

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era bisnis yang terus bertransformasi, manajemen sumber daya manusia memegang peran vital dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Salah satu isu yang selalu menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan dengan sukarela meninggalkan pekerjaan mereka atau beralih dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain Mobley dalam (Hom, Allen & Griffeth, 2020). Hal ini tentunya menjadi sorotan karena berpotensi merugikan produktivitas dan stabilitas perusahaan. Dalam konteks globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menjadi kunci bagi manajemen SDM, karena dengan menganalisis akar dan konsekuensi dari fenomena tersebut, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan yang cenderung meninggalkan perusahaan.

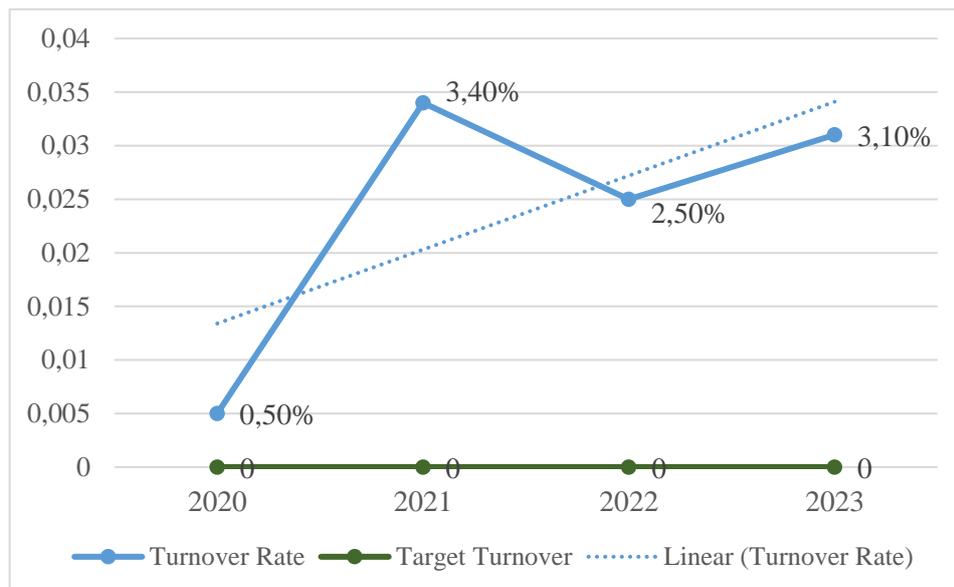
Pada umumnya *turnover intention* memberikan dampak negatif terhadap perusahaan. Tingginya *turnover intention* dalam suatu perusahaan secara langsung maupun tidak langsung akan menimbulkan dampak yang mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hom & Griffeth (1995) menyatakan bahwa *turnover intention* membawa dampak negatif bagi perusahaan, diantaranya yaitu *economic cost, productivity loses, impaired quality of service, lost business opportunities, increased administrative burden, employee demoralization*. Selanjutnya, Kinicki & Fugate (2018) mengatakan bahwa *turnover intention* memberikan dampak negatif pada suatu perusahaan, karena dapat mengganggu kelangsungan organisasi serta menimbulkan biaya yang besar. Biaya-biaya yang timbul berupa biaya perekrutan karyawan baru hingga perusahaan mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Perusahaan juga akan mengalami kerugian dari segi waktu

karena pihak SDM harus melakukan proses rekrutmen ulang, *induction training*, dan pelatihan keahlian (Armstrong, 2020).

Adapun dampak lainnya yang timbul karena tingkat *turnover intention* yang tinggi adalah mengakibatkan perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki potensi besar yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Hal tersebut dapat menciptakan ketidakstabilan di tempat kerja dan menurunkan produktivitas tim. Dalam jangka panjang, dampak negatif tersebut dapat merugikan reputasi perusahaan. Hal tersebut selaras dengan pendapat (Robbins & Judge, 2023) bahwa pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu kinerja organisasi karena orang-orang yang berpengalaman meninggalkan perusahaan dan harus digantikan.

