

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Era globalisasi persaingan antar perusahaan sangat ketat. Perusahaan harus mampu memiliki suatu keunggulan daya saing yang tinggi supaya dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Agar dapat memiliki suatu keunggulan daya saing yang tinggi, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia bukanlah hal yang muncul secara mendadak. Sejak lama manusia hidup secara berorganisasi bersamaan dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan (Priyono, 2010).

Manajemen sumber daya manusia bermaksud memperbaiki kontribusi produktif seseorang terhadap organisasinya dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuannya secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kerjasama dan kontribusi dari anggota organisasi (Susan, 2019). Biasanya semakin kita sadari bahwa sumber daya manusia sangat bermanfaat dalam menempatkan seseorang sesuai kebutuhan dan memperlakukan karyawan sesuai dengan hak-hak dan kewajibannya, dapat memberi penghargaan yang adil dan relatif sama dengan orang lain dalam organisasi tersebut, memperdayakan orang sesuai dengan potensinya, mengadakan pelatihan untuk menghasilkan efektivitas dan efisiensi kerja, dapat membantu organisasi agar visi dan misi organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Era globalisasi dan perdagangan bebas, teknologi dan informasi merupakan tantangan

bagi lingkungan manajemen sumber daya manusia, sehingga menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat memperbaiki sumber daya manusia (Susan, 2019)

Kehidupan organisasi yang sudah ada sejak lama, misalnya dalam bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan unit kerja yang secara khusus akan mengola sumber daya manusianya (Priyono, 2010). Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai modal terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. Kedudukan manusia dalam organisasi melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar (Susan, 2019).

Karyawan merupakan salah satu kunci kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi atau sebuah perusahaan, karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, kesuksesan dalam suatu perusahaan dibangun dan dicapai melalui sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas. Perusahaan bersaing untuk mengelola karyawannya dengan mewujudkan kesuksesan organisasi. Perusahaan yang bergerak dalam bidang *outsourcing* harus juga memperhatikan sumber daya manusia yang ada.

Perkembangan dunia kerja saat ini, banyak perusahaan mempekerjakan tenaga kerja dalam ikatan kerja *outsourcing*. baik itu perusahaan milik negara maupun perusahaan milik swasta. Banyak perusahaan *outsourcing* yakni perusahaan yang bergerak dibidang penyediaan tenaga kerja aktif menawarkan ke perusahaan-perusahaan pemberi kerja, sehingga perusahaan yang memerlukan tenaga kerja tidak perlu susah-susah mencari, menyeleksi dan melatih tenaga kerja yang

dibutuhkan, *Outsourcing* juga bisa diartikan sebagai penggunaan tenaga kerja dari pihak ketiga untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu (Sudiarawan, 2017).

Hal ini ada salah satu perusahaan yang bergerak sebagai penyedia jasa yaitu PT. X penyedia jasa *outsourcing* di perkapalan, membuat tangki besar, memasang listrik, membuat turbin pekerja yang dipersiapkan adalah dibagian, *fiter* tugasnya sebagai merakit barang, *welder* tugasnya sebagai pengelas sambungan pipa atau plat besi, *helper* tugasnya adalah membantu fiter dan *welder* menyediakan pipa atau plat yang ingin dirakit dan *sandblasting* tugasnya membersihkan bagian yang telah dikerjakan *fiter*. Didalam perusahaan PT. X terdapat 50 karyawan *fiter*, 40 karyawan *welder*, 10 karyawan *sandblasting* dan 58 karyawan *helper*, total keseluruhan karyawan dalam perusahaan tersebut adalah 158 karyawan yang bekerja.

Perusahaan sering kali terdapat kendala yang menghambatnya, Kebanyakan karyawan yang menginginkan keluar dari perusahaan karena batas waktu pengerjaan proyek lumayan sebentar dan ada pula yang merasa masih muda dan dapat mencari pekerjaan yang sesuai keinginannya. Hal tersebut dapat dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya keinginan untuk pindah dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan, sehingga dapat merugikan perusahaan tersebut yang menimbulkan masalah terjadinya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut kejadian seperti ini bisa disebut *intensi turnover* (Rarasanti & Suana, 2016).

*Intensi turnover* adalah kecenderungan atau niatan karyawan untuk berhenti dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Moblely, 2011). Menurut Faslah (2010)

*intensi turnover* atau keinginan untuk berpindah adalah suatu niatan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik. Menurut Mujiati & Dewi (2016) *intensi turnover* merupakan keinginan karyawan yang muncul dari pemikirannya untuk berpindah kerja dengan tujuan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya yang diwujudkan dalam tindakan nyata..

Menurut Mobley (2011) aspek-aspek *intensi turnover* antara lain: Memikirkan untuk keluar (*thinking 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. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik. Niat untuk keluar (*Intention to quit*): mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Berdasarkan survei gaji 2015 yang dilakukan oleh *Marcer Talent Consulting & Information*, tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan di seluruh perusahaan di Indonesia mencapai 8,4%. tertinggi terjadi di sektor perbankan yang

mencapai 16% dan akibatnya Indonesia akan diprediksi akan mengalami defisit SDM pada tahun 2020 mendatang (Prahadi, 2015).

