

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan sehingga peran SDM sebagai penggerak utama semua aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Himmatul Azzizah, 2018). Setiap perusahaan pastinya mempunyai kesenjangan antara harapan serta keinginan karyawan yang terjadi dalam perusahaan, salah satu kerugian yang paling besar ialah terjadinya *turnover* (Himmatul Azzizah, 2018). Urgensi permasalahan *turnover intention* dapat mempengaruhi stabilitas sebuah perusahaan serta produktivitas dari karyawan. *Turnover* terjadi diakibatkan komitmen yang dimiliki karyawan sangat kurang, seorang karyawan harus mempunyai komitmen dengan menerima pekerjaan ataupun tugas yang diperoleh tanpa melakukan kesalahan, tidak merugikan individu lain serta bertanggung jawab (Huang et al., 2023).

Perusahaan perlu mengatasi faktor-faktor yang bisa menimbulkan *turnover intention* agar bisa mempertahankan keberlanjutan aktivitas bisnis serta memastikan karyawan mendapatkan kepuasan (Putranti, 2022). Huang et al., (2023) mengatakan jika manajemen perlu memperoleh komitmen karyawan terhadap perusahaannya karena komitmen ini akan mengarah pada ketertarikan karyawan untuk bertahan menjadi bagian perusahaan. Tingginya tingkat *turnover intention* dapat menyebabkan kehilangan bakat, biaya rekrutmen karyawan yang tinggi, dan dapat mengganggu keberlanjutan operasional perusahaan (Putranti,

2022). Perusahaan harus memprioritaskan para karyawannya dalam memperkerjakan, menemukan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan sesuai keinginan perusahaan, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas serta berkompeten (Ardan, 2021).

Pada sebuah perusahaan sering terjadinya karyawan yang mengatakan ingin keluar dari perusahaan terutama karyawan yang loyal dan memiliki kompetensi di perusahaan. Pihak MSDM tentunya selalu berupaya untuk membuat para karyawannya bertahan dan betah dalam jangka waktu yang panjang bekerja di perusahaan, dengan cara memberikan insentif finansial (Masykuroh & Muafi, 2021). Karyawan tidak hanya membutuhkan perhatian secara finansial saja akan tetapi non-finansial juga, maka dari itu MSDM menghadapi berbagai macam permasalahan pada pengelolaan sumber daya manusia, yaitu *turnover intention* yang masih sering terjadi di perusahaan (Ardan, 2021). Hal ini didukung oleh tingkat *turnover* di Indonesia terjadi di beberapa sektor industri, sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Turnover pada Sektor Industri

Sektor Industri	Turnover Rate
<i>Hospitality</i>	82%
<i>Professional and Business Services</i>	63%
<i>Financial Activities</i>	54%
<i>Construction</i>	53%
<i>Manufacturing</i>	39%
<i>Education and Health Services</i>	38%
<i>Trade, Transportation, and Utilities</i>	29%
<i>Government</i>	20%

Sumber: Awardco (2023)

Dari tabel 1.1 adalah hasil survei oleh Awardco yang dilakukan pada beberapa sektor industri yang berada di Indonesia untuk melihat jumlah intensitas

dari *turnover intention* karyawan. Dapat dilihat jika presentase *turnover* tertinggi berada di sektor *hospitality* sebesar 82%, diikuti dengan sektor bisnis 63%, sektor perbankan dan keuangan berada di posisi ketiga sebesar 54% dan selanjutnya diisi oleh sektor-sektor lainnya (Awardco, 2023).

Turnover intention biasanya muncul ditandai perubahan sikap maupun perilaku dari karyawan, sikap dan perilaku karyawan akan menentukan kualitas serta kelangsungan hidup perusahaan (Huang et al., 2023). Menurut Toly (2001), Karomah (2020), memaparkan ada beberapa faktor yang menyebabkan *turnover intention*, yaitu faktor *job satisfaction*, dan *organizational commitment*. Adapun faktor lain menurut Mobley (2011), Masykuroh & Muafi (2021), yakni *workload*.

Menurut Azizah & Murningsih (2022) mengemukakan *job satisfaction* merupakan suatu kondisi emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan atas persepsi karyawan dalam melihat pekerjaannya. Seorang individu yang memiliki *job satisfaction* kerja yang tinggi cenderung akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya apabila *job satisfaction* kerjanya rendah maka akan mempunyai perasaan yang negatif (Robbins & Judge, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian Dwi Saputra et al. (2021) menyatakan jika *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sedangkan menurut Januartha (2019) menyatakan jika *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Organizational commitment merupakan kedudukan dimana karyawan mengidentifikasi dirinya terhadap perusahaan serta memiliki kemauan secara *continue* untuk berpartisipasi dengan aktif pada perusahaannya (Bogar et al., 2021).

