

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial dalam keberhasilan perusahaan di era bisnis yang semakin kompetitif ini (Suryaningtyas & Asna, 2016). Pengelolaan SDM berbasis kompetensi menjadi kunci dalam menghadapi perubahan era globalisasi (Artini, 2015). Praktik-praktik SDM yang efektif, seperti rekrutmen selektif, sistem kompensasi yang baik, dan pengembangan karyawan, dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Nuralita et al., 2024). Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi manajemen sumber daya manusia di perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover*. *Turnover* karyawan, atau pergantian tenaga kerja, merupakan masalah serius karena berdampak pada peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan untuk menggantikan karyawan yang keluar (Santosa et al., 2023).

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) di Tangerang. Seiring dengan perkembangan dan persaingan industri yang semakin ketat, perusahaan ini dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mempertahankan stabilitas tenaga kerja. Salah satu tantangan utama yang dihadapi PT XYZ adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan, yang berpotensi mengganggu efektivitas operasional dan menghambat pencapaian tujuan bisnis. *Turnover* yang tinggi sering kali merupakan gejala dari masalah internal yang lebih mendalam, seperti rendahnya keterlibatan karyawan dan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja. *Turnover intention* merupakan

prediktor kuat bagi *turnover* aktual, sehingga perusahaan harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor pemicunya untuk mencegah keluarnya karyawan. Beberapa faktor utama yang meningkatkan *turnover intention* meliputi ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan, kurangnya peluang pengembangan karier, dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Vui-Yee & Yen-Hwa, 2020). Selain itu, beban kerja yang berlebihan dapat meningkatkan niat keluar melalui konflik antara pekerjaan dan keluarga, karena karyawan kesulitan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga (Ahsani et al., 2020).

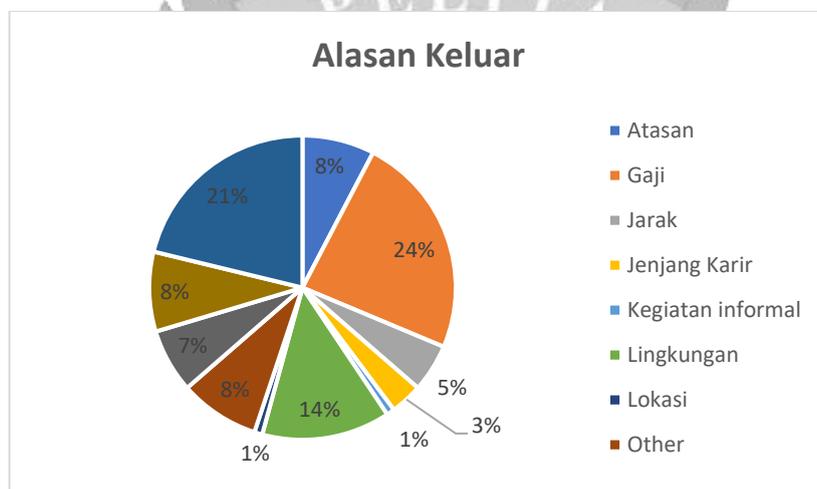


Gambar 1. 1 Turnover Karyawan PT. XYZ

Sumber: Data Perusahaan

Grafik *turnover* karyawan PT XYZ yang terlampir menunjukkan peningkatan yang signifikan dari tahun 2021 hingga 2024. Pada tahun 2021, angka *turnover* masih berada pada tingkat yang relatif rendah, yaitu 4%. Namun, tren ini berubah secara drastis pada tahun-tahun berikutnya, di mana jumlah karyawan yang

keluar terus meningkat setiap tahunnya. Hingga akhir tahun 2023, angka *turnover* telah mencapai 13,3% dan puncaknya pada tahun 2024 dengan 16%. Tingginya angka *turnover* ini tidak hanya mempengaruhi biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menambah beban manajerial dalam menjaga kualitas layanan dan produk di tengah persaingan yang semakin ketat. Adapun beberapa alasan karyawan meninggalkan perusahaan berdasarkan hasil *exit interview* diinterpretasikan melalui diagram lingkaran berikut:



Gambar 1. 2 Alasan Keluar Karyawan

Diagram diatas menunjukkan bahwa alasan terbesar karyawan meninggalkan perusahaan adalah gaji dengan persentase sebesar 24%. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa kompensasi yang mereka terima belum sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Kondisi ini erat kaitannya dengan konsep kepuasan kerja, di mana gaji yang kompetitif menjadi faktor penting dalam mempertahankan motivasi dan loyalitas karyawan. Alasan kedua adalah penghargaan atau benefit sebesar 21%. Setelah karyawan bekerja keras dan memenuhi kewajibannya, mereka mengharapkan hak atau imbalan yang memadai

dari perusahaan. Jika ekspektasi ini tidak terpenuhi, dorongan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih besar. Fenomena ini dapat dikaitkan dengan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), di mana pemberian penghargaan atau *benefit* yang adil memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara sukarela dan mendukung efisiensi organisasi. Faktor ketiga yang memicu *turnover* adalah lingkungan kerja dengan persentase 14%. Banyak karyawan menginginkan lingkungan yang sejalan dengan nilai-nilai mereka, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta mendukung pertumbuhan mereka secara profesional. Hal ini berkaitan dengan konsep *Job Embeddedness*, di mana keterikatan seseorang pada pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan sosial dan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

