

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era global saat ini, perusahaan di bidang manufaktur maupun jasa saling bersaing dalam memberikan produk dan pelayanan yang terbaik. Dengan memberikan hasil produksi atau pelayanan yang baik akan membuat perusahaan tersebut dipandang sebagai perusahaan yang berkualitas di mata masyarakat, distributor barang, kreditor, karyawan, pemilik, serta pemerintah. Para pemangku kepentingan tersebut berperan penting dalam menentukan tujuan yang sesuai dari perusahaan di bidang manufaktur maupun jasa. Jika hasil produksi dan pelayanan yang diberikan baik, maka akan mencerminkan bahwa perusahaan tersebut memiliki citra yang baik pula.

Salah satu hal yang terpenting dalam perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Perusahaan di bidang manufaktur maupun jasa selalu berusaha untuk memiliki kualitas SDM yang baik. Perusahaan yang memiliki SDM yang berkualitas akan mempengaruhi output pada perusahaan tersebut. Dengan demikian perusahaan akan menghadapi adanya persaingan dalam merekrut dan mempertahankan SDM yang dimilikinya. Hariandja (2002) berpendapat, “Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan

efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.”

Pada persaingan yang semakin ketat ini, perusahaan di bidang manufaktur maupun jasa diuji dalam bagaimana cara mempertahankan karyawan yang dimilikinya, sehingga karyawan yang sudah sesuai standar yang diinginkan perusahaan ketika rekrutmen dapat bertahan hingga akhir masa jabatannya. Karyawan akan bertahan di suatu perusahaan jika perusahaan memiliki cara yang tepat dalam mempertahankan karyawan yang dimiliki. Perusahaan harus memperhatikan berbagai aspek agar karyawan bertahan pada perusahaan seperti praktik-praktik SDM, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

Terdapat berbagai cara untuk mempertahankan karyawan. Selain memberikan berbagai fasilitas dan insentif, perusahaan harus memperhatikan *Human Resource Practices* (praktik-praktik MSDM) yaitu perusahaan mengembangkan karyawan agar menjadi yang lebih baik dan lebih berkualitas. Menurut Armstrong (2005, dalam Chatab, 2007) dalam *A Handbook of Human Resource Management Practice*, fungsi SDM mengkhhususkan diri pada persoalan yang terkait dengan pengelolaan serta pengembangan orang di dalam organisasi. Pada pernyataan diatas, Armstrong berpendapat bahwa organisasi harus memberikan pengembangan diri pada karyawan sehingga karyawan tersebut menjadi lebih berkualitas. Pendapat Armstrong tersebut menunjukkan bahwa dalam mempertahankan karyawan, perusahaan sebaiknya tidak hanya memperhatikan pemberian fasilitas maupun insentif yang dapat dilihat secara fisik

saja. Perusahaan juga perlu memperhatikan dalam memberikan pengembangan diri pada karyawan.

Sumber daya manusia atau karyawan adalah salah satu aset paling penting dari suatu organisasi karena berkontribusi untuk pertumbuhan dan keberhasilan organisasi tersebut (Denmark dan Usman, 2010, dalam Amin *et. al.*, 2014). Perusahaan yang memperhatikan SDM secara baik, maka akan menghasilkan SDM yang berkualitas pula. Pentingnya memperhatikan SDM secara baik karena SDM merupakan aset yang sangat berharga pada perusahaan dalam menunjang keberhasilan perusahaan tersebut. Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang membuat SDM yang mereka miliki dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Perusahaan yang tidak memberikan kenyamanan SDM dalam bekerja, akan ada kemungkinan berupa keinginan dari SDM untuk memilih meninggalkan perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mengelola SDM dengan baik dan maksimal dapat dilihat jika SDM yang meninggalkan perusahaan berjumlah banyak. Dengan banyaknya SDM yang meninggalkan perusahaan, maka perusahaan memiliki beban yang banyak pula, karena merekrut SDM memerlukan biaya yang tidak sedikit. Oleh karena itu, agar karyawan tetap tinggal di dalam perusahaan, hak-hak yang seharusnya didapat karyawan harus terpenuhi seperti gaji, kompensasi, tunjangan-tunjangan, dan dukungan atasan terhadap karyawan.

Karyawan yang tidak mendapatkan hak-haknya, tidak menutup kemungkinan karyawan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya keinginan untuk meninggalkan perusahaan

yang dilakukan oleh para karyawan, maka perlu diperhatikan kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *job embeddedness* (kelekatan pekerjaan). Selain kepuasan kerja dan komitmen organisasional, perlu diperhatikan juga adanya *job embeddedness* dari perusahaan untuk membuat karyawan betah dan berpikir ulang jika ingin meninggalkan perusahaan.

