

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sebagai aset penting dalam organisasi, tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi adalah mempertahankan karyawan terbaiknya. *Turnover* karyawan yang terlalu tinggi dalam sebuah organisasi dapat memberikan kerugian yang cukup besar untuk organisasi. Kerugian tersebut dalam bentuk adanya biaya-biaya yang timbul akibat kebutuhan pergantian dan perekrutan karyawan baru. Selain itu perusahaan dengan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi juga akan memiliki reputasi yang buruk karena perusahaan akan dianggap sebagai organisasi di mana karyawan tidak mau bekerja dan tidak mampu mempertahankan karyawan (Castro-González et al., 2021). Tingkat *turnover* yang tinggi juga memiliki dampak bagi karyawan lainnya seperti moral yang menurun dan juga masalah ritme pekerjaan atau aktivitas operasi yang terbaru karena kebutuhan karyawan baru untuk belajar dan beradaptasi terhadap lingkungan kerja yang baru (Al-Suraihi et al., 2021).

PT XXX merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di Industri kimia. Perusahaan ini merupakan distributor bahan kimia di Indonesia. Dengan kondisi ekonomi saat ini di mana setiap perusahaan memiliki kompetisi yang sangat tinggi, penting untuk memiliki karyawan terbaik. Namun salah satu masalah yang dihadapi oleh PT XXX terkait dengan *turnover* karyawan yang tinggi seperti pada tabel dibawah ini

**Tabel 1. 1 Tingkat *Turnover* Karyawan PT XXX**

<b>Tahun</b>	<b>Tingkat <i>Turnover</i></b>
2021	10%
2022	12,2%
2023	11,8%
2024	11,9%

(Sumber: Laporan Tingkat *Turnover* karyawan PT X (2025))

Seperti pada tabel diatas, PT XXX pada tahun 2021-2024 mengalami tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Dengan persentase *turnover* karyawan lebih dari 10% menunjukkan perusahaan memiliki tingkat *turnover* yang tinggi (Handoko & Soeling, 2020). Manajemen perlu memberikan perhatian dan berupaya megurangi *turnover* yang tinggi tersebut.

*Turnover intention* karyawan merupakan fase yang terjadi sebelum karyawan benar-benar keluar dari organisasi (Lazzari et al., 2022). Dalam hal ini, *turnover intention* telah menjadi perhatian besar dari banyak pihak yang dianggap sebagai variabel penting dalam menjaga kestabilan dari organisasi. *Turnover intention* sendiri yang terlalu tinggi berdampak negatif bagi organisasi seperti misalkan, moral dari karyawan yang rendah dalam bekerja, produktivitas yang juga akan berkurang dan juga dapat menciptakan kondisi yang kurang baik di lingkungan perusahaan (Serhan et al., 2022). Penting bagi organisasi untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Hal ini dapat dilakukan sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya dan juga pengelolaan tenaga kerja secara umum yang bertujuan untuk kesuksesan organisasi (Demirdag et al., 2020).

*Job satisfaction* adalah faktor penting terkait dengan bagaimana karyawan bertahan dalam perusahaan. *Job satisfaction* terkait dengan hubungan karyawan

dengan organisasi. Karyawan yang senang terhadap pekerjaan umumnya memiliki *satisfaction* yang tinggi. Hal tersebut akan mendorong retensi tinggi karyawan untuk bertahan dengan organisasi (Redondo et al., 2021). *Job satisfaction* sendiri dianggap penting bagi perilaku dari karyawan yang juga pada organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, karyawan tersebut dapat mengalami demoralisasi, semangat kerja yang kurang baik, produktivitas menurun dan juga berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan (Lee et al., 2023). *Job satisfaction* yang tinggi juga akan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong sikap positif dari konsumen dan membuat karyawan lebih bersemangat dan lebih mampu dalam menghadapi tingkat stress kerja yang tinggi yang pada akhirnya mengurangi *job burnout* dari karyawan (Zhou et al., 2024).

*Organizational commitment* juga merupakan faktor yang memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* dari karyawan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, seperti misalkan karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi dan tentu lebih produktif yang menguntungkan perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi juga memiliki intensi yang rendah untuk keluar perusahaan (Nketsiah & Nkansah, 2024). Salah satu bentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan adalah *continuous commitment*. Dimensi komitmen ini menitikberatkan pada bentuk komitmen berdasarkan pertimbangan karyawan apakah karyawan tersebut mendapatkan manfaat atau kerugian dari meninggalkan perusahaan. Komitmen ini

artinya berkaitan dengan pertimbangan karyawan dalam hal lebih untung atau rugi meninggalkan perusahaan dari pandangan karyawan (Kasogela, 2019). Karyawan dengan tingkat komitmen ini cenderung bertahan dengan organisasi karena merasakan keuntungan atau manfaat yang lebih besar untuk terus bersama dengan organisasi (Zhou et al., 2024).

