

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, suatu organisasi akan mempunyai peluang yang relatif kecil untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang ada.

Perusahaan diharuskan melakukan usaha-usaha untuk mempertahankan para karyawannya agar mereka merasa senang, kerasan, dan puas ketika bekerja di perusahaan tersebut. Salah satu usaha yang bisa dilakukan adalah dengan melibatkan karyawan dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan perusahaan. Hal tersebut salah satunya diimplementasikan ke dalam sebuah model yang dikenal dengan model karakteristik pekerjaan yang dijadikan dasar dalam merancang kembali suatu pekerjaan (*job redesign*).

Hackman dan Oldham mengemukakan model lima dimensi karakteristik pekerjaan yang antara lain adalah *skill variety*, *task significance*, *task identity*, *autonomy* dan *feedback*. Kelimanya merupakan perwujudan atau implementasi dari gradasi keterlibatan seorang karyawan dalam interaksinya dengan pekerjaan baik secara parsial atau menyeluruh (Lawrence, 2001).

Dengan adanya keterlibatan dari karyawan, maka karyawan mampu memberikan kemampuan yang terbaik dari dirinya baik fisik, mental, maupun

intelektualitasnya untuk pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian dapat menumbuhkan kondisi dimana pekerja akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja atau prestasi individu dan kelompok, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang tinggi juga akan mempengaruhi kondisi kerja positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan yang nyata, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga bagi karyawan itu sendiri. Kondisi inilah yang sangat didambakan oleh manajemen perusahaan atau organisasi.

Sebaliknya kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir, kerja lamban, mogok kerja, dan pindah kerja (*turnover*). Mathis dan Jackson (2001:102) mendefinisikan *turnover* sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi. Kenaikan biaya ini diakibatkan produktivitas yang hilang, waktu pelatihan dan waktu pemilihan tenaga kerja baru yang bertambah, hilangnya efisiensi kerja dan biaya tidak langsung lainnya. Hal ini tentu berakibat kerugian pada perusahaan.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa organisasi harus berusaha membuat karyawannya mau bekerja keras tanpa ada keinginan untuk berhenti atau meninggalkan organisasi (Yi dan Lee, 2002). Oleh karena itu manajemen perusahaan harus mencari metode yang tepat dan menerapkannya dalam kegiatan manajemen. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan *job enrichment*.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa *job enrichment* dapat membawa kepuasan dalam bekerja dan komitmen pada karyawan yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat *turnover*. Hal ini dapat membawa dampak yang baik bagi perusahaan. Dengan kata lain, di sini manajemen perusahaan berusaha membantu karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen pada perusahaan. Dengan ini, diharapkan produktivitas karyawan dapat meningkat dan dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan (Yi & Lee, 2002).

Masalah ini menarik untuk diteliti karena mengkaji pengaruh setiap dimensi karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intentions*. Dari penelitian-penelitian sebelumnya yang menyelidiki tentang hasil langsung dari karakteristik pekerjaan, penelitian tentang hubungan antara karakteristik pekerjaan dan *turnover intentions* relatif masih dalam pengembangan tahap awal. Sebelumnya, penelitian dari Yi dan Lee (2002) menguji hubungan antara karakteristik pekerjaan dan *turnover intentions* dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi.

Secara khusus, penelitian ini akan menguji kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi pengaruh karakteristik pekerjaan pada *turnover intentions*. Dari penelitian Yi dan Lee (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan antara karakteristik pekerjaan dan *turnover intentions*.

PT Sukoharjo Tex adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri yang memproduksi berbagai macam produk tekstil. Untuk menghadapi tekanan

persaingan industri yang ketat, maka PT Sukoharjo Tex harus dapat bertahan dengan operasi yang efektif dan efisien termasuk dalam sisi sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan harus mampu memenuhi semua kewajiban yang dijanjikan kepada karyawan dan mendesain pekerjaan sedemikian rupa, agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tidak terjadi *turnover* karyawan.

Oleh karena itu perlu dilakukan kajian mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana pemenuhan janji perusahaan terhadap karyawannya dalam rangka menekan munculnya *turnover* pada karyawan.

Kajian mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan telah dilakukan oleh Yi dan Lee (2002) dengan sampel karyawan dari pusat perbelanjaan, memperlihatkan adanya hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja; serta adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intentions* karyawan; selain itu juga terlihat hubungan antara karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasional serta adanya hubungan antara komitmen organisasional dengan *turnover intentions* karyawan. Sedangkan pada penelitian ini merupakan studi replikasi parsial yang akan menekankan pada pembahasan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan dengan menggunakan sampel karyawan perusahaan industri di bidang tekstil.

Atas dasar itulah penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian replikasi parsial terhadap penelitian yang dilakukan oleh Yi dan Lee (2002) dengan judul **“PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN PADA *TURNOVER INTENTIONS* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI”**

(Studi pada PT Sukoharjo Tex, Sukoharjo, Jawa Tengah)

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada latar belakang tersebut maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *skill variety*, *task significance*, *task identity*, *autonomy* dan *feedback* berpengaruh positif pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif pada *turnover intentions*?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *skill variety*, *task significance*, *task identity*, *autonomy* dan *feedback* pada *turnover intentions* karyawan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *skill variety, task significance, task identity, autonomy* dan *feedback* pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intentions*.
3. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *skill variety, task significance, task identity, autonomy* dan *feedback* pada *turnover intentions* karyawan.

### **A. MANFAAT PENELITIAN**

Dari hasil penelitian diharapkan :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pemahaman pengetahuan tentang pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *turnover intentions* karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Dan melengkapi hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai karakteristik pekerjaan sehingga dapat dijadikan salah satu referensi untuk kalangan akademisi serta referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT Sukoharjo Tex maupun perusahaan lain sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menurunkan tingkat turnover karyawan yang pada gilirannya dapat membawa dampak positif bagi perusahaan dan karyawan.