

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini dimulai dengan menjelaskan latar belakang permasalahan. Selanjutnya, dilakukan identifikasi permasalahan penelitian. Setelah dibuat perumusan masalah, akan diidentifikasi tujuan dan manfaat penelitian. Agar penelitian lebih terarah, maka diuraikan beberapa batasan penelitian. Bab ini diakhiri dengan sistematika penulisan.

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Manusia adalah sumber daya yang sangat penting, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas sumber daya dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan harus dilakukan.

Salah satu yang menjadi masalah di dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah *turnover* atau keluarnya seseorang dari perusahaannya. Berry & Morris (2008) menyatakan walaupun *turnover* yang sehat di dalam perusahaan dapat menjadi hasil yang positif, menolong dan menyediakan ide-ide baru bagi perusahaan, namun *turnover* diantara karyawan yang memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi akan merugikan perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang rendah, jam kerja yang melebihi batas serta tidak ada jaminan sosial dan keadilan ditempat kerja

menjad penyebab utama timbulnya *turnover* (McKinnon, 1979 dalam Novliadi, 2007).

*Turnover* karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi merupakan masalah utama dalam perusahaan (Khatri & Budhwar, 2000). Menurut para ahli, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan ketika adanya *turnover* secara sukarela dari karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi adalah biaya administratif, biaya seleksi (biaya iklan lowongan kerja, biaya waktu yang hilang untuk mencari pekerjaan baru), biaya produktivitas (adanya produktivitas yang hilang) dan biaya kehilangan *talent* (Berry & Morris, 2008).

Mobley et al (1979 dalam Jha, 2010) mengobservasi bahwa keinginan karyawan untuk berhenti dipengaruhi oleh faktor –faktor yakni faktor organisasi, karakteristik dari karyawan tersebut, hubungan dengan pekerjaan, ekspektasi dalam pasar kerja dan nilai-nilai individu. Namun, secara ringkas, keinginan seseorang untuk keluar dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu mengacu pada karakteristik dari personal (secara kognitif atau non-kognitif) yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Chiu et al (2003 dalam Jha, 2010) menyatakan bahwa ada hubungan antara perasaan tidak dibutuhkan oleh perusahaan dengan keinginan karyawan untuk keluar. Selain itu, adanya persepsi buruk dari individu mengenai organisasi dan pekerjaannya berpengaruh pada keinginan karyawan untuk keluar. Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses untuk mendapatkan, memilih, mengurutkan, menginterpretasi dan menguji kondisi (Pareek U, 2008 dalam Jha, 2010).

Keadilan organisasional (yang merupakan salah satu persepsi individual) berperan dalam keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (Jha, 2010). Keadilan organisasional mengacu pada persepsi keseluruhan dari keadilan di tempat kerja yang meliputi faktor-faktor prosedural, distributif dan interaksional. Faktor prosedural adalah faktor keadilan mengenai prosedur, faktor distributif adalah faktor keadilan mengenai imbalan dan upah sedangkan faktor interaksional adalah faktor keadilan mengenai hubungan antara supervisor dan bawahan.

Faktor organisasi juga berperan penting untuk mempengaruhi keputusan seseorang meninggalkan organisasi. Faktor seperti prestasi, pengenalan, tanggung jawab, gaji, kesempatan berkembang, hubungan interpersonal dan hubungan dengan supervisor turut mempengaruhi seseorang dalam keputusannya untuk tetap di perusahaan atau meninggalkan perusahaan (Jha, 2010).

Faktor organisasi dan faktor individual akan mengarah pada *employee engagement*. Variabel seperti *job fit* (Resick & Shantz, 2001 dalam Shuck, 2010), *Burnout* (Schaufeli, Salanova, Gonxales, & Bakker, 2002), *Affective Commitment* (Rhoades & Armeli, 1986 dalam Shuck, 2010), kepemimpinan (Persson, 2010), iklim psikologis (Biswas, 2011), keadilan organisasi (Kumar & Sweetha, 2011) terbukti mempengaruhi tingkat *Employee engagement* dari karyawan. *Employee engagement* terbukti secara empiris mengurangi *turnover* (Mahdi, 2012).

