

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, tantangan eksternal maupun internal bagi perusahaan sangatlah besar. Tantangan eksternal berasal dari luar perusahaan dapat berwujud kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan bisnis, perubahan yang terjadi yang mempengaruhi proses bisnis perusahaan. Berbeda dengan tantangan eksternal, tantangan internal berasal dari dalam perusahaan, salah satunya adalah kondisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pada praktiknya perusahaan terus berusaha memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas baik agar tujuan perusahaan tercapai dan mampu bersaing di era globalisasi. Pada era yang sangat kompetitif ini, selain mempertahankan keunggulan kompetitif, terdapat tantangan lainnya yaitu mempertahankan karyawan yang berbakat. Oleh karena itu, perusahaan pada saat ini harus mampu mempertahankan serta memberikan rasa kepuasan kepada karyawan agar karyawan dapat terus bertahan atau bekerja di Perusahaan (Rahman et al., 2020).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sendiri umumnya didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang yang menjadi elemen kunci dari motivasi kerja serta penentu perilaku seseorang di dalam organisasi. (Ćulibrk et al., 2018). Secara khusus kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu persepsi yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya, tingkatan tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat memberikan dampak yang tidak sama sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan (Rahman et al., 2020). Apabila dikaitkan dengan komitmen organisasional (*organizational commitment*), kepuasan kerja pada penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang positif dan menjadi salah satu variable yang mempengaruhi komitmen organisasional. (Yücel, 2012).

Praktik sumber daya manusia (*human resources practices*) merupakan praktik yang menciptakan situasi dan lingkungan kerja yang membuat karyawan sangat berkomitmen kepada organisasi dan melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Cherif, Fatma. 2020). Pada organisasi dengan praktik sumber daya manusia yang menerapkan filosofi karyawan sebagai aset berharga serta memiliki fokus jangka panjang dan berdasarkan prinsip kemanusiaan, dukungan organisasi, kepercayaan, maka karyawan akan lebih bersedia memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. (Neves et al., 2018). Praktik sumber daya manusia juga dikaitkan dengan seperangkat kebijakan yang dikembangkan dengan tujuan memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen, fleksibilitas, dan kualitas karyawan. (Avianto et al., 2019). Praktik sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan komitmen organisasional dalam suatu organisasi, seperti hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. (Cherif, 2020).

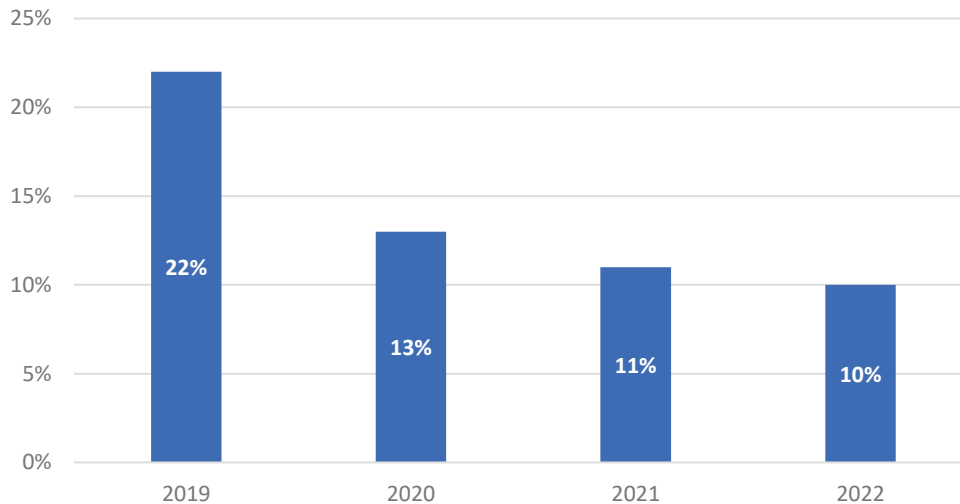
Mengacu pada hubungan antara kepuasan kerja dan praktik sumber daya manusia terhadap komitmen organisasional yang merupakan ukuran kesediaan pegawai bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang (Ratno et al., 2016), didefinisikan juga sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu oleh Mowday, Porter, dan Steers (Wydyanto., Andri Yandi. 2020). Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki makna yang lebih luas dari sekedar loyalitas pasif, melainkan melibatkan interaksi hubungan dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Adapun yang mempengaruhi komitmen organisasional secara signifikan diantaranya sudut pandang pemberi kerja, ambiguitas peran, kontrol pekerjaan, ketidakamanan pekerjaan, kemajuan karir, penilaian kinerja, dan pengalaman tim yang positif (Suryani, Irma. 2018). Pada penelitian sebelumnya komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik sumber daya manusia berupa program pelatihan, pengembangan karir, dan penilaian kinerja, selain itu komitmen organisasional juga