Menurut Mitchell *et.al.*, (2001, dalam Yang *et.al.*, 2011) ada 3 dimensi dari *job embeddedness* (JE) yaitu *links*, *fit*, dan *sacrifice*. Ketiga dimensi ini diperluas menjadi 6 dimensi yaitu pada organisasi dan komunitas. Dimensi pekerjaan (organisasi) dan dimensi lingkungan tempat tinggal (komunitas) mempunyai pengaruh:

1. Hubungan formal dan informal antara individu dan organisasi tersebut serta dengan individu lain di dalam organisasi itu sendiri (*links organization*) dan dengan komunitas dimana tempat dia tinggal (*links community*).
2. Kecocokan individu dengan organisasi tersebut (*fit organization*) dan dengan komunitas dimana tempat dia tinggal (*fit community*).
3. Persepsi manfaat psikologis dan material yang diperoleh dengan menjadi bagian dari organisasi dan komunitas yang sulit untuk dikorbankan oleh individu karyawan (*organizational sacrifice* dan *community sacrifice*).

Menurut Mitchell *et.al.*, (2001, dalam Yang *et.al.*, 2011), individu yang merasa ada ikatan dirinya yang kuat (*embedded*) dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan lebih rendah,

dibandingkan dengan individu yang tidak merasa adanya ikatan antara dirinya dengan organisasi.

Suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik atau tidak, tergantung pada pengelolaan SDM yang berada didalamnya. SDM akan menggerakkan perusahaan tersebut menjadi kearah yang baik atau bahkan menuju kearah yang tidak baik. Begitu pentingnya SDM didalam sebuah perusahaan, maka penting pula SDM benar-benar diperhatikan jika tidak ingin SDM yang ada meninggalkan perusahaan. Salah satu cara memperhatikan kebutuhan SDM adalah dengan memperhatikan praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta kebijakan-kebijakan yang diberikan oleh perusahaan. Selain praktik-praktik MSDM dan kebijakan yang diberikan perusahaan, perlu diperhatikan pula mengenai kelekatan pekerjaan pada karyawan tersebut. Kelekatan pekerjaan pada karyawan merupakan hal yang sangat mempengaruhi karyawan tersebut dengan keinginannya untuk meninggalkan perusahaan. Jika dilihat dari praktik-praktik MSDM dan kelekatan pekerjaan dapat dianalisa bagaimana pengaruhnya terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Begitu pentingnya kelekatan pekerjaan sehingga topik ini menarik untuk diteliti.

Peneliti akan melakukan penelitian di Giant Superdome Semarang yang berdiri pada 6 Januari 2012 dan berlokasi di Jl. Jend. Sudirman 202-205, Semarang 50142 dan memiliki 60 karyawan. Giant hipermarket adalah anak perusahaan dari Hero Group yang merupakan salah satu supermarket terlama di Indonesia. Hero supermarket adalah pelopor untuk konsep berbelanja kebutuhan sehari-hari, produk dan bahan makanan segar di lingkungan yang lebih bersih,

sehat dan modern. Demi kepuasan semua jenis pelanggannya, Hero sebagai multi format retailer membuka Hero supermarket, Giant supermarket, Giant hipermarket, Starmart, dan Guardian. Giant hipermarket pertama kali didirikan pada tahun 1997 di Malaysia, disusul kemudian di Singapura. Di Indonesia, Giant baru berdiri pada Juni 2002 di Villa Melati (Serpong), November 2002 di Maspion Square (Surabaya), April 2003 di Cimanggis (Bogor), dan pada Mei 2003 di Bekasi. Pada tahun 2013, bisnis unit Giant menjalani perubahan identitas dari Giant Hypermarket dan Giant Supermarket menjadi Giant Ekstra dan Giant Ekspres. Perubahan ini juga diikuti dengan perubahan konsep dan pembedaan yang jelas antara Giant Ekstra dan Giant Ekspres. Peneliti tertarik melakukan penelitian pada Giant Superdome Semarang karena kurang adanya kelekatan dari karyawan dengan perusahaan (*job embeddedness*). Hal ini menarik diteliti karena, ada faktor yang kurang diperhatikan dengan tepat sehingga karyawan kurang lekat atau terikat dengan pekerjaan mereka. Faktor *job embeddedness* bukan merupakan faktor yang termasuk diperhatikan oleh pihak manajemen. Jika pihak manajemen memperhatikan faktor *job embeddedness* akan kecil kemungkinan karyawan yang mereka miliki dengan mudahnya mengganti jadwal yang telah diberikan secara mendadak dan berulang kali, beberapa karyawan sering terlambat dalam bekerja, serta pakaian yang mereka pakai tidak sesuai dengan standar.