*Job burnout* juga terkait dengan bagaimana karyawan bertahan atau meninggalkan organisasi. *Job burnout* sendiri terjadi ketika karyawan merasa bahwa ia merasa sangat lelah, tenaga yang sangat terkuras dan juga merasakan gagal yang faktornya adalah adanya tuntutan dalam kerja yang berlebihan (Russell et al., 2020). Karyawan dengan *job burnout* yang tinggi, memiliki dampak emosional dan fisik yang terasa sangat terkuras, dan juga merasakan kegagalan akan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan juga termasuk adanya sinisme dari rekan kerja lainnya dan hal ini mendorong karyawan untuk memiliki keinginan yang tinggi keluar dari perusahaan (Lu & Gursoy, 2016).

*Perceived high workload* adalah bagaimana karyawan mempersepsikan beban kerja yang dimiliki karyawan tersebut. Komponen dari konstruk ini juga terkait dengan faktor internal maupun eksternal dari karyawan. Faktor eksternal dapat berupa bagaimana beban kerja untuk karyawan tersebut yang berasal dari atasan ataupun dari rekan kerja. Adapun faktor internal terkait dengan ekspektasi pribadi dan juga bagaimana *deadlines* mandiri dari karyawan tersebut (Wen et al., 2021). Karyawan yang merasakan bahwa mereka mendapatkan beban kerja yang jauh lebih besar dari seharusnya seperti ekspektasi karyawan, cenderung tidak puas

dan juga merasa dianggap tidak adil dan tentu berdampak pada komitmen karyawan yang lebih rendah (Zhou et al., 2024).

Gaji merupakan faktor penting bagi karyawan karena pada umumnya karyawan bekerja untuk mendapatkan gaji tersebut. Dari sisi organisasi juga komponen gaji ini sendiri memiliki porsi yang besar dalam pengeluaran rutin perusahaan. Oleh karena itu salah satu upaya perusahaan mempertahankan karyawannya adalah dengan komponen gaji (Gim & Cheah, 2020). *Salary satisfaction* oleh karena itu penting karena merupakan bagaimana karyawan merasa puas ataupun tidak puas dengan gaji yang diterima. Hal ini juga terkait dengan berbagai aspek seperti misalkan emosi, beban kerja, ekspektasi dan juga perbandingan dengan industri lainnya (Sun et al., 2023). Komponen gaji ini perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena diketahui berdampak pada bagaimana kepuasan kerja dari karyawan dan juga komitmen dari karyawan untuk bertahan (Zhou et al., 2024).

Konsep *work-life balance* saat ini juga menjadi sangat penting dan menjadi prediktor dari *job satisfaction* (Zhou et al., 2024). Konsep ini semakin relevan dengan semakin besarnya tuntutan dari persaingan yang semakin ketat dari organisasi yang mendorong bagaimana karyawan berupaya mencari keseimbangan yang lebih baik dalam kehidupannya secara umum (Barhate & Dirani, 2022). Keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dari karyawan dan juga pekerjaan dari karyawan akan menimbulkan emosi positif terhadap pekerjaannya sehingga mendorong *job satisfaction* (Fielbaum & Tirachini, 2021).

*Career security* juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*. Karyawan tentu akan memerlukan jaminan bahwa dalam pekerjaannya dia mendapatkan kepastian akan keberlanjutannya antara dirinya dalam bekerja dengan perusahaan di masa depan (Zhou et al., 2024). Persepsi *career security* yang rendah akan membuat karyawan merasa karirnya dalam perusahaan akan terancam dan khawatir akan dikeluarkan atau diberhentikan dalam waktu dekat. Hal ini mengurangi kepuasan kerja dan mendorong adanya perilaku untuk mencari pekerjaan dan berpindah ke tempat lainnya (Doden et al., 2024).

Faktor lainnya yang mempengaruhi *job satisfaction* adalah *perceived organizational support*. Perilaku dari karyawan di tempat kerja, salah satunya dipengaruhi oleh bagaimana persepsi dukungan yang diberikan atau apa yang dirasakan di tempat kerja atau dikenal dengan istilah *perceived organizational support* (Maan et al., 2020). Karyawan memandang adanya dukungan organisasi yang baik dari bagaimana organisasi memberikan perhatian yang baik pada karyawan dan juga memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika dukungan ini dianggap baik, hal tersebut membuat karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya (Thevanes & Saranraj, 2018)

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adanya kompetisi yang semakin sengit antara perusahaan dan juga perubahan yang semakin cepat, setiap perusahaan memerlukan SDM dengan kemampuan yang tinggi agar unggul dalam kompetisi saat ini. Namun,

mempertahankan karyawan saat ini bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan. *Turnover intention* menjadi salah satu tantangan bagi setiap perusahaan.

