

BAB I PENGANTAR

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang posisi yang sangat penting dalam struktur organisasi, mengindikasikan bahwa unsur manusia memiliki peran yang krusial dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi. atau perusahaan. Namun, di samping itu isu-isu terkait sumber daya manusia sering kali timbul dan dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan, termasuk di antaranya masalah *turnover*.

Turnover merupakan sikap karyawan dalam memilih untuk meninggalkan suatu perusahaan atau organisasi yang diidentifikasi melalui tanda-tanda seperti kurangnya keterikatan emosional terhadap pekerjaan, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja atau rekan kerja serta persepsi terhadap karir yang lebih baik ditempat lain. Sedangkan *turnover intention* merupakan istilah untuk kecenderungan psikologis dan perilaku karyawan yang mengarah pada keinginan untuk meninggalkan organisasi yang ia naungi saat ini (Chen et al., 2018). Semakin tinggi niat karyawan untuk pindah, maka semakin besar pula kemungkinan *turnover* tersebut akan dibuat oleh karyawan.

Begitu juga halnya pada PT. XA yang merupakan perusahaan berkembang yang bergerak dalam bidang pengolahan kayu dan handicraft. PT. XA yang berlokasi di Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan ini menghasilkan produk yang merupakan hasil dari kreativitas yang menghadirkan sebuah inovasi, autentik dan unik, semua bahan yang dipakai dalam produksi merupakan bahan limbah

alam yang di olah kembali menjadi sebuah produk yang kemudian akan di pasarkan secara ekspor ke berbagai negara di Asia dan Eropa.

Dari hasil penelitian di PT. XA ditemukan bahwa adanya tingkat *turnover* karyawan yang cukup signifikan. Berikut data *turnover* karyawan PT. XA dari tahun 2019 sampai tahun 2022.

Tabel 1.1
Data *Turnover*
Karyawan PT. XA

Data <i>Turnover</i> Karyawan PT. XA					
Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk		Karyawan Keluar	
		Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase
2019	92	9	9,8%	12	3,3%
2020	89	11	12,4%	22	13,2%
2021	78	10	12,8%	21	15,2%
2022	67	11	16,4%	18	11,0%

Dari data diatas dapat dilihat bahwa PT. XA memiliki tingkat *turnover* yang rendah pada tahun 2019 dengan presentase 3,3 %, dan untuk tingkat turnover yang cukup tinggi terjadi pada tahun 2020 - 2022. Pada tahun 2020 mencapai 13,2 % lalu tahun 2021 meningkat menjadi 15,2% dan pada periode tahun 2022 turun menjadi 11,0%. Puncak *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2021 dimana tingkat presentase meningkat sampai 15,2%. Hasil tersebut dapat dikatakan tinggi merujuk pada pendapat putra dan Utama (2018) yang menyatakan bahwa standar pergantian karyawan atau tingkat *turnover* yang dianggap normal dalam suatu perusahaan adalah sekitar 10%.

Dengan demikian, *turnover* memberikan dampak yang sangat besar dan signifikan bagi perusahaan, seperti terganggunya proses produksi dan pengeluaran yang cukup besar untuk biaya seleksi dan pengembangan, di

samping itu, perusahaan juga menghadapi kerugian karena perusahaan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk melakukan proses rekrutment kembali. Kusbiantari (2013, dalam Satria, 2020), menjelaskan bahwa penyebab munculnya niat keluar atau *turnover intention* bisa berasal dari faktor lingkungan dan faktor individual. Salah satu faktor individual yang dapat menjadi penyebab *turnover intention* adalah ketidakpuasan kerja dan komitmen terhadap lembaga.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi, perasaan, atau sikap individu atau karyawan terhadap pekerjaannya, dan terkait dengan sejauh mana keinginan dan kebutuhan dapat terpenuhi melalui aktivitas kerja yang dilakukan. Kepuasan kerja adalah hal yang bersifat personal karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam diri mereka masing-masing. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka hal tersebut dapat memiliki efek positif pada bagaimana mereka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selama bekerja.

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang memiliki potensi untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan, yang dapat tercermin dari berbagai faktor seperti beban kerja, kompensasi, kondisi lingkungan dan suasana kerja, hubungan antara sesama karyawan dan manajemen, serta sikap kepemimpinan terhadap para karyawan. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Putu Agus & Ni Ketut (2017) bahwa Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mendapatkan gaji yang sepadan dengan upaya yang diberikan, memiliki peluang untuk naik jabatan, mendapatkan supervisi yang teratur dari atasan, serta membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja yang saling mendukung, maka kemungkinan besar karyawan tidak akan memiliki keinginan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Saeed et al (2014) menyatakan bahwa karyawan

yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki keinginan keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Firdaus (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk berpindah dari pekerjaan. Yuliasia (2012) menyatakan bahwa Karyawan yang merasa relatif puas dengan pekerjaannya cenderung akan tetap bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama, dan ini dapat mengurangi frekuensi pergantian karyawan. Nugroho (2012) juga berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk ingin keluar dari perusahaan. Robbins (2006, dalam Yuliasia, 2012) menjelaskan bahwa individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung akan bertahan dalam organisasi.

