

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki pemasaran produk yang cukup potensial bagi perusahaan-perusahaan, karena Indonesia memiliki jumlah penduduk yang cukup besar (Purnamasari, 2014). Dengan pesatnya perkembangan bisnis pada saat ini, mengharuskan perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor produksi yang ada, salah satunya adalah memperhatikan sumber daya manusia (Sungkono & Dewi, 2017). Samsuni (2017) mengatakan sumber daya manusia merupakan penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, oleh sebab itu peran dan fungsi sumber daya manusia harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya seperti dalam membuat kebijakan. Samsudin (2010) menyimpulkan bahwa sumber daya tidak mengacu pada benda atau substansi, melainkan sumber daya manusia yang bisa disebut juga dengan karyawan yang memiliki tujuan tertentu untuk kepuasan dan kebutuhan hidup.

Hasibuan (2014) berpendapat bahwa karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Terlihat bahwa organisasi harus mengaitkan pelaksanaan

menejemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi untuk memaksimalkan penerapan inovasi dan fleksibilitas (Kalangi, 2015).

Aulia (2020) mengatakan era globalisasi saat ini persaingan bisnis semakin dinamis, kompleks dan serba tidak pasti, hal ini menjadi sebuah tantangan bagi setiap perusahaan. Perusahaan saat ini harus bisa menghadapi tantangan-tantangan tersebut agar dapat mempertahankan mangsa pasar, salah satu perusahaan bersaing adalah PT. X Yogyakarta. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan HRD PT.X pada tanggal 25 Mei 2021, PT.X merupakan tempat penjualan resmi sepeda motor terbesar di Indonesia telah menyebar di 21 Provinsi dengan jumlah dealer resmi lebih dari 160 dealer, 80 bengkel resmi dan jumlah pos jualan lebih dari 100 outlet dan memiliki lebih karyawan lebih dari 3.550 karyawan dengan penjualan perbulan mencapai 30.000 unit. PT. X berdiri pada tahun 1971 sebagai distributor sepeda motor di Indonesia, sejak tahun 1990 hingga 2013 PT.X sudah menjadi dealer resmi sepeda motor terbesar di Indonesia yang telah menyebar di 21 Provinsi. Salah satunya adalah cabang PT.X yang ada di Yogyakarta. PT.X sendiri memiliki karyawan yang cukup banyak di setiap divisinya, mulai dari assistant marketing lead, mekanik otomotif, IT system analyst, supervisor, IT, operator, mekanik, manufaktor, officer, sales dan lainnya.

Pada hal ini peneliti lebih memilih untuk menggunakan subjek di bagian Sales.Aksama dll., (2020) karyawan sales memiliki peran penting dalam penjualan produk, oleh sebab itu perusahaan akan memberikan target minimum dalam penjualan setiap periode agar perusahaan tetap bisa bekerja dengan baik.Suryaratri dan Kurniasih (2016) menjelaskan sales memiliki *job desc* yaitu aktif mencari

target, merekap data hasil penjualan, menjamin kepuasan pelanggan, dan menyusun strategi lanjutan untuk pemasaran. Aksama dll., (2020) mengatakan dari target penjualan yang ditetapkan untuk *sales promotion* yang kurun waktu tertentu tidak mencapai target akan mendapat teguran serta hukuman. Lebih lanjut persaingan sesama antar *sales promotion* dalam perusahaan dan juga dengan *sales promotion* pesaing, dapat menimbulkan tekanan dalam bekerja, sehingga *sales promotion* dalam bekerja memiliki beban kerja.

Suryaratri dan Kurniasih (2016) mengatakan bahwa masih banyak karyawan sales yang kurang mampu menciptakan terobosan-terobosan yang baik dalam hal pemasaran sehingga sangat berpengaruh pada persaingan pemasaran dengan perusahaan lainnya yang sangat tinggi, hal ini membuat sales lebih lelah dan berat kaki untuk mencapai tujuan akhir. Hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman untuk karyawan, perasaan tidak nyaman dalam perusahaan dapat menimbulkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan bagi karyawan (Rarasanti & Suana, 2016). Seorang yang sering merasa kecewa di perusahaannya, kecewa terhadap atasannya, kemudian perasaan negatif seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat dari pekerjaan, dan menyesali bergabung di sebuah perusahaan, hal ini menunjukkan karyawan tidak memiliki *job embeddedness* (Rinanda, 2016). Seorang karyawan sales perlu memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka, dengan begitu seorang sales akan lebih melekat dengan kolega, pekerjaan dan organisasi serta dapat mengekspresikan keterikatan sales dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat mereka bekerja (Kismono, 2011). Individu yang

merasa ada ikatan (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam mencapai tujuan organisasi di bandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasinya (Fitriyani, 2013).