Menurut Waspodo dkk (2013) saat ini permasalahan tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga membutuhkan waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru.

Dari hasil wawancara pada karyawan perusahaan tanggal 15 maret 2020 pada 5 karyawan sebagian karyawan sudah memikirkan untuk keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan yang lebih baik, sebagian karyawan ada yang sudah memiliki alternatif pekerjaan lain jika karyawan tersebut keluar dari perusahaan maka karyawan tidak lagi memikirkan akan kerja dimana dan ada sebagian karyawan yang memiliki niatan untuk keluar dari perusahaan karena ingin mendapatkan perusahaan yang sesuai dengan yang diinginkan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti semakin yakin bahwa karyawan memiliki perilaku *intensi turnover* yang tinggi. Terpenuhi aspek Memikirkan untuk keluar (*thinking of quitting*) pada 5 karyawan yang muncul melalui keinginan untuk keluar dari perusahaan yang dilakukan oleh karyawan dengan ketidakpuasan saat bekerja dan memikirkan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Terpenuhi aspek Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*) pada 5 karyawan yang muncul melalui keinginan untuk mencari pekerjaan yang lain dengan mencoba melakukan pencarian pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik. Terpenuhi aspek Niat untuk keluar (*Intention to quit*) pada 5 karyawan yang

muncul melalui niatan untuk keluar dari perusahaan dengan mencerminkan niatan karyawan untuk mencari perusahaan yang lebih baik dan dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

*Turnover* karyawan merupakan pengunduran diri secara permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi ( Robbins dalam Melky, 2015). Biasanya kepuasan kerja karyawan sangat diperlukan karena akan meningkatkan produktivitas kerja. Ketidakpuasan pada karyawan akan mengakibatkan kurang menguntungkan baik perusahaan maupun karyawan (Melky, 2015). seharusnya *intensi turnover pada karyawan rendah* yang ada di dalam perusahaan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut.

*Intensi turnover* yang terjadi akan merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. *Intensi turnover* berarti perusahaan akan kehilangan sejumlah tenaga kerja, biasanya kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru (Ridlo, 2012). Biasanya setiap perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowongan dan harus segera diisi. Selama masa lowongan kerjaan maka tenaga kerja yang ada kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga menjadi terbengkalai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*. Bahwa hal ini merugikan, maka perusahaan harus tau *turnover* pada karyawan (Ridlo, 2012). Tingginya *intensi turnover* pada

karyawan akan merugikan perusahaan baik biaya atau waktu yang dibutuhkan karena harus merekrut karyawan.

Menurut Ridlo (2012) faktor-faktor penyebab terjadinya *Intensi Turnover*: Keterikatan terhadap organisasi adalah suatu keterikatan Pekerjaan yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja seperti memiliki rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif ( Mowday dkk dalam Ridlo, 2012). Dapat disebut juga dengan *job embeddednes*. *Job embeddedness* merupakan suatu totalitas kekuatan yang dipengaruhi secara psikologis, sosial, maupun finansial yang berasal dari perusahaan dan organisasi yang dapat mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya (Mitchell et al., 2001). ; Usia, biasanya pekerja yang umurnya sudah tua malas untuk berpindah-pindah dari tempat pekerjaan karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau memulai pekerjaan di tempat kerja yang baru, atau karena semangat yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar; Lama kerja, biasanya terjadi *turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat ( Parson dkk dalam Ridlo, 2012); Tingkat pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka mempengaruhi tingkat *turnover* yang tinggi; Kepuasan kerja dapat sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau

persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan; Budaya Perusahaan (Robbins dalam Ridlo, 2012) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, peneliti memilih *job embeddedness*. *Job embeddedness* diturunkan dari faktor keikatan terhadap organisasi adalah suatu ikatan pekerjaan yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat individu bekerja seperti memiliki rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Dapat disebut juga dengan *job embeddedness*. *Job embeddedness* merupakan totalitas kekuatan yang dapat menghalangi seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Pada penelitian sebelumnya Rarasanti & Suana (2016) ditemukan hasil analisis yang menunjukkan pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Hasil ini berarti bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Apabila *job embeddedness* naik sebesar satu persen dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Kismono (2011) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam suatu pekerjaan akan merasa lebih akrab dengan rekan kerja, pekerjaan dan organisasi serta dapat mengekspresikan keterikatan individu dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat individu bekerja. Individu yang merasa dengan adanya ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasi cenderung akan memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan



organisasi dibandingkan individu yang tidak merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi (Fitriyani dalam Rarasanti & Suana, 2016)