dibuktikan berpengaruh signifikan terhadap intensi untuk bertahan (*intention to stay*) di dalam organisasi. (Setyadi & Budiyo, 2021).

Intensi untuk bertahan selaras dengan loyalitas yang menjadi hal yang penting dan diharapkan oleh perusahaan. (Harahap & Khair, 2019). Dalam mempertahankan karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi tentunya membutuhkan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik, hal ini dapat dilihat melalui salah satu indikator, yaitu turnover karyawan yang apabila terjadi secara terus menerus akan menghambat perusahaan. (Rahman et al., 2020). Pada penelitian sebelumnya intensi untuk bertahan menunjukkan hubungan yang sangat signifikan dengan praktik sumber daya manusia. (Harun, S., Shahid, S. A. M., & Othman, 2016). Di sisi lain, bila dikaitkan dengan turnover intention, praktik sumber daya manusia dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan. (Rahman et al., 2020). Berbeda dengan *turnover intention* yang didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. (Rahman et al., 2020). Intensi untuk bertahan didefinisikan sebagai potensi atau kecenderungan karyawan untuk tetap berkerja di dalam perkerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri yang dipengaruhi oleh karakteristik personal, peran dalam perusahaan, fasilitas perusahaan, peluang perputaran karyawan, dan pekerjaan. (Siahaan, 2014)

PT X merupakan perusahaan distributor perlengkapan bisnis yang memiliki visi “Menjadi distributor terkemuka untuk perlengkapan bisnis di Indonesia”. PT X hingga saat ini terus berusaha mempertahankan karyawannya melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang dikelola oleh *Departement Human Resources and Organization (Department HRO)* dengan pemetaan *HR Operation, Organization Develepment, General Affair, dan Legal*. Adapun berbagai program untuk mempertahankan karyawan yang dilakukan, diantaranya program pelatihan, *compensation and benefit, industrial relation, talent management*, dan lainnya dengan tujuan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Adapun bukti terlaksananya kegiatan praktik sumber daya manusia di PT X dapat terlihat melalui KPI (*Key Performance Indicator*) Department HRO yang termasuk kategori tinggi dari tahun 2019 hingga 2022 sebesar 94%, 89%, 102%, dan 100% (PT X, 2023). Disisi lain,

tetap adanya karyawan PT X yang keluar dari perusahaan. Tingkat *turnover* di PT X dapat dilihat pada diagram berikut:



Gambar 1.1

Diagram Tingkat Turnover PT X Tahun 2019 - 2022

Sumber: PT X, 2023

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa PT X melakukan program pengelolaan dan retensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini dapat terlihat melalui tingkat persentase *turnover* menjadi 10% pada tahun 2022 dimana sebelumnya pada tahun 2019 sebesar 22%. Adapun 3 alasan karyawan tertinggi karyawan keluar dari PT X dari tahun 2019 sampai dengan 2022 adalah seputar *benefit*, keperluan keluarga, dan wiraswasta. PT X harus mampu menghindari praktik sumber daya manusia yang buruk seperti kurangnya kesempatan pengembangan karir, tingkat gaji, kurangnya keadilan, dll. Hal ini membuat PT X terus berusaha memberikan kepuasan bagi karyawan melalui imbalan kerja, kesempatan belajar, pelatihan, dll. Namun, saat ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti terkait kepuasan kerja, yaitu pasar tenaga kerja yang semakin ketat bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia terbaik serta adanya pengaturan jadwal kerja bagi karyawan di *Department Logistics* dan permasalahan lain yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan. Berjalannya praktik sumber daya manusia di PT X namun tetap ada karyawan yang

keluar dari perusahaan. Di sisi lain, belum adanya pengukuran keinginan karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi mengakibatkan kurang maksimalnya *Departement* HRO dalam mengantisipasi keluarnya karyawan serta melakukan tindakan atau program mempertahankan karyawan. Oleh karena itu penelitian ini perlu dilakukan untuk menjawab atau mengatasi permasalahan tersebut.