Mitchell dan Lee (2001) *job embeddedness* merupakan suatu kelekatan karyawan terhadap pekerjaan yang dipengaruhi secara psikologi, sosial, maupun financial yang berasal dari organisasi dan komunitas yang mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya. Istilah *embeddedness* sendiri telah digunakan dalam literature sosiologis untuk menjelaskan proses dimana hubungan sosial memiliki pengaruh dan tindakan terhadap kendala ekonomi (Granovetter, 2017). *Job embeddedness* menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya; bagaimana hubungan antar orang-orang di dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan; dan apa yang akan mereka serahkan atau korbankan apabila meninggalkan jabatan atau komunitas mereka (Garnita & Suana, 2014). Mitchell dan Lee (2001) membagi *job embeddedness* ke dalam tiga aspek, yakni *fit* sebagai suatu keadaan di mana karyawan mempersepsi adanya kesesuaian terhadap organisasi dan lingkungannya., *link* yang ditandai dengan bagaimana hubungan formal maupun informal antara seorang karyawan dengan lingkungan organisasi dan *sacrifice* yang mengacu kepada persepsi individu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan material maupun psikologis yang mungkin akan hilang apabila karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Mitchell dan Lee (2001) menyatakan bahwa salah satu cara untuk melihat tingkat *job embeddedness* perusahaan adalah dengan melihat tingkat *turnover* pada perusahaan. Berdasarkan survei 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). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bambacas dan Kulik (2013) yang mengatakan bahwa karyawan yang berniat untuk keluar dari perusahaan memiliki permasalahan *Job embeddedness*. Apabila perusahaan kurang memberikan kualitas kehidupan kerja kepada karyawan maka dapat menimbulkan *turnover* yang tinggi, *turnover* menjadi salah satu opsi terakhir bagi seorang karyawan ketika karyawan tersebut merasa kondisi kerja yang sudah tidak sesuai dengan harapan dari karyawan (Garnita & Suana, 2014). Berdasarkan wawancara peneliti kepada HRD di PT.X didapat hasil bahwa di beberapa cabang perusahaan PT.X dalam 1 bulan minimal 1 orang karyawan yang mengundurkan diri.

Hasil ini diperkuat dengan hasil wawancara mengenai *job embeddedness* yang peneliti lakukan pada tanggal 25 Mei 2021 kepada 8 orang sales di PT.X. Hasil wawancara tersebut yaitu karyawan sales mengalami kesulitan dalam bekerja salah satunya mencari customer di masa pandemi saat ini, kurang nyaman dengan lingkungan pekerjaan saat ini, kurang memiliki kecocokan dengan budaya kerja di tempat kerja saat ini. Beberapa karyawan mengaku jika hubungan secara formal maupun informal di tempat kerjanya kurang baik, mereka lebih nyaman bekerja

secara individu, terkadang melakukan tindakan senioritas terhadap karyawan baru, di tempat kerja terbentuk kelompok-kelompok kecil dalam pertemanan dan di antara kelompok kecil tersebut saling bergunjing dan menyindir. Karyawan sales merasa insentif yang diberikan perusahaan kurang, karyawan sales melihat benefit dari perusahaan lain lebih menjanjikan dan mereka juga berfikir apabila mereka keluar dari perusahaan ini mereka tidak merasa rugi karena kesempatan untuk memiliki jenjang karir yang bagus sangat sedikit jika mereka tetap bertahan di perusahaan ini.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa enam dari delapan orang karyawan sales PT.X di Yogyakarta memiliki *job embeddedness* yang bermasalah. Hal tersebut ditunjukkan dengan aspek *fit* (kecocokan) karyawan sales mengalami kesulitan dalam bekerja salah satunya mencari customer baru di masa pandemi saat ini, kurang nyaman dengan lingkungan pekerjaan saat ini, kurang memiliki kecocokan dengan budaya kerja di tempat kerja saat ini. Pada aspek *link* (hubungan) beberapa karyawan mengaku jika hubungan secara formal maupun informal di tempat kerjanya kurang baik, mereka lebih nyaman bekerja secara individu, terkadang melakukan tindakan senioritas terhadap karyawan baru, di tempat kerja terbentuk kelompok-kelompok kecil dalam pertemanan dan di antara kelompok kecil tersebut saling bergunjing dan menyindir. Pada aspek *sacrifice* karyawan sales merasa insentif yang diberikan perusahaan kurang, karyawan sales melihat benefit dari perusahaan lain lebih menjanjikan dan mereka juga berfikir apabila mereka keluar dari perusahaan ini mereka tidak merasa rugi

