

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia suatu perusahaan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Karyawan tidak hanya objek dalam pencapaian tujuan organisasi, namun ia juga menjadi subjek atau pelaku itu sendiri. Karyawan dapat menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang mempengaruhi sikapnya dalam pekerjaan (Adhari, 2021;38). Karyawan memberikan sumbangsinya melalui kemampuan dan keahliannya yang menjadi komponen penting berjalannya perusahaan. Disisi lain, setiap karyawan memiliki latar belakang sosial, kebutuhan, harapan dan masalah yang berbeda-beda. Hal ini sering menimbulkan masalah dalam rangka penggunaan sumber daya manusia untuk aktivitas usaha suatu perusahaan.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisai/perusahaan merupakan isu yang strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Bahkan sebagian besar perusahaan memasukkan komponen komitmen organisasi sebagai salah satu syarat seseorang untuk memegang jabatan tertentu. Terbentuknya komitmen organisasi di dalam perusahaan akan

menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan nyaman, sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien

(Handaru,dkk.,2021:17).

Di era modern ini, pengelolaan sumber daya manusia dalam praktiknya memiliki beberapa masalah diantaranya; tingginya tingkat keluar atau *intention to quit*. Permasalahan ini menjadi serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami kesulitan dalam menjalankan proses rekrutmen dikarenakan ketika perusahaan berhasil merekrut karyawan yang berkualitas, pada akhirnya bisa menjadi sia-sia karena karyawan tersebut memilih untuk keluar untuk bekerja ditempat lain. Demi mengantisipasi keinginan keluar yang tinggi tersebut, tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah (*turnover intention*) yang dimiliki oleh anggota sebuah organisasi atau karyawan suatu perusahaan. Keluarnya karyawan atau turnover dapat berakibat buruk bagi perusahaan karena kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula (Sari, dkk. 2018:17).

Menurut Kasmir (2016:57) *turnover* merupakan tindakan keluarnya masuknya karyawan di suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, sedangkan *turnover intention* adalah saat karyawan memiliki kecenderungan untuk berhenti dari pekerjaannya dengan beberapa alasan yang menyebabkannya. Dengan adanya *turnover* yang tinggi akan menimbulkan kerugian, karena akan mengurangi produktivitas perusahaan atau organisasi. Meskipun *turnover intention* pada umumnya berdampak buruk atau

berdampak negatif terhadap organisasi, turnover seringkali dibutuhkan oleh perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja rendah. Perusahaan dengan kinerja karyawan yang rendah akan memberhentikan karyawannya dan melakukan rekrutmen karyawan baru dengan harapan karyawan yang baru memiliki kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, turnover perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi aktivitas jalannya sebuah perusahaan.

Hampir disetiap perusahaan pasti ditemukan keinginan berpindah kerja oleh karyawan (*turnover intention*). Rendahnya kepuasan dan kegairahan kerja karyawan akan mendorong tenaga-tenaga potensial untuk mengambil langkah keluar dari perusahaan. Bila pekerjaan itu cocok dengan kemampuan dan kondisi pekerjaannya menyenangkan, maka karyawan tersebut akan betah bekerja pada suatu perusahaan. Menurut Widyanti dan Agustina (2021:43) terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja pada *turnover intention*, yang berarti semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka keinginan berpindah kerja akan semakin kecil dan begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara penghargaan yang diterima atas pekerjaannya dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima (Agustin, 2018:5).

Menurut Robbins and Judge (2013:514) kepuasan kerja adalah suatu perasaan puas karyawan atas pekerjaannya, yang berasal dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan dapat menjadi factor yang mempengaruhi *turnover*

intention karyawan (Lompoliu, dkk. 2020:553). Ketidakpuasan kerja dapat disebabkan oleh penghasilan rendah atau kurang, suasana kerja yang kurang kondusif, hubungan yang tidak baik dengan lingkungan kerja, kurangnya leadership dari atasan, motivasi yang rendah dan berat pekerjaan yang tidak sesuai. Walaupun tolak ukur setiap karyawan berbeda terhadap kepuasan kerja, Perusahaan perlu memberikan perhatian serius agar karyawan memberikan kinerja yang optimal dalam menyelesaikan tugas kerjanya dan meminimalisir keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Selain kepuasan kerja, ada faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* yakni komitmen organisasi dan iklim organisasi. Komitmen karyawan adalah bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia bagi perusahaan (Agustin, 2018:6). Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi akan memiliki keinginan bertahan di perusahaan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang mempunyai komitmen rendah. Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh besar terhadap tindakan karyawan itu sendiri, apakah akan bekerja lama di perusahaan atau pindah untuk mencari tempat baru.