Dari hasil wawancara pada karyawan perusahaan tanggal 19 Maret 2020 terhadap 5 karyawan PT. X tersebut diperoleh bahwasanya karyawan memikirkan untuk meninggalkan pekerjaan karena ikatan kekeluargaan antara pihak perusahaan dan karyawan merasa tidak ada ikatan yang dekat, sehingga karyawan merasa tidak nyaman, hubungan dengan atasan tidak terlalu baik sehingga karyawan merasa tidak peduli terhadap perusahaan tersebut. Karyawan merasa kurang adanya kekeluargaan dalam perusahaan tersebut sehingga karyawan memiliki niatan untuk meninggalkan perusahaan. Kebijakan dalam perusahaan kadang tidak adil dari masalah ini karyawan memiliki niatan untuk meninggalkan perusahaan.

*Job embeddedness* merupakan suatu totalitas kekuatan yang dipengaruhi secara psikologis, sosial, maupun finansial yang berasal dari perusahaan dan organisasi yang dapat mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya (Mitchell dkk, 2001). Menurut (Sutampi dkk (2018) *job embeddedness* merupakan jaringan yang menyebabkan seseorang, khususnya karyawan dalam suatu perusahaan tetap memiih bertahan karena berbagai faktor yang mendukungnya untuk tetap bertahan berupa kesesuaian pekerjaan, hubungan sosial serta banyaknya hal yang harus dikorbankan apabila karyawan keluar dari perusahaan tersebut. Aspek dari *job embeddedness* menurut Mitchell dkk (2001) adalah *Fit*, berkaitan dengan persepsi dari kesesuaian seseorang dengan pekerjaannya, organisasi, serta komunitas, *Link*, berkaitan dengan hubungan seseorang terhadap orang lain, anggota organisasi individu dan , *Sacrifice*, apa yang

individu pikir akan individu korbankan, seberapa banyak dan seberapa jauh pengorbanan tersebut apabila individu meninggalkan pekerjaan individu.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *intensi turnover* merupakan salah satu penghambat dalam mencapai visi suatu organisasi atau perusahaan, dalam hal ini adalah karawan pada PT.X. Tetapi dalam realitanya *intensi turnover* pada karyawan cenderung meningkat. Munculnya *intensi turnover* merupakan hasil interaksi yang kompleks antara beberapa faktor penting yang mempengaruhinya. *Job embeddedness* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *intensi turnover* pada karyawan. Menurut Garnita & Suana (2014) Karyawan yang memiliki *job embeddedness* yang tinggi akan meningkatkan perilaku keterikatan antara hubungan seseorang terhadap orang lain, hal ini ditunjukkan dari perilaku karyawan yang dekat dengan atasan perusahaan atau dengan karyawan yang lain. Maka *intensi turnover* pada karyawan rendah akan menunjukkan perilaku untuk tidak berhenti dari pekerjaan, hal ini ditunjukkan dari perilaku karyawan yang tetap bertahan (Melky, 2015). Menurut Sutampi dkk (2018) Karyawan yang memiliki *job embeddedness* yang rendah akan menunjukkan perilaku keterikatan yang rendah, hal ini ditunjukkan dari perilaku karyawan yang tidak memiliki hubungan yang baik dengan atasan atau karyawan lain, maka *intensi turnover* pada karyawan tinggi dapat meningkatkan perilaku keinginan untuk berhenti bekerja, hal ini ditunjukkan dari perilaku karyawan yang memiliki niatan untuk keluar dari perusahaan (Bitha & Ardana, 2017). Semakin tinggi *job embeddedness* maka, semakin rendah *intensi turnover* nya. Begitu juga sebaliknya,

semakin rendah *job embeddedness* maka, semakin tinggi tingkat *intensi turnover* nya.

Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Rarasanti & Suana (2016) dengan judul Pengaruh *Job Embeddedness*, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Dan penelitian (Qalbi dkk, 2016) dengan judul Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Intensi Turnover* Karyawan Caroline Officer Pt . Infomedia Nusantara. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan peneliti dengan kedua penelitian tersebut terletak pada subjek yang berbeda. Penelitian yang akan dilakukan peneliti memilih menggunakan subjek pekrja *outsourcing* dan memakai pekerja minimal 2 tahun kerja.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengajukan rumusan permasalahan dari penelitian yang akan dilakukan yaitu apakah ada hubungan antara *job embeddedness* dengan *intensi turnover* pada karyawan di PT. X?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job embeddedness* dengan *intensi turnover* pada karyawan di PT. X.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### *a. Manfaat teoritis*

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat memberikan tambahan pengetahuan di bidang psikologi Industri dan Organisasi mengenai *job embeddedness* dengan *intensi turnover*.

#### *b. Manfaat Praktis*

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah jika penelitian ini membuktikan bahwa ada hubungan antara *job embeddedness* dengan *intense turnover* pada karyawan di PT.X, maka untuk menurunkan *intensi turnover* pada karyawan harus meningkatkan *job embeddednes* pada karyawan.