Menurut Manurung & Ratnawati (2012) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan yang artinya apabila semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Menurut Wulandari (2010) ada hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan tingkat pergantian karyawan (*turnover*). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengurangi tingkat pergantian karyawan, sementara ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan tingkat pergantian karyawan. Handoko (2001, dalam Manurung & Ratnawati, 2012) menyebutkan bahwa meskipun hanya menjadi salah satu dari berbagai faktor pengaruh, kepuasan kerja memiliki dampak terhadap tingkat pergantian karyawan dan juga absensi.

Selain faktor kepuasan kerja yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* adalah komitmen organisasional karyawan rendah, hal ini dapat mengakibatkan peningkatan jumlah karyawan yang memilih untuk keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan. Edison, dkk (2017), menjelaskan bahwa komitmen karyawan dapat diartikan sebagai suatu bentuk di mana karyawan terlibat secara aktif, menerima kondisi lingkungan kerja yang ada, dan berusaha untuk mencapai prestasi yang baik serta memberikan pengabdianya terhadap tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, komitmen organisasional karyawan juga dapat diartikan sebagai dorongan dari dalam diri karyawan untuk tetap berpegang pada perusahaan. Ini tercermin dalam bentuk pencapaian prestasi dan upaya memaksimalkan potensi yang dimiliki guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sijabat (2011) individu yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung enggan untuk meninggalkan perusahaan, bahkan jika ada peluang pekerjaan yang tersedia di tempat lain. Terdapat korelasi negatif yang signifikan antara komitmen organisasional karyawan dan niat berpindah pekerjaan (*turnover intention*) karyawan. Ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasional pada karyawan, semakin rendah kemungkinan niat berpindah pekerjaan. Sedangkan menurut Witasari (2009. dalam, dewi. 2015) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap keinginan keluar, artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi tingkat kemangkiran karyawan dari perusahaan.

Menurut Choonga et al (2012) Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki tekad yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Menurut Hussain & Asrif (2012) menyatakan bahwa ada

hubungan negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intention*, jika karyawan merasa didukung oleh organisasi dan yakin pada komitmen mereka, mereka cenderung memilih untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian Budiono et al. (2014), mereka juga menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, semakin rendah niat atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Dalam penelitian oleh Ardi & Sudarma (2015), ditemukan bahwa individu dengan tingkat komitmen organisasional yang rendah cenderung mencari peluang kerja yang lebih baik dan meninggalkan pekerjaan mereka karena dorongan untuk keluar dari organisasi telah tertanam dalam diri mereka. Dalam penelitian lain oleh Fadzilah & Martono (2016), disimpulkan bahwa karyawan yang mempertahankan komitmen organisasional cenderung memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk berpindah. Namun, menurut Tnay et al. (2013), dalam penelitian mereka ditemukan bahwa komitmen organisasional dan keinginan berpindah karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan.

Menurut penuturan dari manajer HRD PT. XA penyebab dari munculnya *turnover* yang cukup tinggi setiap tahunnya diduga kuat karena masalah kompensasi yang dirasa tidak seimbang dengan beban kerja yang dijalani dan ada pula yang beralasan bahwa mereka sudah diterima kerja di perusahaan lain. Pernyataan ini juga didukung oleh keterangan mantan karyawan produksi PT. XA yang menyatakan bahwa responden pertama memilih untuk keluar dari perusahaan karena merasa kurang puas dengan gaji yang ia terima dibanding dengan pekerjaan yang dilakukan. Responden kedua menyatakan bahwa ia memilih bergabung dengan perusahaan lain karena dirasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan hidupnya serta adanya kesempatan jenjang karir yang bagus.

Responden ketiga menyatakan bahwa ia akan membuka usaha sendiri dari hasil pendapatan yang ia dapatkan dari PT. XA dan alasan lainnya adalah agar bisa lebih banyak menghabiskan waktu bersama keluarga.

Dengan demikian, bukan hanya masalah kepuasan kerja karyawan namun, rendahnya komitmen karyawan kepada perusahaan juga menjadi salah satu indikasi tingginya tingkat *turnover* yang ada di PT. XA. Dampak dari tingkat pergantian karyawan yang tinggi mengakibatkan kerugian yang signifikan bagi perusahaan. Ini termasuk terganggunya proses produksi yang berpotensi mempengaruhi pengiriman produk kepada pelanggan. Selain itu, perusahaan juga menghadapi kerugian finansial karena harus meluangkan waktu yang cukup lama untuk melakukan proses rekrutmen ulang.

Berdasarkan keterangan di atas dapat dikatakan adanya *turnover intention* pada karyawan PT. XA dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi, pernyataan tersebut didukung oleh Luthans (2005), yang mengemukakan bahwa ada keterkaitan erat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Ini berarti jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen terhadap organisasi, maka keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan akan sangat kecil. Pendapat yang sejalan diungkapkan oleh Nazenin dkk (2012), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaan mereka dan kurang memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung lebih mungkin mencari pekerjaan di tempat lain. Sinambela (2016) juga mengemukakan bahwa penurunan tingkat kepuasan kerja pada akhirnya akan mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan dampak yang paling merugikan adalah peningkatan angka pergantian pegawai (*turnover*).