karena kesempatan untuk memiliki jenjang karir yang bagus sangat sedikit jika mereka tetap bertahan di perusahaan ini.

Reitz dan Anderson (2011) mengatakan seorang karyawan seharusnya memiliki *job embeddedness* sebagai keterikatan pada pekerjaannya, hal ini dapat menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Kismono (2011) *job embeddedness* perlu dimiliki seorang karyawan, 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. Takawira dll., (2014) mengatakan *job embedeedness* merupakan suatu kelekatan karyawan terhadap pekerjaan yang dapat menghalangi seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya.

Osman (2013) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi *job embeddedness* yakni demografi, *self efficacy*, *career barriers*, *organizational trust*, *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Berdasarkan faktor-faktor tersebut maka peneliti memilih *job satisfaction* yaitu kepuasan kerja yang merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2014). Karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan menyatu dengan lingkungannya sehingga karyawan akan merasa bahagia dalam menjalani setiap aktivitas kerjanya, hal ini dapat mempengaruhi *quality of work life* pada karyawan dimana kualitas kehidupan kerja bisa di jalankan dengan adanya kepuasan kerja karyawan dan perasaan aman dalam bekerja sehingga hal ini dapat meningkatkan harkat martabat karyawan (Nanjundeswaraswamy, 2013). Cascio (2006)

mengatakan kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi *quality of work life* karyawan di tempat kerjanya. *Quality of work life* didefinisikan sebagai kepuasan dengan berbagai kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil yang berasal dari partisipasi di tempat kerja (Sirgy dll., (2001). Lebih lanjut *quality of work life* sendiri merupakan kehidupan kerja yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan dengan keputusan, lingkungan kerja, dan imbalan yang diberikan perusahaan, sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja terbaiknya dan perusahaan dapat mencapai kesuksesan lebih cepat.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kanten dll., (2018) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *quality of work life* dengan *job embeddedness*. Suprihati (2014) seorang karyawan yang diberikan pendidikan, pelatihan, intensif, dan lingkungan kerja yang nyaman maka akan lebih gigih bekerja dengan memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan. Menurut Wibowo (2017) pelatihan, intensif, dan lingkungan kerja merupakan perencanaan yang didapatkan melalui aspek *quality of work life*.

Hal tersebut juga didukung berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 25 Mei 2021 dengan 8 karyawan sales yang bekerja di PT.X. Diperoleh 6 dari 8 subjek yang mengatakan kantor kurang memberikan ruang untuk berpendapat sehingga bekerja lebih sulit, atasan kurang bisa menerima pendapat dari karyawan, kurang adanya kepercayaan antar karyawan dan saling individualism. Bonus maupun gaji tidak sesuai harapan dengan target yang diberikan. Selain itu karyawan merasa lingkungan kerja kurang support karena perusahaan tidak menyediakan fasilitas kerja yang sesuai, hal ini membuat



karyawan kurang maksimal dalam bekerja. Dari faktor-faktor *job embeddedness*, teori yang menghubungkan *quality of work life* dengan *job embeddedness*, hasil penelitian sebelumnya, dan hasil wawancara. *Quality of work life* akan menjadi satu faktor dominan dan variabel bebas dalam penelitian ini karena mengandung unsur yang lengkap pada perencanaan dalam organisasi.

Wibowo(2017) mendefinisikan *quality of work life* sebagai kualitas penghargaan yang dirasakan karyawan terhadap peraturan, lingkungan kerja, dan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan. Kaswan (2017) berpendapat bahwa *quality of work life* merupakan proses dimana organisasi berusaha mengembangkan potensi karyawan dengan melibatkan karyawan dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerjanya untuk memberikan hasil kerja terbaiknya. Menurut Nanjundeswaraswamy (2013) menjelaskan *quality of work life* sebagai kualitas hubungan antara karyawan dengan lingkungan kerja, dimana karyawan akan menyatu dengan lingkungannya sehingga merasakan kepuasan dan kebahagiaan dalam menjalani setiap aktivitas kerjanya.