Berdasarkan ulasan penulis diatas, maka penulis akan melakukan penelitian mengenai **“PENGARUH HUMAN RESOURCE PRACTICES TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN JOB EMBEDDEDNESS**

SEBAGAI PEMEDIATOR PADA KARYAWAN GIANT SUPERDOME SEMARANG”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Human Resource Practices* (HRP) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (TI)?
2. Apakah *Human Resource Practices* (HRP) berpengaruh positif terhadap *job embeddedness* (JE)?
3. Apakah *Job Embeddedness* (JE) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (TI)?
4. Apakah *Job Embeddedness* (JE) memediasi pengaruh *Human Resource Practices* (HRP) terhadap *turnover intention* (TI)?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus, serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, disusunlah batasan variabel yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Pada pembahasan *Human Resources Practices* batasan yang digunakan yaitu menurut Marwat *et. al.*, (2005, dalam Rizwan *et. al.*, 2013):

- Pelatihan
 - Penilaian Kinerja
 - Kompensasi
 - Partisipasi Karyawan
2. Pada pembahasan *job embeddedness* batasan yang digunakan yaitu menurut Mitchell *et. al.*, (2001, dalam Crossley *et. al.*, 2007):
- *Organization Fit*
 - *Organization Links*
 - *Organization Sacrifice*
3. Pada pembahasan *turnover intention* batasan yang digunakan yaitu menurut Ghosh *et. al.*, (2013):
- *Voluntary turnover*
 - *Involuntary turnover*

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Human Resource Practices* (HRP) terhadap *turnover intention* (TI) pada karyawan Giant Superdome Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Human Resource Practices* (HRP) terhadap *job embeddedness* (JE) pada karyawan Giant Superdome Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *job embeddedness* (JE) terhadap *turnover intention* (TI) pada karyawan Giant Superdome Semarang.

4. Untuk mengetahui pengaruh *job embeddedness* (JE) sebagai pemediator antara *Human Resource Practices* (HRP) terhadap *turnover intention* (TI) pada karyawan Giant Superdome Semarang.

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Bagi Pihak Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat sebagai bahan masukan yang sangat berguna bagi perusahaan mengenai pengaruh dari *human resource practices* dan *job embeddedness* sebagai pemediator terhadap *turnover intention* pada karyawan perusahaan, sehingga perusahaan lebih memikirkan bagaimana cara agar karyawan tetap bisa *embed* terhadap perusahaan.

- b. Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini juga merupakan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik yang sejenis. Serta untuk menambah bacaan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam menyusun karya tulis serta menambah pengetahuan bagi mereka yang berminat pada bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

- c. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk memperoleh pengetahuan yang berguna bagi penulis dan sarana mengaplikasikan ilmu yang selama ini telah dipelajari di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

1.6. Sistematika Penulisan

Bab 1. Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, hipotesis mengenai pengaruh *human resource practices* terhadap *turnover intention* dengan *job embeddedness* sebagai pemediator pada karyawan Giant Superdome Semarang.

Bab 2. Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi uraian teori-teori yang berhubungan dengan penelitian dan konsep-konsep yang dipakai untuk menjadi dasar hipotesis serta studi terkait atau penelitian terdahulu yang diacu dalam penelitian untuk skripsi.

Bab 3. Metode Penelitian

Bab ini berisi mengenai metode yang digunakan untuk melakukan penelitian termasuk tempat yang digunakan untuk penelitian dalam pembuatan skripsi.

Bab 4. Analisis Data

Bab ini berisi pengolahan data beserta analisis dan penjelasannya berdasarkan jawaban responden yang telah mengisi kuesioner yang telah dibagikan. Analisis data berisi tentang analisis data kuantitatif.

Bab 5. Penutup

Bab ini berisi kesimpulan, implikasi manajerial dan saran terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan. Saran dibuat berdasarkan pengalaman dan pertimbangan penulis yang ditujukan kepada pengambil kebijakan terkait dengan masalah yang diteliti. Selain itu, ada pula keterbatasan pada penelitian yang telah dilakukan.