*Turnover intention* yang tinggi, memiliki potensi mengganggu perusahaan dalam hal aktivitas operasional, moral karyawan yang menurun dan juga bagaimana hal tersebut akan menimbulkan biaya-biaya tambahan terkait perekrutan dan pelatihan dari karyawan baru. Hal ini juga membutuhkan waktu yang dapat mengurangi perusahaan untuk secara cepat mengambil peluang-peluang yang ada yang terhambat karena karyawan baru yang masih menyesuaikan diri (Demirdag et al., 2020). Oleh karena penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi *turnover intention* dan berupaya melakukan hal-hal untuk dapat mengurangi hal tersebut.

Menurut penelitian dari Zhou et al. (2024) faktor faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* diataranya adalah *job satisfaction*, *continuance commitment* dan juga *job burnout*. Namun terdapat pula faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi variabel tersebut, seperti misalkan terdapat temuan dari bagaimana *occupational stigma* memiliki pengaruh terhadap *job burnout* (Xing et al., 2023). Selain itu juga ditemukan bahwa *perceived high workload* dan juga *salary satisfaction* memiliki dampak terhadap *continuance commitment* dan *job satisfaction*. Serta adanya temuan dari bagaimana *work life balance*, *career security* dan juga *organizational support* sebagai faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*. Berdasarkan hal tersebut maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut

- 1) Apakah *Perceived High Workload* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*?
- 2) Apakah *salary satisfaction* berpengaruh positif terhadap *continuance commitment*?
- 3) Apakah *salary satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
- 4) Apakah *work life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
- 5) Apakah *career security* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
- 6) Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
- 7) Apakah *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *continuance commitment*?
- 8) Apakah *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *job burnout*?
- 9) Apakah *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
- 10) Apakah *occupational stigma* berpengaruh positif terhadap *job burnout*?
- 11) Apakah *job burnout* berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment*?
- 12) Apakah *job burnout* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*?
- 13) Apakah *continuance commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh negatif *Perceived High Workload* terhadap *job satisfaction*
- 2) Untuk mengetahui pengaruh positif *salary satisfaction* terhadap *continuance commitment*
- 3) Untuk mengetahui pengaruh positif *salary satisfaction* terhadap *job satisfaction*
- 4) Untuk mengetahui pengaruh positif *work life balance* terhadap *job satisfaction*
- 5) Untuk mengetahui pengaruh positif *career security* terhadap *job satisfaction*
- 6) Untuk mengetahui pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction*
- 7) Untuk mengetahui pengaruh positif *job satisfaction* berpengaruh terhadap *continuance commitment*
- 8) Untuk mengetahui pengaruh negatif *job satisfaction* terhadap *job burnout*
- 9) Untuk mengetahui pengaruh negatif *job satisfaction* terhadap *turnover intention*
- 10) Untuk mengetahui pengaruh positif *occupational stigma* terhadap *job burnout*
- 11) Untuk mengetahui pengaruh negatif *job burnout* terhadap *continuance commitment*
- 12) Untuk mengetahui pengaruh positif *job burnout* terhadap *turnover intention*

13) Untuk mengetahui pengaruh negatif *continuance commitmen* terhadap *turnover intention*

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, perusahaan ini dapat memberikan kontribusi dalam hal pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Dalam penelitian ini faktor-faktor prediktor *turnover intention* yaitu, *burnout*, *job satisfaction* dan juga *continuance commitment* akan berupaya di periksa kembali dalam kaitan dengan *turnover intention*. Selain itu peran dari variabel *occupational stigma*, *perceived high workload*, *salary satisfaction*, *worklife balance*, *career security* dan *organizational support* juga akan diteliti. Hal ini diharapkan akan memperkaya literatur bidang manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian yang dilakukan saat ini, dapat digunakan oleh manajemen sumber daya manusia khususnya untuk menekan tingkat *turnover* dari karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* diharapkan permasalahan yang dihadapi perusahaan khususnya untuk mempertahankan SDM yang baik dalam perusahaan dapat lebih dilakukan secara maksimal.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan tesis ini terdapat sistematika yang digunakan dalam membahas bagian-bagian dalam tesis ini. Adapun sistematika disusun sebagai berikut.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini, dibahas apa saja teori yang relevan dengan penelitian serta penelitian sebelumnya. Pada bab ini juga opdel serta kerangka dari penelitian juga dipaparkan

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Secara umum metode penelitian yang digunakan dalam penelitian akan dipaparkan dalam bagian ini. Dijelaskan juga bagaimana objek dan uni analisisi dari penelitian, jenis penelitian yang digunakan, dan juga operasionalisasi variabel penelitian dipaparkan secara lebih rinci.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil dari penelitian dari data yang telah diolah, dipaparkan dalam bab ini. Dijabarkan pula hasil dari temuan dari data yang sudah terkumpul dan dianalisis dan juga pembahasan akan hal tersebut.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dari hasil penelitian akan dipaparkan dalam bagian ini. Dari hasil simpulan tersebut akan juga diberikan implikasi dan juga saran dan juga apa saja

keterbatasan dari penelitian ini yang bisa diharapkan disempurnakan pada penelitian selanjutnya.