Di dalam penelitian ini, ingin dikaji mengenai faktor –faktor yang berpengaruh pada *employee engagement* yang akan mengarah pada *turnover*. Faktor individual seperti keadilan organisasional dan faktor organisasional seperti komunikasi akan menjadi variabel independen.

Hubungan antara jenis kelamin bisa jadi memiliki dampak dengan *employee engagement*. Beberapa bukti empiris menyatakan bahwa perempuan memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dari pada laki-laki (Avery & Mc Kay, 2007). Namun, di dalam penelitian lain, terbukti bahwa jenis kelamin tidak memperlihatkan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat *employee engagement* (Persson, 2010), sedangkan di dalam beberapa penelitian, ditemukan bahwa laki-laki memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dari pada perempuan karena perempuan lebih mudah stress yang terkait dengan *burnout* dan menurunkan tingkat *employee engagement*. Sedangkan di dalam beberapa penelitian lainnya, jenis kelamin memiliki pengaruh, namun tidak secara signifikan terhadap tingkat *employee engagement* (Schaufelli, Bakker, & Salanova, 2006). Hal ini tentunya harus diteliti lebih lanjut dengan objek studi yang berbeda karena kesimpulan secara umum belum dapat ditarik dari pengaruh variabel jenis kelamin terhadap *employee engagement*.

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan yang memiliki masa kerja diatas empat tahun yang berasal dari berbagai bidang pekerjaan baik bidang jasa dan bidang manufaktur yang berdomisili di Surabaya. Pemilihan karyawan dengan masa kerja diatas empat tahun didasarkan bahwa karyawan dengan masa kerja di atas empat tahun telah mengenali pekerjaannya dan perusahaannya dengan baik (Saks A. , 2006).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan penelitian ini ialah :

1. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*?

2. Apakah keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*?
3. Apakah keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover*?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *turnover*?
5. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Umum**

Berdasarkan pada uraian rumusan masalah, maka secara umum penelitian ini bertujuan menemukan pengaruh dari keadilan organisasi dan komunikasi terhadap *employee engagement* yang akan mengarah pada *turnover* di kalangan karyawan.

#### **1.3.2 Tujuan Khusus**

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh komunikasi terhadap *employee engagement* .
2. Pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement*.
3. Pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover*.
4. Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover*.
5. Pengaruh komunikasi terhadap *turnover*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Empiris**

Manfaat empiris yang dapat dihasilkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat menjadi referensi bagi organisasi atau perusahaan secara umum dalam mengurangi tingkat *turnover* karyawan.
2. Dapat menjadi referensi bagi organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang dapat dihasilkan dari studi ini adalah sebagai berikut:

1. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi *turnover* melalui variabel keadilan organisasional, komunikasi dan *employee engagement*
2. Studi ini juga diharapkan memberikan kontribusi berupa penjelasan yang lebih komprehensif mengenai pengaruh variabel kontrol yakni jenis kelamin terhadap *turnover*.
3. Studi ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi studi lanjut atau penelitian selanjutnya. Harapan tersebut secara umum bisa bermanfaat bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) dan secara khusus bagi kinerja karyawan terhadap perusahaan.

## **1.5 Batasan dan Ruang Lingkup Penelitian**

Berdasarkan uraian identifikasi permasalahan penelitian yang dilakukan, terlihat betapa banyak dan luas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan. Agar penelitian ini lebih terfokus, maka tidak seluruh variabel penelitian yang muncul akan dibahas. Penelitian ini membatasi pembahasan pada tiga faktor, antara lain: komunikasi, keadilan organisasional dan *employee engagement*.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, lingkup dan batasan permasalahan dan sistematika penulisan yang akan memberi batas dan arahan dalam penulisan tugas akhir ini.

### **Bab II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mencakup konsep-konsep mengenai variabel dan hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam penulisan tugas akhir ini..

### **Bab III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi metode penelitian yang terdiri dari tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan dan langkah yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menjalankan penelitian agar dapat berjalan sistematis, terstruktur dan terarah.

### **Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan sebagai bahan analisis dan interpretasi data. Dari pengumpulan dan pengolahan data dapat diketahui hasil yang diinginkan dari penelitian ini. Kemudian data yang telah diolah akan

dianalisis dan diuraikan secara detail dan sistematis hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan serta sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya.