

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Pendahuluan

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat, sehingga perusahaan harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi diperlukan sumber daya yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia harus dapat berjalan dengan baik agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang sering muncul akibat kegagalan perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya adalah keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Saat karyawan meninggalkan perusahaan, kemampuan karyawan lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada akan terganggu (Fah, Foon, Leong, & Osman, 2010)

Apabila karyawan berpikir untuk pindah kerja, maka mereka akan secara aktif mencari kesempatan kerja di luar dan apabila mereka juga memperoleh kesempatan yang lebih baik mereka akan pindah kerja. Tetapi, jika kesempatan itu tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih baik dari yang sekarang maka secara emosional dan mental mereka akan “keluar” dari perusahaan, yaitu dengan datang terlambat, sering bolos, kurang antusias, atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha lebih baik lagi (Putri, 2015). Menurut Robbins dan Judge (2008), ada tiga level karakteristik yang menyebabkan karyawan melakukan perilaku *turnover*,

yaitu karakteristik level organisasi, kelompok, dan individu. Dari ketiga level organisasi tersebut, pada dasarnya diperkuat dengan adanya ketersediaan alternatif pekerjaan lain sehingga mendorong karyawan dalam memutuskan untuk keluar dari perusahaan

Sementara di Indonesia sendiri, *turnover* pernah dijadikan fenomena masalah dalam penelitian di PT Kamaltex yang menunjukkan adanya tingkat *turnover* karyawan PT Kamaltex yang meningkat sejak tahun 2014-2017 dan angka masuk-keluar (*turnover*) karyawan yang relatif tinggi pada tahun 2017. Dalam penelitian itu OCB dihubungkan secara langsung dengan *Turnover intention* sebagai fenomena masalah di perusahaan itu.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti ingin menjadikan perusahaan itu sebagai tempat tujuan penelitian dan peneliti juga telah mendapatkan data terbaru dari pembicaraan dengan 2 supervisor serta staf bagian personalia perusahaan tersebut pada tahun 2016 terdapat masalah pada *turnover* di PT Kamaltex Karangjati ini yang telah melebihi target KPI (*Key Performance Indicator*) pada 2016 yang digunakan sebagai tolak ukur penentuan rawannya *turnover*. KPI akan berguna untuk organisasi ketika memenuhi kriteria seperti memiliki target berupa target awal dan waktu untuk mencapai target tersebut, berorientasi pada *outcome* yang mementingkan proses untuk hasil, serta memiliki ambang batas untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual.

Akibat yang ditimbulkan dari *turnover* tersebut yaitu proses produksi menjadi terhambat karena perusahaan harus menutupi karyawan produksi yang keluar dengan karyawan yang telah disediakan untuk bagian produksi. Bagian

personalia juga mengatakan bahwa seberapapun jumlah karyawan yang keluar akan mempengaruhi proses rekrutmen dan pelatihan di mana proses tersebut membutuhkan jangka waktu yang sesuai standar perusahaan yaitu 2-3 bulan sampai karyawan itu dapat bekerja dengan baik. Sementara itu, bagian personalia ditekan *cost* untuk memenuhi karyawan yang keluar dalam jangka waktu yang ditentukan perusahaan.

Peneliti juga memperoleh data tentang *turnover* yang terjadi pada perusahaan tersebut yang akan ditunjukkan pada tabel 1 dengan rumus *labour turnover* (LTO) dari Simamora (2004) yang terjadi pada bagian produksi di 2014-2017, sebagai berikut:

Tabel 1. 1.
Labour Turnover PT Kalmatex Karangjati

| Tahun | Jumlah awal karyawan | Jumlah karyawan | | Jumlah akhir karyawan | Jumlah rata-rata karyawan | Tingkat LTO (%) |
|-------|----------------------|-----------------|--------|-----------------------|---------------------------|-----------------|
| | | Masuk | Keluar | | | |
| 2014 | 620 | 15 | 19 | 616 | 618 | 0,65% |
| 2015 | 618 | 23 | 33 | 608 | 613 | 1,63% |
| 2016 | 613 | 23 | 42 | 594 | 603,5 | 3,15% |
| 2017 | 594 | 15 | 28 | 581 | 587,5 | 2,21% |

Sumber: Personalia PT Kamaltex Karangjati, 2018

Keterangan : target KPI *turnover* 2017 menunjukkan jumlah karyawan keluar maksimal 12 orang tetapi aktualnya jumlah karyawan yang keluar dalam 2014-2017 melebihi target yang ditentukan perusahaan. Selain itu, personalia juga menjelaskan bahwa *turnover* cukup tinggi berada di tahun 2016 dan 2017. Keseluruhan hasil prosentase dari rumus *labour turnover* di PT kamaltex termasuk kategori sedang di mana didasarkan oleh target KPI yang ditentukan perusahaan

yaitu sebesar 2 % dan dapat dilihat prosentase LTO sedikit meningkat pada setiap tahunnya.

Turnover yang terjadi di perusahaan ini memiliki sebab-sebab seperti: mengundurkan diri, keluar tanpa info, pemutusan hubungan kerja (PHK), meninggal dunia, dan gagal *training*. Pengunduran diri dari karyawan itu juga disebabkan oleh kuliah, tidak kuat dengan target perusahaan, dipindah shift, pindah ke perusahaan lain, orangtua sakit, kesehatan, tidak cocok dengan atasan, transportasi, dan berwiraswasta. Oleh sebab itu, *Turnover intention* menjadi penting untuk diteliti pada perusahaan tersebut di mana *Turnover intention* sebagai penyebab munculnya *turnover* karyawan. *Turnover* karyawan di perusahaan itu terjadi disebabkan oleh beberapa hal di atas dan karyawan juga bisa dengan mudahnya keluar tanpa bisa diprediksi ataupun dicegah. Padahal, untuk melatih karyawan agar siap kerja perlu diberikan pendidikan sampai karyawan benar-benar mahir menjalankan pekerjaan di mana hal itu membutuhkan waktu 2-3 bulan dan kinerja harus sesuai standar perusahaan. Hal itu sesuai dengan hasil penelitian (Sidharta & Margaretha, 2011) yang mengatakan bahwa *Turnover intention* masih banyak disoroti sebagai penelitian yang terus dilakukan sampai sekarang.

Turnover intention juga memiliki dampak bagi organisasi seperti dampak positif yaitu peniadaan karyawan yang kurang berprestasi, masuknya pengetahuan/teknologi baru melalui para pengganti, merangsang perubahan-perubahan dalam kebijakan dan praktek, serta berkurangnya konflik dan dampak negatifnya yaitu penambahan biaya finansial untuk memilih, merekrut, serta melatih karyawan baru di mana hal tersebut menghilangkan fungsi integrasi,

kohesif dan moral dalam organisasi (Triyanto & Santosa, 2009). Sementara itu, fenomena *Turnover intention* di PT Kamaltex sendiri telah memberikan keuntungan dalam pengembangan karyawan dengan perubahan kebijakan yang berlaku di perusahaan ini. Tetapi *Turnover intention* juga memberikan kerugian dalam hal biaya dan waktu dalam melatih karyawan baru di mana hal itu tidak mudah dilakukan karena ada target yang harus dipenuhi dan pelatihan yang membutuhkan jangka waktu sesuai standar perusahaan sampai karyawan dapat bekerja dengan baik.

Seperti yang didefinisikan oleh (Sousa-pozza & Henneberger, 2004), *Turnover intention* adalah refleksi dari 'yang (subjektif) probabilitas bahwa seorang individu akan mengubah pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi *Turnover intention* karyawan. Salah satu faktor mungkin berasal dari pengambil keputusan ketika secara tidak langsung mereka dapat menciptakan semacam pengaruh seperti keadilan di tempat kerja (OJ); dan intervensi lain, seperti OCB. Keduanya adalah fenomena yang baik bahwa banyak perusahaan yang berusaha untuk mendorong karyawan mereka untuk berpartisipasi dalam standar kualitas tersebut.

Perilaku *extra-role* atau *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) antara karyawan dapat menyebabkan berbagai hasil yang mungkin seperti hubungan antara pekerja, lingkungan kerja, prestasi kerja dan lain sebagainya. Persepsi tentang bagaimana keputusan sedang dibuat sangat penting yang dapat menjadi berarti sikap karyawan selama bekerja. Entah bagaimana, karyawan mungkin menggunakan shortcut untuk menenangkan mereka dengan hanya

memutuskan untuk berhenti dari organisasi. Oleh karena itu, dampaknya adalah merugikan organisasi dan lingkungan di tempat kerja. Hasil penelitian sebelumnya mengklaim bahwa OCB penting untuk memecahkan kompleksitas masalah organisasi (turnover) di sektor public (Ibrahim & Aslinda, 2014) Dengan demikian, keberadaan OCB dalam organisasi diharapkan untuk memecahkan masalah organisasi seperti menghindari niat untuk meninggalkan antara karyawan dalam organisasi.