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti, dkk. (2019:7) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan semakin rendah tingkat keinginan mereka untuk keluar dari jabatan dan aktivitas dalam perusahaan. Begitu juga

sebaliknya, apabila komitmen organisasi rendah maka keinginan keluar dari perusahaan semakin tinggi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi tentang apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara berkelanjutan yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang pada akhirnya akan menentukan kinerja organisasi tersebut (Lampoliu, dkk. 2020:556). Kondisi manusiawi ini mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, sedangkan aspek-aspek fisik organisasi tidak termasuk ke dalam ruang lingkup organisasi. Iklim organisasi menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada didalamnya.

Apabila suatu iklim organisasi pada sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik maka akan mempengaruhi rasa puas bekerja dan akan dapat menurunkan terjadinya *turnover intention*. Namun apabila di dalam organisasi iklim yang tercipta kurang mendukung, akan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Lingkungan yang tidak kondusif dan belum adanya pemberian penghargaan terhadap prestasi karyawan misalnya dapat menjadi pemicu keinginan karyawan untuk keluar dan bekerja di tempat baru semakin tinggi.

Di Indonesia, pada sektor industri digital yang sekalipun menawarkan berbagai macam paket benefit menarik untuk karyawannya, *turnover* karyawannya paling tinggi dibandingkan dengan sektor industri lain, bahkan mencapai 19,22 persen di mana industri lain rata-rata hanya 10 persen,

menurut data terakhir dari Asosiasi E-Commerce Indonesia (www.merdeka.com, 2019). Pada tahun 2019 di antara seluruh industri memiliki tingkat karyawan yang mengundurkan diri secara sukarela sebesar 7 persen pertahun, dibanding industri jasa perbankan mencapai 14 persen (www.bisnis.com, 2020). Berdasarkan kecenderungan tersebut, maka objek penelitian ini adalah salah satu perusahaan industri pangan di Kabupaten Pati, Indonesia dengan tingkat *turnover* yang cukup tinggi yaitu CV. YNPUTRA.

CV. YNPUTRA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan pangan yakni pembuatan terasi. Perusahaan ini terletak di Desa Bakaran Kecamatan Juwana Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah karyawan 150 orang. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan pada tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Turnover Karyawan CV YNPUTRA Pati

Tahun	<i>Turnover</i>		Persentase	
	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk
2019	15 orang	11 orang	10,00%	7,33%
2020	17 orang	13 orang	11,33%	8,67%
2021	10 orang	12 orang	6,67%	8,00%

Sumber: Data observasi awal, 2022

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa *turnover* paling tinggi terjadi pada tahun 2020. Kebanyakan karyawan yang keluar adalah karyawan yang bekerja di bagian produksi. Salah satu penyebabnya adalah bau yang cukup menyengat yang bersumber dari pengolahan pembuatan terasi. Hal ini menjadi tantangan bagi manajemen perusahaan untuk menciptakan loyalitas karyawan agar tetap

setia dengan perusahaan. Perusahaan juga perlu mengatur suasana yang nyaman sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih berkomitmen agar karyawan mampu menyelesaikan tugas yang telah dilimpahkan dan lebih produktif.

Dari segi kepuasan kerja, karyawan CV. YNPUTRA mengeluhkan tingkat pemberian upah masih berada di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Pati. Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan ditemukan bahwa kisaran gaji karyawan CV. YNPUTRA pada rentang Rp 1.200.000;- sampai dengan Rp 1.600.000;- per bulannya. Nilai ini masih lebih rendah dibandingkan UMK Kabupaten Pati tahun 2021 yang berada pada nilai Rp 1.953.000;-. Hal ini membuat beberapa karyawan tidak cukup puas sehingga berakibat pada produktivitas kerja yang menurun. Perusahaan perlu mempertimbangkan kepuasan karyawan terhadap upah/gaji ini, karena kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga memberikan komitmen dan kesetiannya terhadap perusahaan (Nasution, 2017:419).

Sementara itu, CV. YNPUTRA telah berupaya untuk menciptakan iklim kerja yang produktif dan kompetitif. Karyawan yang memiliki produktifitas yang tinggi dalam bekerja akan diberikan *reward* atau bonus dalam bentuk bahan makanan pokok setiap minggunya. Walaupun demikian, terkadang ada tambahan tugas kerja yang diberikan kepada karyawan, seperti karyawan bagian pengeringan terasi diberi tugas membantu karyawan bagian muat barang. Ditambah, komunikasi manajer dengan bawahan juga belum

terjalin dengan baik, sehingga dua hal ini dapat mengurangi iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi patut untuk menjadi perhatian perusahaan, karena dengan menciptakan iklim kerja yang baik di dalam organisasi, dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas. Iklim organisasi yang baik dan kondusif juga dapat mengurangi *intention* karyawan untuk keluar dari perusahaan (Lompoliu, 2020:562).

Dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas *turnover intention* ditemukan hasil penelitian yang beragam. Penelitian Wibawa dan Putra (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hariani, dkk., (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hidayat (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan secara parsial terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Lompoliu, dkk. (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Adapun, Astuti, dkk. (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan secara parsial terhadap *turnover intention*.

Bertolak belakang dengan hasil penelitian diatas, Suyanto dan Mei le (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Soemadi (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Adapun Syaefudin dan Prayekti (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover*

intention. Astuti, dkk (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian penelitian Prasetyowati (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Dari beberapa inkonsistensi hasil penelitian-penelitian sebelumnya menjadikan penelitian ini menjadi penting untuk memberikan kontribusi atas *research gap* yang terjadi. Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas maka penyusun tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada CV. YNPUTRA)”**

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah
 - 1) Variabel eksogen adalah kepuasan kerja dan iklim organisasi
 - 2) Variabel endogen adalah *turnover intention*
 - 3) Variabel intervening adalah komitmen organisasi
- b. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. YNPUTRA yang berlokasi di Desa Bakaran, Kecamatan Juwana, Kabupaten Pati Jawa Tengah yang berjumlah 150 orang.
- c. Data yang diambil pada tahun 2022.
- d. Penelitian ini dilakukan 4 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Rumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang ditemukan pada CV. YNPUTRA Pati terkait *turnover intention* karyawan, antara lain yaitu 1) cukup tingginya tingkat *turnover* karyawan yang keluar dari perusahaan dalam kurun 3 tahun terakhir pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2021, 2) Tingkat pemberian upah masih berada di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Pati, sehingga beberapa karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya yang dapat berakibat pada produktivitas kerja yang menurun, 3) Adanya tambahan tugas/beban kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan diluar bidang tugasnya dan komunikasi antara manajer dan karyawan yang belum terjalin dengan baik, dapat berdampak buruk bagi iklim organisasi. Berdasarkan ruang lingkup di atas, rumusan masalah pada penelitian ini dinyatakan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV.YNPUTRA Pati?
- b. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV.YNPUTRA Pati?
- c. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan CV.YNPUTRA Pati?
- d. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan CV. YNPUTRA?
- e. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan CV.YNPUTRA Pati?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV.YNPUTRA Pati.
- b. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV.YNPUTRA Pati.
- c. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan CV.YNPUTRA Pati.
- d. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan CV. YNPUTRA.
- e. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan CV.YNPUTRA Pati.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan diperolehnya informasi setelah penelitian ini dilakukan diharapkan akan memberikan manfaat bagi berbagai pihak diantaranya:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat sebagai tambahan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia dan tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya penelitian tentang *turnover intention*.

- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai apa saja yang menyebabkan *turnover intention* karyawan

dalam suatu perusahaan. Data yang diperoleh diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya untuk menangani dan mengelola terjadinya *turnover intention* karyawan.