Permasalahan terkait *turnover intention* kerap terjadi pada karyawan dari berbagai jenis industri perusahaan, tidak terkecuali karyawan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), seperti halnya yang terjadi di PT Len Industri (Persero). PT Len Industri (Persero) merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam industri elektronika untuk industri pertahanan, energi terbarukan, ICT & navigasi, serta sistem transportasi perkeretaapian dengan standar bisnis internasional. PT Len Industri (Persero) berupaya secara aktif untuk memberikan dukungan kepada karyawan melalui berbagai inisiatif seperti pendidikan karir, pelatihan, seminar, *workshop*, serta melalui berbagai kegiatan *knowledge sharing*. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan. PT Len Industri (Persero) juga memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan karyawan dengan memenuhi hak dan kewajiban karyawan, baik secara finansial maupun non-finansial.

Dengan berbagai fasilitas penunjang karir yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, hal tersebut lantas tidak dapat mencegah terjadinya *turnover intention* pada PT Len Industri (Persero). Tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero) ditunjukkan oleh data *turnover rate* karyawan tahun 2020 s.d. 2023 pada gambar berikut ini:



Gambar 1. 1 Data *Turnover Rate* Karyawan PT Len Industri (Persero) Tahun 2020 s.d. 2023

Sumber: Unit Human Capital Services PT Len Industri (Persero) 2024

Berdasarkan data yang tercantum pada gambar 1.1 diatas, terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan cenderung berfluktuasi. *Turnover rate* paling rendah terjadi pada tahun 2020, yaitu sebesar 0,50% persen dan *turnover rate* paling tinggi terjadi pada tahun 2021, yaitu sebesar 3,40%. Meskipun angka *turnover rate* di PT Len Industri (Persero) ini tidak terlalu tinggi, namun hal tersebut masih menjadi perhatian bagi perusahaan karena perusahaan menargetkan 0% untuk *turnover rate* setiap tahunnya. Dengan kata lain, perusahaan berupaya agar tidak ada karyawan yang meninggalkan perusahaan disetiap tahunnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan General Manager Human Capital Services PT Len Industri (Persero), terjadinya *turnover* secara tidak langsung akan berdampak pada aktivitas operasional perusahaan karena PT Len Industri merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki prosedur dan jadwal rekrutmen yang telah ditetapkan. Proses rekrutmen juga harus memperhatikan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, adanya karyawan yang keluar secara sukarela dari perusahaan akan meningkatkan beban kerja karyawan lain di unit kerja yang sama, yang mana hal ini dapat mengurangi produktivitas karena harus

menangani tanggung jawab lebih banyak tanpa mendapat kompensasi tambahan.

Mobley dalam (Hom, Allen & Griffeth, 2020) mengidentifikasi dua faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Pertama, yaitu faktor individu seperti karakteristik individu (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan), tujuan individu, dan preferensi individu. Kedua, yaitu faktor organisasional seperti kebijakan dan prosedur organisasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan manajemen. Selain itu, Mobley juga mengemukakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan faktor utama yang paling mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Hal tersebut selaras dengan pendapat Tett dan Meyer (1993) yang mengemukakan bahwa karena kedua hal tersebut mencerminkan bagaimana sikap seseorang terhadap pekerjaan dan perusahaan yang dapat mempengaruhi niat serta keputusan untuk berhenti.

Kinicki et al., (2014) juga menyebutkan terdapat faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, diantaranya situasi pasar kerja, keinginan terhadap pekerjaan lain, atau tingkat komitmen organisasional yang rendah. Selanjutnya (Mathis & Jackson, 2017) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention*, yaitu ketidakpuasan terhadap pekerjaan, rendahnya tingkat komitmen terhadap pekerjaan, konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, terdapat persepsi kurangnya keadilan di tempat kerja, adanya ketersediaan peluang kerja lain, dan menurunnya tingkat pengangguran. Berdasarkan perspektif para ahli tersebut, terdapat dua faktor yang secara konsisten disebutkan untuk mengulas faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yakni tingkat komitmen terhadap organisasi (komitmen organisasional) dan tingkat kepuasan kerja.

Meyer & Allen (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu psikologis yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat pada organisasi. Komitmen organisasional merupakan unsur utama dalam konteks hubungan keterikatan antara karyawan dengan organisasi yang diukur sebagai kemauan untuk

berkontribusi secara aktif bagi organisasi, merasa bangga sebagai anggota organisasi, dan memiliki ikatan pribadi dengan organisasi tersebut (Armstrong, 2020). Hal tersebut merupakan aspek penting dalam lingkup kerja, karena individu yang berkomitmen diharapkan menunjukkan dedikasi untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi tidak hanya mencakup keanggotaan formal karyawan terhadap perusahaan, melainkan juga mengenai sikap positif terhadap perusahaan yang didorong oleh keinginan yang kuat untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Devyanti dan Satrya (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencakup kesetiaan kepada perusahaan, partisipasi dalam pekerjaan, serta penyesuaian dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi cenderung tidak memiliki niatan untuk meninggalkan pekerjaan karena mereka merasa loyal atau terikat pada organisasi, mereka tidak memiliki alternatif lain, atau sulit untuk meninggalkan perusahaan. Sedangkan karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang rendah cenderung memiliki niatan yang lebih tinggi untuk meninggalkan perusahaan.

