya dan menjadi aktif untuk melihat kesempatan kerja di perusahaan lain (peningkatan *turnover intention*) (Siddigi, 2013).

Selain itu, jam kerja yang terlalu *over* membuat mereka kesulitan untuk membagi waktu dengan teman bahkan keluarga. Responden sudah merasa tidak antusias dalam mengerjakan pekerjaannya. Beberapa responden mengaku hanya menyelesaikan pekerjaannya tidak secara maksimal yang terpenting pekerjaan tersebut selesai. Responden juga merasa tidak tertantang karena pekerjaan yang

dilakukan monoton. Hal ini mengakibatkan pekerjaan hanya menjadi sebuah rutinitas untuk mencari nafkah semata. Sedangkan 12 responden (36%) mereka mengatakan sudah nyaman dengan pekerjaan mereka. Jadi, meskipun tuntutan kerja tinggi mereka masih menikmati pekerjaan mereka. Mereka juga mengaku pekerjaan mereka membuat mereka sering mendapat tambahan ilmu



Sumber: Data Diolah, 2019

Gambar 1.5
Grafik Hasil Pra Survei Terkait Kepuasan Kerja
PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima.

Dapat dilihat dari gambar 1.5 kepuasan kerja pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima masih sangat rendah. Hal ini dibuktikan dari 30 responden, terdapat 11 responden (37%) menjawab puas dan terdapat 19 responden (63%) menjawab tidak puas. Mereka mengaku kompensasi yang diberikan masih sangat rendah. Meskipun atasan mereka selalu memberikan motivasi dan arahan, namun bagi mereka itu tidak perlu. Mereka lebih membutuhkan kompensasi atau *reward* dalam bentuk finansial sebagai penunjang kehidupan mereka. Selain itu kesempatan promosi di perusahaan ini juga terbilang cukup lama. 7 dari 11 karyawan yang menjawab puas mengaku fasilitas kantor sudah memadai dan memudahkan mereka dalam bekerja.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan lebih cenderung untuk tetap tinggal di perusahaan, sebaliknya karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah akan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan uraian latar belakang diatas dapat dilihat berbagai fenomena- fenomena yang terjadi di perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Job Embeddedness dan Work Engagement Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas masalah yang di identifikasikan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara umum jumlah karyawan keluar masuk pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima cukup signifikan. Hampir setiap bulan mengalami kenaikan dan penurunan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya *resign*, mutasi dan PHK. Posisi *resign* menempati posisi teratas. Sesuai dengan fakta yang ada, tingkat *turnover intention* pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima sudah termasuk dalam kategori tinggi.

Job embeddedness merupakan salah satu indikator penting dalam suatu perusahaan. Semakin tinggi *job embeddedness seseorang*, maka akan semakin membuat karyawan merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja ataupun perusahaan. Menurut hasil pra survei, jawaban dari responden terkait

2. Variabel ini berada dalam kategori belum baik atau masih rendah. Hal ini membuat PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima perlu mengevaluasi cara bagaimana membuat karyawan bertahan dan memiliki keterlibatan baik dengan pekerjaan sekaligus perusahaannya.

3. *Work engagement* dalam suatu perusahaan juga menjadi faktor kenyamanan seseorang dalam bekerja. Menurut hasil pra survei, jawaban responden terkait variabel ini berada dalam kategori belum baik atau masih rendah. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan dengan pekerjaan maupun perusahaan masih kurang. Oleh sebab itu perlu dilakukan evaluasi dari dalam perusahaan terkait bagaimana membuat karyawan bisa lebih merasa nyaman dengan pekerjaannya.

4. Kepuasan Kerja memiliki ikatan erat dengan *turnover intention* karyawan. Berdasarkan hasil pra survei mengindikasikan bahwa nilai rata-rata kepuasan kerja pada PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima terbilang rendah. Hal ini membuat perusahaan perlu mengevaluasi dalam memberikan *reward* kepada karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Supaya pembahasan tidak menyimpang dari yang di harapkan maka permasalahan dibatasi pada :

1. Fokus penelitian ini adalah *job embeddedness dan work engagement* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
2. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan di PT Oasis Waters International Cabang Jembatan Lima

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut;

1. Apakah terdapat pengaruh *job embeddedness* terhadap kepuasan kerja di PT

- Oasis Water International Cabang Jembatan Lima?
2. Apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja di PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima?
 3. Apakah terdapat pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* di PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima?
 4. Apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* di PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima?
 5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima?
 6. Apakah terdapat pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima?
 7. Apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Untuk mengetahui pengaruh *job embeddedness* terhadap kepuasan kerja di PT. Oasis Water International Cabang Jembatan Lima
2. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja di PT. Oasis Water International Cabang Jembatan Lima
3. Untuk mengetahui pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* di PT. Oasis Water International Cabang Jembatan Lima
4. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* di PT. Oasis Water International Cabang Jembatan Lima
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT. Oasis Water International Cabang Jembatan Lima
6. Untuk mengetahui pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima
7. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada PT Oasis Water International Cabang Jembatan Lima

1.6 Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat yang diberikan dalam penelitian ini untuk beberapa pihak:

1.6.1 Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat di gunakan sebagai bahan masukan dan

pertimbangan bagi pihak perusahaan yang diteliti.

1. Memberikan informasi tambahan bagi perusahaan terkait pentingnya pengendalian *turnover intention* karyawan.
2. Memberikan beberapa saran untuk menurunkan intensi/niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dengan cara meningkatkan *job embeddedness*, *work engagement*, dan kepuasan kerja karyawan supaya menurunkan tingkat *turnover intention*.

1.6.2 Bagi Penulis

1. Menjadi wawasan tambahan dalam memahami materi-materi manajemen sumber daya manusia, terutama tentang *job embeddedness*, *work engagement*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.
2. Menjadi bekal ilmu bagi penulis untuk mempraktikkannya dalam dunia kerja yang nyata.
3. Penulis dapat mengetahui kondisi dunia pekerjaan yang sebenarnya.

1.6.3 Bagi Pihak Lain

1. Penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat berguna sebagai informasi tambahan atau sumbangan pemikiran khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi para pembaca.
2. Sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.