

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada awal 2020, dunia dikejutkan dengan mewabahnya pneumonia baru yang bermula dari Wuhan Provinsi Hubei yang kemudian menyebar ke berbagai negara. *World Health Organization* (2020) memberi nama pandemi ini sebagai *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)*. Penyebaran penyakit ini telah memberikan dampak luas secara sosial dan ekonomi termasuk di Indonesia. Kondisi pandemi COVID-19 mempengaruhi seluruh sektor usaha tidak terkecuali pada sektor industri. Menurut Donthu dan Gustafsson (2020:12) dalam penelitiannya yang mengkaji dampak COVID-19 terhadap ekonomi yang mengakibatkan perubahan perilaku seperti penggunaan masker dan harus mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Banyak perusahaan yang mengalami kebangkrutan saat situasi pandemik ini seperti di Amerika, yaitu perusahaan Sears, JCPenney, Neiman Marcus, Hertz dan J. Crew sedang berada dalam tekanan finansial. Namun, fakta lain terdapat beberapa perusahaan yang mampu bertahan saat situasi pandemi ini yaitu China yang membeli basis kebutuhan infrastruktur dan teknologi dari Eropa (Rapoza, 2020:23). Saat beberapa perusahaan sedang berjuang dalam situasi pandemi ini, perusahaan yang bergerak dalam basis internet seperti hiburan, kurir makanan, belanja online, pendidikan online, dan unicorn yang memberi pelayanan secara online mampu bertahan. Hal ini dikarenakan perubahan pola konsumsi yang kebanyakan orang melakukan aktifitas di rumah untuk terhindar dari virus ini.

Mengingat dampak yang begitu besar terhadap perekonomian di suatu perusahaan, dan sulitnya beradaptasi dengan kondisi yang baru di masa pandemi ini, perhatian lain yang juga penting bagi perusahaan saat ini adalah bagaimana mereka dapat mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan (Suyono et al., 2020:97). Dimana, dampak yang cukup serius akan dihadapi oleh perusahaan apabila tingkat *turnover intention* dalam perusahaannya meningkat, seperti; pengurangan terhadap produktivitas, motivasi, dan kinerja karyawan (Suyono et al., 2020:107). Dalam dunia bisnis modern, mengelola *turnover intention* menjadi tugas yang menantang bagi perusahaan (Kang et al., 2015:25). Saat ini, perusahaan berjuang untuk mengoptimalkan intensitas dan mengurangi *turnover* (Qaisar et al., 2019). Strategi manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pengurangan niat berpindah. Misalnya, dukungan *supervisor* dalam mengurangi niat keluar. Dukungan *supervisor* meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dan menurunkan niat untuk keluar sebagai hasilnya (Kang et al., 2015:28).

Turnover dianggap sebagai penghentian seorang karyawan dari bekerja secara sukarela (Ramlawati, 2021:7). Zeffane (2013:123) menyebutkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pergantian, diantaranya adalah faktor eksternal seperti kecerdasan, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja. Ramlawati (2021:9) mengungkapkan bahwa *turnover* adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera diganti. Inilah salah satu kerugian terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, terutama apabila yang keluar adalah calon karyawan (Ramlawati, 2021:9). Penelitian akhir-akhir ini telah mengarah pada dukungan yang diberikan secara langsung oleh *supervisor* untuk

mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Gordon et al., 2019:56 dan Afzal et al., 2019:34). Dalam hasil studinya mereka melaporkan bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan yang lebih tinggi dari *supervisor* mereka cenderung tidak meninggalkan organisasi mereka. Pada saat yang sama, dukungan *supervisor* juga berdampak positif pada kesejahteraan subjektif, yang mengurangi intensi *turnover* (Gordon et al., 2019:59). Bahkan, pada hasil studinya mereka memberikan implikasi bagi organisasi bahwa sebuah organisasi dapat menggunakan pelatihan manajemen dan umpan balik karyawan tentang dukungan *supervisor* untuk meningkatkan mekanisme dukungan karyawan. Disisi yang lain, Meningkatkan mendukung karyawan dapat membantu mengurangi pergantian karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, dan akan mengarah pada keuntungan bagi organisasi (Iqbal et al., 2020:78). Selain itu, penelitian membuktikan bahwa efisiensi dan efektivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh dukungan supervisi. Peneliti menyetujui bahwa dukungan *supervisor* meningkatkan tingkat kepuasan dan komitmen (Meyer dan Allen, 2019:86). Ini menunjukkan dukungan *supervisor* sangat penting untuk hasil organisasi yang lebih baik, dibawah pengawasan yang baik karyawan merasa nyaman, termotivasi untuk belajar dan meningkatkan ketrampilannya dengan mendapatkan program pelatihan dan mengurangi *turnover intention*. Beberapa tahun yang lalu, peneliti terus membuktikan tentang dukungan, dan dinyatakan bahwa itu penentu penting untuk mempromosikan emosi, kesehatan dan kemakmuran karyawan (La Rocco et al. 2017:94). Sejalan dengan itu, dukungan *supervisor* telah mendapat perhatian yang sangat besar dari para peneliti karena mempengaruhi *employees' work outcomes* (hasil kerja

karyawan) (misalnya Chen dan Chiu, 2015:67; Gentry et al., 2016:76). Penelitian yang ada mengungkapkan bahwa dukungan supervisor yang dirasakan secara negatif mempengaruhi *turnover intention* karyawan (Eisenberger et al., 2016:54).

Pada perusahaan PT. Sinar Wijaya Polywood Industries (PT SWPI) telah menyakini bahwa kekuatan sumber daya manusia merupakan kunci utama untuk membangun perusahaan yang lebih baik, yang akan memberikan perubahan terhadap kemajuan perusahaan, baik dalam pembangunan ekonomi maupun sosial. Namun, berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa kendala yang cukup penting untuk diperhatikan, seperti yang ditunjukkan dari penundaan pada tugas dan pekerjaan, karyawan yang sering datang terlambat ke kantor dengan alasan yang kurang masuk akal, lebih banyak bermain *handphone* saat bekerja, dan juga karyawan banyak ngobrol di luar konteks pekerjaan (Iqbal et al., 2020:34). Kurangnya motivasi kerja ini dimungkinkan karena ketidakpuasan kerja karyawan, pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover* karyawan (Iqbal et al., 2020).

Menurut Okeke dan Mtyuda (2017:54) disebabkan karena keadaan maupun hasil yang diperoleh karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dimana, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut tidak mampu memberikan kepuasan dari sisi fisik maupun emosional, dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini dapat berimplikasi negatif pada kehidupan karyawan (Gordon et al., 2019:67). Selain itu, fenomena tersebut diperkuat dengan data aktual yang dimiliki oleh perusahaan dari tahun 2017 sampai dengan 2020 terkait dengan data perpindahan karyawan PT SWPI yang mengalami peningkatan yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Perpindahan Karyawan PT SWPI Tahun 2017 s/d 2020

Tahun	Kary. Awal Tahun	Kary. Keluar	Kary. Masuk	Kary. Akhir Tahun	Turnover Rate
2017	93	12	5	86	7,82%
2018	89	11	5	80	7,23%
2019	83	10	4	74	7,80%
2020	75	14	8	68	8,45%

Sumber: Bagian Penyelia Umum, PT SWPI (2020)

Persentase tingkat perpindahan yang ada pada data karyawan PT SWPI ini diperoleh dengan menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*), untuk rumus perhitungannya ditunjukkan melalui perhitungan di bawah ini:

$$Turnover = \frac{(\text{karyawan keluar} - \text{karyawan diterima})}{\frac{1}{2} (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100$$

Dari perhitungan menggunakan rumus LTO di atas, diperoleh tingkat perpindahan pada PT SWPI, yaitu tahun 2017 sebesar 7,82%, tahun 2018 turun menjadi 7,23%, pada tahun 2019 naik menjadi 7,80%, namun pada tahun 2020 naik menjadi 8,45%. Data ini didukung dengan *statement* yang disampaikan oleh bagian personalia bahwasanya terdapat beberapa alasan yang menjadi sebab karyawan keluar yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan, prestasi kerja yang menurun, dan sebagian karyawan merasa karir yang dimilikinya dirasa tidak berkembang. Di sisi lain, juga ada yang mengeluhkan terkait dengan hubungan karyawan dengan pimpinan yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Armstrong (2017:89) karyawan yang memberikan sikap negatif yaitu disebabkan karena mereka tidak memiliki kepuasan kerja, begitu sebaliknya, apabila karyawan memberikan sikap positif maka karyawan tersebut memiliki kepuasan