Peneliti mendapatkan informasi dari hasil wawancara dengan General Manager Human Capital Services yang menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki tingkat komitmen organisasional yang lebih rendah. Hal tersebut selaras dengan pendapat (Luthans, 2021) bahwa masa kerja dalam organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi sikap komitmen organisasional. Lebih lanjut, menurut General Manager Human Capital Services, faktor menurunnya komitmen organisasional karyawan yang telah lama bekerja dapat terjadi dikarenakan kurang optimalnya pengembangan jalur karir dan belum sepenuhnya diimplementasikan dengan baik. Hal ini berdampak pada ketidakpastian dalam sistem promosi atau kenaikan level jabatan bagi para karyawan. Dengan demikian, karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan akan lebih merasakan dampak dari kurang optimalnya

pengembangan jalur karir tersebut dan merasa kurang dihargai oleh perusahaan. Hal tersebutlah yang menyebabkan karyawan akhirnya tidak memiliki komitmen organisasional yang kuat.

Selain komitmen organisasional, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hasil dari pandangan karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2021). Armstrong (2020) menyebutkan bahwasannya kepuasan kerja mencerminkan sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang dapat memberikan dampak positif atau negatif pada pekerjaan tersebut.

Ketidakpuasan kerja karyawan dapat mengakibatkan masalah serius bagi perusahaan. Salah satu konsekuensi negatif yang mungkin muncul ketika seorang karyawan tidak meraih kepuasan kerja adalah adanya keinginan untuk pindah atau niat untuk berpindah (*turnover intention*). Hal tersebut sesuai dengan pandangan (Robbins & Judge, 2021) yang mengatakan bahwa secara umum penurunan kepuasan kerja merupakan tanda utama bahwa seseorang ingin keluar dari pekerjaannya. Kepergian karyawan juga dipengaruhi oleh situasi di lingkungan kerja. Jika suasana di tempat kerja membuat seseorang merasa tidak puas dan ingin pergi, maka akan mempengaruhi orang lain di sekitarnya untuk juga berpikir serupa. Kinicki et al., (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif terhadap pergantian karyawan. Robbins & Judge (2015) juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*.

Beberapa peneliti dalam penelitian sebelumnya telah meneliti bagaimana komitmen organisasional dan kepuasan kerja memengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian oleh G.D.N Parera (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki efek negatif terhadap *turnover intention*. Hal yang sama diungkapkan oleh Carolina Machado (2016) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian oleh Idhan Wahyono

dan Setyo Riyanto (2020) mengungkapkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Berdasarkan penelitian Bayad Jamal Ali dan Govand Anwar (2021), kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian oleh Lukman Nuzul Hakim, dkk. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan latar belakang dan berbagai fenomena yang dikemukakan di atas, serta adanya *theoretical gap* dan *research gap* mengenai hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, maka dari itu penulis merasa perlu adanya penelitian ulang dalam rangka membuktikan bagaimana pengaruh antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT Len Industri (Persero)”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Mengacu pada latar belakang, maka peneliti peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasional, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero)?
2. Adakah pengaruh tingkat komitmen organisasional terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero)?
3. Adakah pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero)?
4. Adakah pengaruh tingkat komitmen organisasional dan tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis gambaran tingkat komitmen organisasional, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero).
2. Untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen organisasional terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero).
3. Untuk menganalisis pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero).
4. Untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen organisasional dan tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat *turnover intention* karyawan di PT Len Industri (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Secara Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pemahaman ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dalam perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya komitmen organisasional dan kepuasan kerja untuk pemeliharaan sumber daya manusia, sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention* dalam perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam menangani masalah *turnover intention* dan menjadi pertimbangan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi yang berguna bagi PT Len Industri (Persero) dan perusahaan lain untuk mengurangi *turnover intention* dengan memperkuat komitmen organisasional dan meningkatkan kepuasan kerja.