*Job embeddedness* mengukur keterikatan karyawan dengan organisasi melalui tiga dimensi: *links* (hubungan sosial), *fit* (kesesuaian nilai dan budaya), dan *sacrifice* (pengorbanan yang harus dilakukan jika meninggalkan perusahaan). Karyawan yang menemukan makna dalam pekerjaan mereka dan memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi cenderung lebih sedikit meninggalkan perusahaan mereka (Hudaifah et al., 2021). Dalam konteks industri FMCG, di mana tingkat pergantian tenaga kerja tinggi, penerapan strategi *job embeddedness* sangat penting untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Penelitian menunjukkan bahwa membangun hubungan sosial yang kuat di tempat kerja dan menyelaraskan karyawan dengan budaya organisasi dapat mengurangi niat *turnover* (Jayanti, 2022).

Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar deskripsi formal pekerjaan, memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan. OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan menjaga sikap positif di tempat kerja. Penelitian terbaru menyoroti pentingnya OCB dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan serta dampaknya terhadap retensi karyawan melalui pengurangan *turnover intention* (Khaerunisah et al., 2021). Selain itu, OCB berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat hubungan sosial antar karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis (Xu et al., 2021). Namun, meskipun OCB memiliki banyak manfaat, penelitian lain telah menunjukkan bahwa OCB yang berlebihan dapat menyebabkan dampak negatif yaitu *citizenship fatigue*, yang ditandai dengan perasaan lelah dan stres (Bolino et al., 2015).

Selain *job embeddedness* dan OCB, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi *turnover intention*. Menurut Dessler (2020), kepuasan kerja mencakup perasaan yang dimiliki pekerja tentang berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti kompensasi, tempat kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja bahkan berperan sebagai mediator antara *job embeddedness* dan *turnover intention*, di mana karyawan yang puas dengan pekerjaan lebih mungkin untuk tetap bertahan dalam organisasi, meskipun terdapat tantangan operasional atau perubahan struktur internal.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *job embeddedness*, OCB, kepuasan kerja, dan *turnover intention* di industri FMCG. Dengan memahami interaksi antara variabel-variabel ini, diharapkan perusahaan dapat merancang strategi manajemen SDM yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas dan mengurangi risiko *turnover* yang tinggi.

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian, terlihat adanya keterkaitan dengan fenomena masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah *Job Embeddedness* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*?
- 2) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
- 3) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*?
- 4) Apakah *Job Embeddedness* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 5) Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*?
- 6) Apakah *Job Embeddedness* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?

- 7) Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention*?
- 8) Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention*, dengan fokus pada apakah semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi akan menurunkan niat mereka untuk keluar.
- 2) Untuk menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja, dengan tujuan untuk memahami apakah perilaku sukarela karyawan yang mendukung organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Untuk mengkaji dampak OCB terhadap *Turnover Intention*, guna melihat apakah perilaku karyawan yang proaktif dan mendukung organisasi memiliki dampak dalam mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh *Job Embeddedness* terhadap OCB, dengan asumsi bahwa keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan dapat mendorong perilaku OCB yang lebih tinggi di kalangan karyawan.

- 5) Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat mengurangi keinginan pekerja untuk meninggalkan perusahaan.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Kepuasan Kerja, dengan fokus pada bagaimana keterikatan yang lebih dalam dengan pekerjaan dan organisasi berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
- 7) Untuk menganalisis peran Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention*, dengan melihat apakah Kepuasan Kerja dapat memperkuat efek positif dari *Job Embeddedness* dalam menurunkan *Turnover Intention*.
- 8) Untuk menganalisis peran Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Turnover Intention*, dengan tujuan untuk memahami apakah Kepuasan Kerja dapat memperkuat efek positif dari OCB dalam menurunkan *Turnover Intention*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis, sebagai berikut:

- 1) Teoritis: Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur tentang *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior* (OCB), kepuasan kerja, dan *turnover intention* dengan mengkaji hubungan antara variabel-variabel tersebut di dalam konteks organisasi. Selain itu, penelitian ini memiliki potensi

untuk meningkatkan pemahaman kita tentang mekanisme di balik pengaruh *job embeddedness* dan OCB terhadap *turnover intention* dan peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam proses tersebut. Selain itu, penelitian ini bisa menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya jika ingin mengeksplorasi faktor-faktor lain yang berhubungan dengan retensi karyawan di berbagai jenis industri.