Faktor yang berpengaruh pada *Turnover intention* adalah keadilan organisasional (*Organizational justice*). Menurut (Nandan & Azim, 2015), *Organizational justice* mengacu pada perlakuan yang adil yang dapat mempengaruhi karyawan cara memandang tentang pekerjaan sekitarnya. Jelas, karyawan yang diperlakukan secara adil akan menerima dengan cara yang baik dari majikan dalam sumber-sumber keadilan. Karyawan cenderung mengembangkan persepsi tentang perlakuan yang adil dan ini berlaku untuk yang mendasari dasar teori pertukaran sosial. Dengan demikian, persepsi baik terhadap praktek organisasi seperti adanya *Organizational justice* bisa membantu organisasi dalam mengurangi *Turnover intention* karyawan.

Elemen penting lainnya dalam menurunkan *Turnover intention* adalah dengan menumbuhkan Komitmen organisasional dalam diri karyawan juga penting untuk diuji dalam organisasi. Karyawan yang berkomitmen dengan pekerjaan mereka mungkin telah mendorong elemen-elemen perilaku lain seperti OCB dan *Organizational justice*. Dengan demikian, Komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) diperkirakan akan memediasi tingkat OCB dan

Organizational justice terhadap *Turnover intention* karyawan. Sebagai contoh, beberapa karyawan mungkin hanya menjadi relawan bukan karena mereka benar-benar bersedia untuk melakukannya, tetapi esensi dari Komitmen organisasional mendorong mereka untuk bantuan sukarela rekan-rekan mereka. Mereka juga dapat bertindak dengan cara yang mereka percaya organisasi telah memperlakukan mereka secara adil dengan beberapa esensi dari *Organizational commitment* dalam diri mereka. Dengan demikian, penelitian ini cenderung untuk mengeksplorasi tentang pengaruh Komitmen organisasional apakah itu bisa menjadi faktor yang mampu meningkatkan/menurunkan *turnover intention*.

Penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas tidak semua variabel mempunyai pengaruh yang signifikan, dimana variabel komitmen organisasional, dan keadilan organisasi terhadap OCB maupun *Turnover Intention*. Dan penelitian yang dilakukan (Kosi, Sulemana, Boateng, & Mensah, 2015) menghasilkan variabel keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan (Hutagalung & Wibawa, 2017) didapati hasil keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan teori yang disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa *Turnover intention* karyawan merupakan indikator yang penting bagi perusahaan dalam hal mengelola sumber daya manusia demi keberlanjutan produksi mereka. Dengan demikian akan dihasilkan kontribusi yang nyata untuk membuktikan kembali apakah terjadi penguatan konsistensi terhadap teori yang terjadi selama ini atau sebaliknya. Maka dalam penelitian ini peneliti mengambil judul :

**“PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* dan
ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
 KARYAWAN DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR (OCB)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *riset gap* yang telah di uraikan peneliti ingin mengkaji kembali tentang pengaruh praktek pengelolaan SDM pada peningkatan retensi karyawan maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Organizational commitment* terhadap *Turnover intention* karyawan PT Kamaltex Karangjati ?
2. Bagaimana pengaruh *Organizational justice* terhadap *Turnover intention* karyawan PT Kamaltex Karangjati ?
3. Bagaimana pengaruh *Organizational commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT Kamaltex Karangjati ?
4. Bagaimana pengaruh *Organizational justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT Kamaltex Karangjati ?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan terhadap *Turnover intention* karyawan PT Kamaltex Karangjati?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah maka tujuan penelitian antara lain:

1. Untuk menganalisis serta mengetahui *Organizational commitment* terhadap *Turnover intention* karyawan PT Kamaltex Karangjati.
2. Untuk menganalisis serta mengetahui *Organizational justice* terhadap *Turnover intention* karyawan PT Kamaltex Karangjati.
3. Untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh *Organizational commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT Kamaltex Karangjati.
4. Untuk menganalisis serta mengetahui *Organizational justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT Kamaltex Karangjati.
5. Untuk menganalisis serta mengetahui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan terhadap *Turnover intention* karyawan PT Kamaltex Karangjati.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini dibagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi teoritis

Penelitian ini untuk menambah referensi mengenai manajemen sumber daya manusia serta memperluas wawasan mengenai keadilan organisasional dan komitmen organisasional dan pengaruhnya

terhadap dan *Turnover intention* karyawan dengan OCB sebagai intervening.

2. Bagi manajemen

Untuk mengetahui berbagai hal yang mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan dan OCB, dalam hal ini keadilan organisasional dan komitmen organisasional yang nantinya akan digunakan sebagai acuan bagi seorang manajer dalam mengelola sumber daya manusia

3. Bagi Penulis

Sebagai sarana dalam pembelajaran untuk mengintegrasikan pengetahuan dengan terjun langsung ke lapangan agar dapat melihat apakah praktik pembelajaran yang dilakukan selama ini sudah efektif dan efisien.