Hal ini sejalan dengan penelitian Satardien, M et al., (2019) menunjukkan *organizational commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara, menurut Bogar et al., (2021) *organizational commitment* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Organizational commitment yang tinggi pada karyawan akan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan lebih baik, sehingga antar karyawan satu sama lain dapat bekerja sama, saling membantu, serta membuat nyaman dalam bekerja (Dwiyanti & Bagia, 2020). Hal ini didukung dengan penelitian Dwiyanti & Bagia (2020) *organizational commitment* mempengaruhi *job satisfaction* karyawan. Sementara, menurut Putra Kharisma et al., (2019) *organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Azizah & Murningsih (2022) menjelaskan *workload* adalah beberapa pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok pada perusahaan dengan waktu penyelesaian yang telah ditentukan. Menurut penelitian yang dilakukan Nal et al (2022) mengatakan bahwa *workload* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Bogar et al. (2021) mengatakan jika *workload* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. *Workload* berat yang diberikan kepada karyawan akan membuat *job satisfaction* karyawan menurun (Kornelius et al., 2022). Hasil penelitian membuktikan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (Azizah & Murningsih, 2022).

Permasalahan *turnover intention* menjadi masalah yang umum terjadi di perusahaan salah satunya perusahaan perbankan di Semarang, terdapat perbankan milik pemerintah serta perbankan milik swasta. Bank Jateng yang menjadi perusahaan perbankan milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kota/Kabupaten di Jawa Tengah dan menjadi satu-satunya bank daerah yang berpusat di Kota Semarang. Bank Jateng pada hasil kinerja tahun 2022 selain bulan Februari dan Maret tidak bisa mencapai hasil target yang ditetapkan oleh perusahaan sehingganya hal ini dapat mengganggu ketercapaian target perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka perusahaan dapat meminimalisir tingkat *turnover intention* yang terjadi dalam perusahaan. Pada Bank Jateng Cabang Utama tingkat *turnover* yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Data *Tunrover* Karyawan Bank Jateng Cabang Utama 2018-2022

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan Keluar (orang)	Jumlah Karyawan Masuk (orang)	Perubahan Jumlah Karyawan (%)
2018	145	-	-	-
2019	143	16	14	11.19%
2020	137	17	11	12.41%
2021	139	13	15	9.35%
2022	139	16	16	11.51%

Sumber: Bank Jateng Cabang Utama (2023)

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* pada Bank Jateng Cabang Utama mengalami peningkatan, dengan rata-rata jumlah tingkat *turnover* sebesar 11,12%. Adapun tingkat *turnover* tertinggi yaitu sebesar 12,41% pada tahun 2020. Menurut Susilo & Satrya, (2019) menyatakan jika tingkat *turnover* di sebuah perusahaan dikatakan normal apabila sebesar 5-10% akan tetapi jika lebih

dari 10% dapat dikatakan tinggi. Dapat disimpulkan jika Bank Jateng Cabang Utama memiliki tingkat *turnover* yang tinggi pertahunnya. Rating *turnover* ini menjadi realisasi karyawan berkeinginan untuk berpindah, jika realisasi yang didapatkan tinggi maka keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan tinggi pula.

Bank Jateng Cabang Utama telah melakukan berbagai cara untuk menekan tingkat *turnover* yang terjadi dalam menjamin terciptanya karyawan yang berkomitmen, beban pekerjaan yang seimbang, dan kepuasan kerja yang tinggi, mulai dari pemberian bonus, kenaikan jabatan, pembagian tugas dan tanggung jawab, pemberian motivasi serta pelatihan. Menurut Ibu Lely selaku manajemen Bank Jateng Cabang Utama, 21 Mei 2023 mengatakan bahwa terjadinya *turnover* ini disebabkan oleh *organizational commitment* yang dimiliki karyawan rendah. Karyawan harus memiliki sebuah komitmen terhadap perusahaan supaya bisa menerima tugas yang diberikan tanpa melakukan kesalahan, bertanggung jawab, dan tidak merugikan individu lain.

Tabel 1. 3 Data Masa Bekerja Karyawan Tahun 2022

No.	Status Kepegawaian	Masa Bekerja Tahun 2022			
		<5	5-10	10-15	>15
1.	Karyawan Tetap	22	17	20	14
2.	Karyawan Kontrak	66	-	-	-
	Jumlah	88	17	20	14
	Jumlah Total	139			
	Presentase (%)	63,31%	12,23%	14,39%	10,07%

Sumber: Bank Jateng Cabang Utama (2023)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Lely selaku manajemen Bank Jateng Cabang Utama pada 24 Mei 2023, menunjukkan jika karyawan Bank Jateng Cabang Utama memiliki komitmen yang rendah karena merasa kurang menjadi bagian dari perusahaan dan kurangnya saling mendukung antar rekan kerja.