- 2) **Praktis:** Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan, khususnya yang bergerak dalam sektor FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) atau industri lainnya, dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif. Pemahaman tentang bagaimana *job embeddedness*, OCB, dan kepuasan kerja dapat menurunkan *turnover intention* akan memberikan informasi yang berharga bagi manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas karyawan. Perusahaan dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk memperkuat kebijakan sumber daya manusia (SDM), seperti program pengembangan karyawan, penghargaan perilaku OCB, serta penciptaan lingkungan kerja yang memfasilitasi keterikatan karyawan dengan organisasi.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan agar hasil penelitian dapat dipahami dalam konteks yang sesuai:

- 1) Batasan Konteks Industri: Penelitian ini dilakukan di industri FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*), sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk industri lain. Faktor-faktor seperti dinamika kerja, tekanan lingkungan, serta karakteristik karyawan di industri ini mungkin berbeda dengan industri lain, misalnya sektor teknologi, pendidikan, atau kesehatan. Oleh karena itu, hasil penelitian mungkin relevan terutama bagi organisasi yang beroperasi di sektor yang sama atau yang memiliki karakteristik serupa.
- 2) Batasan Geografis dan Kultural: Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang beroperasi di wilayah tertentu, sehingga budaya organisasi dan karakteristik budaya lokal dapat mempengaruhi temuan penelitian. Perbedaan budaya antara negara atau wilayah dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap *job embeddedness*, OCB, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin tidak bisa digeneralisasi ke semua konteks geografis atau budaya tanpa melakukan penyesuaian lebih lanjut.
- 3) Batasan Metodologi: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei karyawan untuk mengumpulkan data. Keterbatasan ini bisa muncul dari bias responden, di mana karyawan mungkin memberikan jawaban yang dianggap "aman" atau sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Selain itu, desain penelitian cross-sectional hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu, sehingga

tidak dapat menangkap perubahan atau dinamika jangka panjang dari *job embeddedness*, OCB, kepuasan kerja, atau *turnover intention*. Penelitian ini juga terbatas dalam mengukur hubungan kausal secara langsung.

- 4) Batasan Variabel yang Dikaji: Penelitian ini fokus pada *pengaruh job embeddedness*, OCB, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Namun, terdapat faktor-faktor lain yang mungkin juga mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan yang tidak tercakup dalam penelitian ini, seperti stres kerja, keseimbangan kehidupan kerja, atau kondisi ekonomi eksternal. Keterbatasan ini berarti bahwa hasil penelitian hanya mencerminkan sebagian faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, dan tidak memberikan gambaran yang sepenuhnya komprehensif.
- 5) Batasan Waktu Pengambilan Data: Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam periode tertentu yang mungkin tidak mencerminkan kondisi dinamis dalam jangka panjang. Perubahan lingkungan kerja atau kebijakan perusahaan yang terjadi setelah pengumpulan data dapat mempengaruhi variabel yang diteliti. Oleh karena itu, temuan penelitian ini hanya dapat diterapkan pada kondisi yang ada saat penelitian dilakukan.

## **1.6. Sistematika Penelitian**

Penelitian ini disusun dengan sistematika yang terdiri dari lima bab utama. Setiap bab diatur sedemikian rupa agar saling terkait satu sama lain, mengikuti

urutan sub-bab yang relevan dengan topik penelitian. Keterkaitan antara bab satu dengan bab lainnya menciptakan alur yang jelas dan terpadu, sehingga membentuk naskah akademis yang lengkap. Berikut adalah penjabaran dari sistematika penulisan dalam penelitian ini:

## BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, termasuk fenomena yang menjadi masalah utama (*fenomena gap*) dalam konteks penelitian. Selain itu, bab ini juga menguraikan secara singkat variabel-variabel yang akan digunakan dalam model penelitian. Dari penjelasan tersebut, dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research questions*), tujuan penelitian, serta manfaat yang diharapkan dari penelitian ini. Bab ini diakhiri dengan penjelasan mengenai sistematika penulisan keseluruhan.

## BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup teori-teori dasar yang menjadi landasan dalam penelitian ini, diikuti dengan penjelasan terkait definisi dan pengukuran variabel penelitian. Selain itu, juga disertakan hasil-hasil penelitian empiris terdahulu yang relevan. Pada bagian akhir bab ini, pengembangan hipotesis dipaparkan secara rinci, diikuti oleh model konseptual (*conceptual framework*) yang akan diuji secara empiris.

## BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metodologi yang digunakan dalam penelitian. Penjelasan dimulai dari objek penelitian, unit analisis, hingga jenis penelitian yang dilakukan. Selain itu, dijelaskan pula pengukuran variabel, populasi dan sampel yang digunakan, teknik pengambilan sampel, dan metode pengumpulan data. Pada

bagian terakhir, dijelaskan tahapan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan metode PLS-SEM.

#### BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data penelitian, termasuk profil responden dan perilaku mereka terhadap variabel penelitian. Ini juga mencakup analisis deskriptif variabel dan analisis inferensial yang dilakukan menggunakan metode PLS-SEM. Selain itu, bab ini menyajikan hasil uji hipotesis dan pembahasannya secara menyeluruh.

#### BAB V: KESIMPULAN

Bab terakhir ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari analisis data penelitian. Selain itu, implikasi manajerial dari hasil penelitian juga dijelaskan, diikuti dengan saran-saran untuk penelitian mendatang. Bab ini diakhiri dengan catatan tentang keterbatasan penelitian yang perlu diperhatikan.