Wibowo (2017) membagi *quality of work life* menjadi empat dimensi diantaranya adalah partisipasi yaitu keterbukaan penyampaian gagasan dan keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan kebijakan organisasi, restrukturisasi kerja yaitu kesempatan karyawan mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan dengan program pelatihan, kenaikan karier, dan ketersediaan pendukung buku referensi, sistem imbalan yaitu keadilan dalam pemberian tambahan kompensasi, termasuk fasilitas kesehatan dan lingkungan kerja yaitu kenyamanan bekerja dalam organisasi,

jaminan keselamatan bekerja, dan kondisi ruang bekerja pegawai yang nyaman dengan kelengkapan alat kerja, partisipasi alat-alat kerja yang memudahkan dalam bekerja, penerangan dan temperatur yang cukup.

Menurut Cascio(2006) seorang karyawan dengan *quality of work life* yang baik mendapatkan kesejahteraan mental dan fisiknya di tempat kerja dengan merasakan keamanan dalam bekerja, kepuasan kerja dan kondisi untuk dapat tumbuh serta berkembang sebagai manusia karena karyawan merasa organisasi memberikan kebijakan yang sesuai harapan. Chrisienty (2015) mengatakan *quality of work life* dapat dikatakan sebagai suatu konsep perencanaan dalam organisasi yang berupaya mengkondisikan lingkungan kerja secara optimal sehingga tiap karyawan mampu mengarahkan segenap kemampuan karena perusahaan memberikan keuntungan seperti terjaminnya kesejahteraan, memiliki iklim dan kondisi kerja yang baik, sehingga pada akhirnya membawa dampak yang baik bagi kegigihan karyawan untuk menunjukkan performa terbaik dan hasil kerja yang memuaskan di tempat kerjanya. Individu yang memiliki perilaku yang positif menunjukkan bahwa ada ikatan kuat (embedded) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya (Garnita dan Suana, 2014).

Sebaliknya Duckworth (2016) mengatakan jika *quality of work life* seorang karyawan tidak terpenuhi hal ini dapat menurunkan kinerja, tidak menunjukkan tekad yang kuat untuk sukses, dan lebih lama dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang karyawan yang mengalami kesulitan untuk berkembang dalam pekerjaannya, membuat karyawan ingin segera meninggalkan pekerjaan karena karyawan tersebut tidak menemukan kecocokan terhadap organisasi dan

lingkungannya (Mitchell & Lee, 2001). Perilaku karyawan yang memiliki niatan untuk keluar dari perusahaan menunjukkan karyawan tersebut memiliki *job embeddedness* yang rendah (Bitha & Ardana, 2017).

Peneliti sebelumnya Kanten dll., (2018) meneliti tentang *the effect of work life quality on emotional exhaustion and job embeddedness: The role of perfectionism*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yakni pada penelitian ini menggunakan tiga variabel yakni *quality of work life*, *emotional exhaustion* dan *job embeddedness*, sedangkan dalam penelitian ini hanya menggunakan dua variabel saja yakni, *quality of work life* dan *job embeddedness*. Selain itu penggunaan subjek dan lokasi penelitian juga berbeda, yang mana penelitian ini dilakukan pada subjek karyawan sales PT.X di Yogyakarta. Mengacu pada hal-hal di atas, maka peneulis tertarik untuk mengajukan suatu permasalahan yaitu: Apakah ada hubungan antara *quality of work life* dengan *job embeddedness* pada karyawan sales PT. X di Yogyakarta ?

## B. Tujuan dan Manfaat

### 1. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara *quality of work life* dengan *job embeddedness* pada karyawan sales PT.X di Yogyakarta.

### 2. Manfaat penelitian

#### a. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis penelitian, secara garis besar penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan penting terhadap ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri organisasi dan psikologi positif, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang *quality of work life* dan *job embeddedness*.

#### b. Manfaat praktis

Manfaat praktis penelitian ini yaitu dapat mengetahui tingkat *quality of work life* dan *job embeddedness* pada karyawan, sehingga untuk meningkatkan *job embeddedness* pada karyawan dapat menekankan dan meningkatkan *quality of work life* pada karyawan.