Kebaruan (*novelty*) pada penelitian ini adalah pengembangan hasil riset sebelumnya yang dikombinasikan dengan topik yang relevan saat ini, yaitu intensi untuk bertahan dimana hal ini dapat mengetahui seberapa besar keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Berdasarkan fenomena yang terjadi, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam terkait peran kepuasan kerja dan praktik sumber daya manusia terhadap intensi untuk bertahan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi di PT X.

1.2 Rumusan Masalah

Kepuasan kerja karyawan dan praktik sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi, namun yang terjadi masih terdapat karyawan yang mengundurkan diri di PT X. Kendala yang di hadapi oleh organisasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu:

1. Belum adanya pengukuran intensi karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.
2. Belum adanya pengukuran komitmen karyawan terhadap organisasi.
3. Praktik sumber daya manusia berjalan sehingga intensi untuk bertahan meningkat, pada kenyataannya praktik sumber daya manusia berjalan namun belum diketahui tingkat keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi. Di sisi lain, tetap adanya karyawan yang keluar di PT X.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena gap dan latar belakang permasalahan terdapat beberapa pertanyaan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional secara langsung?

2. Apakah praktik sumber daya manusia mempengaruhi komitmen organisasional secara langsung?
3. Apakah komitmen organisasional mempengaruhi intensi untuk bertahan secara langsung?
4. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi intensi untuk bertahan secara langsung?
5. Apakah praktik sumber daya manusia mempengaruhi intensi untuk bertahan secara langsung?
6. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi intensi untuk bertahan dengan komitmen organisasional sebagai variable mediasi?
7. Apakah praktik sumber daya manusia mempengaruhi intensi untuk bertahan dengan komitmen organisasional sebagai variable mediasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis adanya pengaruh pada kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
2. Menganalisis adanya pengaruh pada praktik sumber daya manusia terhadap komitmen organisasional.
3. Menganalisis adanya pengaruh pada komitmen organisasional terhadap intensi untuk bertahan.
4. Menganalisis adanya pengaruh pada kepuasan kerja terhadap intensi untuk bertahan.
5. Menganalisis adanya pengaruh pada praktik sumber daya manusia terhadap intensi untuk bertahan.
6. Menganalisis adanya pengaruh pada kepuasan kerja terhadap intensi untuk bertahan dengan komitmen organisasional sebagai variable mediasi.
7. Menganalisis adanya pengaruh pada praktik sumber daya manusia terhadap intensi untuk bertahan dengan komitmen organisasional sebagai variable mediasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat memberikan dua manfaat, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan kepada pihak manajemen PT X dalam membuat keputusan, dan mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi bahan evaluasi agar senantiasa memberikan dukungan terbaik kepada para karyawan.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi kepada PT X terkait faktor-faktor yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan intensi untuk bertahan.

2. Manfaat Akademis

1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat diterapkan di tempat kerja atau bisnis ketika dihadapkan pada permasalahan yang serupa.
2. Hasil penelitian memberikan bukti-bukti empiris sehingga dapat digunakan untuk penelitian lanjutan dengan topik terkait.

1.6 Batasan Penelitian

Batasan masalah penelitian diperlukan agar penelitian terhindar dari pengumpulan data yang tidak diperlukan. Oleh karena itu batasan dalam penelitian ini adalah karyawan PT X yang berada di kantor Pusat Jakarta dengan masa kerja minimal 2 tahun.

1.7 Sistematika Penulisan

Peneliti membagi sistematika penulisan kedalam lima bab agar mempermudah penyusunan dan pembahasan penelitian. Perincian mengenai kelima bab adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisikan tentang literatur terkait dengan variabel yang diteliti, penelitian terdahulu, kerangka berpikir dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga metode penelitian berisikan tentang subjek dan objek penelitian, populasi dan sampel, operasionalisasi variabel, pengumpulan data, metode analisis data dan diagram alir.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab keempat analisis dan pembahasan berisikan tentang temuan yang diperoleh dari penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab kelima berisikan kesimpulan, saran, implikasi, dan kelemahan berdasarkan hasil keseluruhan pembahasan penelitian.