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dan dedikasi yang kuat terhadap perusahaan. Hasilnya, mereka juga lebih cenderung memiliki motivasi untuk bekerja dengan produktivitas yang lebih tinggi (Pitasari & Perdana, 2018). Menurut Ida Bagus & I Komang (2015), penelitian mereka menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap niat berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran krusial bagi perusahaan dalam usahanya untuk mengurangi niat berpindah pekerjaan. Ji & Kim (2018) juga telah menyatakan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan tingkat stres kerja adalah faktor-faktor yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah karyawan..

Penelitian oleh Paat et al. (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap pergantian karyawan (*turnover*). Nasution (2017) juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berdampak negatif dan signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Menurut Tampubolon & Sagala (2020), kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Dengan kata lain, jika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi, maka pengaruhnya terhadap niat untuk berpindah pekerjaan akan lebih rendah. Sebaliknya, jika tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan rendah, maka dampaknya adalah meningkatnya niat untuk berpindah pekerjaan dalam perusahaan.

Dari hasil keterangan yang diberikan oleh beberapa mantan karyawan yang bekerja di PT. XA dapat disimpulkan mengenai *turnover* yang cukup tinggi yaitu dikarenakan kompensasi yang diterima tidak seimbang dengan beban kerja yang dilakukan. Dengan demikian, dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan, hasil yang optimal mungkin tidak dapat dicapai. Permasalahan lain yang ditemukan adalah kurang atau rendahnya komitmen karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, sehingga menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan cukup tinggi, dari penurunan jumlah karyawan tersebut juga berakibat pada terganggunya pencapaian dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan dari fenomena yang ditemukan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengangkat judul **“Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention* Pada karyawan di PT. XA”**

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini antara lain :

1. Apakah *job satisfaction* berpengaruh secara parsial terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. XA?
2. Apakah *organizational commitment* berpengaruh secara parsial terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. XA?
3. Apakah *job satisfaction* dan *organizational commitment* berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. XA?

A. Tujuan dan Manfaat

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. XA.
2. Mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. XA.
3. Mengetahui pengaruh *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. XA.

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi peneliti tentang penerapan teori-teori yang telah didapatkan saat perkuliahan
- b. Dapat menambah wawasan, pengetahuan dan informasi bagi pembaca dan dapat dijadikan sebagai asset pustaka bagi penulis yang melakukan penelitian yang berhubungan dengan *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention*

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan
Dapat menjadi bahan masukan bagi pihak manajemen untuk mengurangi *turnover intention*
- b. Bagi penulis
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam melakukan penelitian sejenis

C. Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian- penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil – hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topic penelitian yaitu pengaruh *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* berikut ini penelitian yang telah dilakukan sebelumnya:

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ni Luh Sili Antari (2019) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan <i>Turnover Intention</i> (Studi pada Losari Hotel Sunset Bali)	Persamaan dengan penelitian saat ini adalah menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas (X) dan <i>turnover intention</i> sebagai variable terikat (Y)	Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas (X1) , komitmen organisasi sebagai variabel terikat (Y1) dan <i>turnover intention</i> sebagai variabel terikat (Y2). Sedangkan penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas (X1), komitmen organisasi sebagai variable bebas (X2) dan <i>turnover intention</i> sebagai variable terikat (Y)	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> 3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>

2	Tsizy Aqila Primadina (2019) Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover intention</i>	Persamaan dengan penelitian saat ini adalah sama – sama menggunakan komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas (X), <i>Turnover Intention</i> sebagai variable terikat (Y)	Menggunakan Komitmen organisasi sebagai variable bebas (X2), kepuasan kerja sebagai variable bebas (X3). Sedangkan penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variable bebas (X1) dan komitmen organisasi sebagai variable bebas (X2)	1. Secara simultan menunjukkan bahwa Kompensasi, Komitmen, Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . 2. Secara parsial menunjukkan bahwa Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .
3	Revilia Dian Rismayanti, (2018) Pengaruh Kepuasan kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> serta dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan	Persamaan dengan penelitian saat ini adalah menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas (X)	Penelitian terdahulu menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel (Z). sedangkan dalam penelitian ini menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variable terikat (Y)	1. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Turnover intention</i> berpengaruh negatif signifikan

	Tetap PG Kebon Agung Malang)				terhadap kinerja karyawan
4	I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra & I Made Artha Wibawa (2015) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT . Autobagus Rentcar Bali	Persamaan dengan peneliti saat ini adalah menggunakan kepuasan kerja sebagai variable bebas (X) dan <i>turnover intention</i> sebagai variable terikat (Y)	1. Penelitian terdahulu menggunakan komitmen organisasi sebagai <i>intervening</i> (Z). Sedangkan penelitian saat ini menggunakan komitmen organisasi sebagai variable bebas (X2)	1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap <i>turnover intention</i> 2. Terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi melalui komitmen organisasional	