kerja, sehingga karyawan berkeinginan untuk komitmen pada perusahaan. Dengan demikian, berdasarkan data yang telah disajikan dalam tabel dan *statement* yang disampaikan dari bagian personalia tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat keluar masuknya karyawan pada perusahaan menjadi hal yang menghawatirkan dan menjadi tantangan tersendiri bagi pihak manajemen sehingga perlu agar dapat diperbaiki untuk mengurangi efek negatif bagi organisasi, salah satunya yaitu dengan dukungan baik yang diberikan oleh atasan langsung karyawan (Arici, 2018:89).

Pada penelitian ini juga akan mengeksplorasi peran *job satisfaction* pada hubungan *supervisor support* dan *turnover intention* karyawan, seperti yang dilakukan dalam penelitian (Iqbal et al., 2020:87). *Job satisfaction* telah dianggap dapat memainkan peran penting pada niat berpindah karyawan. *Supervisor* menganggap kepuasan kerja sangat penting berdasarkan fakta bahwa organisasi memiliki kewajiban untuk menawarkan pekerjaan yang menantang dan bermanfaat (Nadiri, 2010:87). Kepuasan kerja mengacu pada reaksi emosional positif individu terhadap pekerjaan tertentu (Lee & Chang (2018:23). Disisi yang lain, kepuasan kerja memiliki dampak yang sangat besar pada niat berpindah (Lim et al., 2017:78 dan Zito et al., 2018:76). Kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi niat untuk keluar dan secara tidak langsung mempengaruhi turnover karyawan (Price & Mueller, 2014:89). Sebuah studi yang meneliti terkait efek positif kepuasan kerja dalam mengurangi niat berpindah pada pekerja kesehatan Ghana (Bonenberger et al., 2014:21).

Sejalan dengan penelitian yang tersebut di atas, salah satu penelitian yang dilakukan oleh Lambert et al. (2017:54) juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja meningkatkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan yang secara langsung

mempengaruhi niat keluar karyawan. Meskipun kepuasan kerja memiliki hubungan langsung yang pasti pada *turnover intention*, itu juga dapat memiliki efek tidak langsung pada niat berpindah sebagai variabel mediasi (Iqbal et al., 2020:76). Dengan demikian, pada penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan langsung dan tidak langsung dari *supervisor support*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*, sehingga pada penelitian ini mengambil judul **“PERAN SUPERVISOR SUPPORT TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN MEDIASI JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN PT. SINAR WIJAYA POLYWOOD INDUSTRIES DI SURABAYA”**, dimana, sumbangsih penelitian ini terhadap keilmuan dan sisi praktis juga akan dikaji.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dibahas pada latar belakang, maka rumusan masalah yang akan diangkat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *supervisor support* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan?
2. Apakah *supervisor support* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?
4. Apakah *job satisfaction* dapat memediasi hubungan *supervisor support* terhadap *turnover intention* karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *supervisor support* terhadap *job satisfaction* karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention* karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada hubungan *supervisor support* terhadap *turnover intention* karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terhadap pihak manajemen PT SWPI, terkait dengan *supervisor support*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*. Informasi tersebut diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam penyusunan strategi terhadap pengembangan sumber daya manusia PT SWPI, khususnya terhadap upaya dalam mengurangi tingkat *turnover* karyawan di perusahaan tersebut

2. Manfaat bagi UTM

Manfaat bagi UTM, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan menambah khasanah bagi keilmuan lebih khusus pada bidang yang berfokus pada Sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti

Manfaat bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dan tambahan ilmu untuk memperdalam tentang keilmuan di bidang sumber daya manusia.

4. Manfaat Peneliti Selanjutnya

Manfaat secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan untuk penelitian yang serupa di masa mendatang yang akan melakukan kajian empiris terkait dengan faktor penentu *turnover intention* karyawan yaitu *supervisor support* dan *job satisfaction*.