Tabel 1. 4 Data Pencapaian Target Tahun 2022 Bank Jateng Cabang Utama

No.	Data Pencapaian Target Presentase (%)
1.	Januari 73%
2.	Februari 103%
3.	Maret 297%
4.	April 4%
5.	Mei 45%
6.	Juni 70%
7.	Juli 76%
8.	Agustus 60%
9.	September 61%
10.	Oktober 46%
11.	November 29%
12.	Desember 23%

Sumber: Bank Jateng Cabang Utama (2023)

Dari tabel 1.4 pada tahun 2022 selain bulan Februari dan Maret karyawan Bank Jateng Cabang Utama terlihat tidak mampu dalam merealisasikan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada bulan April menjadi pencapaian target realisasi yang paling rendah oleh perusahaan, yaitu sebesar 4%. Pada data tersebut menjadi bukti jika pada kurun waktu tertentu karyawan sulit dalam merealisasikan target dan apabila target tercapai bisa melebihi dari target yang diberikan bahkan bisa dua kali lipat, yaitu sebesar 297% pada bulan Maret. Hal ini dapat disebabkan oleh komitmen karyawan terhadap perusahaan rendah sehingga karyawan tidak bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

“Karyawan biasanya lembur dalam kurun waktu seminggu itu tiga kali mbak tapi kalo lagi sibuk bisa lebih sering dan rata-rata lemburnya 3 jam buat input data nasabah dan membuat laporannya.” (Lely, 11/10/2023).

Karyawan Bank Jateng Cabang Utama memiliki hari kerja Senin-Jumat dengan total kerja perhari 8 jam dan 40 jam per minggu. Namun *deadline* tugas yang ditetapkan oleh perusahaan membuat karyawan bekerja lebih dari 8 jam sehari. Karyawan dituntut melaksanakan tanggung jawabnya dengan mengejar target dan mengerjakan tugas yang harus segera diselesaikan, sehingga karyawan harus kerja lembur atau *overtime*. Berdasarkan hasil wawancara di atas karyawan dalam waktu seminggu bisa menambah jam kerja hingga 3 jam untuk menginput data dan membuat laporan data nasabah, sehingga total jam kerja yang ideal perminggu 40 jam bertambah hingga 49 jam.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas peneliti berniat untuk mengkaji lebih rinci terkait **“Pengaruh *Organizational Commitment* dan *Workload* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Bank Jateng Cabang Utama Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening”**

1.2 Rumusan Masalah

Pernyataan masalah riset ini dinyatakan bahwa harapan Bank Jateng Cabang Utama bahwa menghadapi permasalahan *turnover intention* yang rendah akan tetapi realiatanya, seperti di tunjukkan pada tabel 1.2 pertumbuhan *turnover intention* yang terjadi tinggi.

Permasalahan pada *turnover intention* disebabkan *organizational commitment* yang rendah yang ditunjukkan pada tabel 1.3 dari masa kerja karyawan

tetap dan kontrak yang kurang dari 5 tahun. Demikian juga *workload* yang ditunjukkan melalui data 1.4 secara faktual dari pencapaian target perusahaan yang rendah. Hal ini dipertegas dengan terjadi tambahan jam kerja sehingga karyawan merasa tidak puas akan hasil pekerjaannya.

Dalam dunia industri sumber daya manusia menjadi kunci demi mencapai tujuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia menjadi aset perusahaan yang harus mengembangkan kemampuan karyawannya, hal ini dikarenakan karyawan yang menjalankan segala aktivitas dalam perusahaan, teknologi yang canggih tidak akan berharga apabila tidak terdapat peran manusia di dalamnya.

Kegiatan bisnis yang dilakukan oleh Bank Jateng Cabang Utama merupakan menawarkan produk dan melayani nasabah. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa mengelola dan memelihara sumber daya manusia yang ada dengan sebaik mungkin, guna mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Tingkat *turnover* disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya *organizational commitment*, *workload* dan *job satisfaction*. Dengan perusahaan mengetahui tingkat *turnover* hal ini bermanfaat bagi perusahaan dalam membuat insentif dari pengembangan SDM, pemberian tujuan, nilai *turnover* dapat menjadi sebuah bukti dan laporan atas sistem kerja yang telah dilakukan perusahaan sudah sesuai atukah belum dari kebutuhan karyawan. Jika tingkat *turnover* suatu perusahaan tinggi berarti perusahaan perlu memperbaiki sistem kerjanya.

Berdasarkan pernyataan masalah analisis yang dilakukan untuk menjawab rumusan masalah maka rician analisis dinyatakan sebagai berikut:

1. Rincian analisis *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama
2. Rincian analisis *workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama
3. Rincian analisis *organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* di Bank Jateng Cabang Utama
4. Rincian analisis *workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* di Bank Jateng Cabang Utama
5. Rincian analisis *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* di Bank Jateng Cabang Utama
6. Rincian analisis *organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama
7. Rincian analisis *workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*
2. Untuk mengetahui pengaruh *workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction*
3. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*
4. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *turnover intention*
5. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*

6. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*
7. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan pastinya mempunyai manfaat bagi berbagai pihak yang terlibat dalam penelitian, seperti perusahaan, responden, peneliti dan peneliti berikutnya serta pihak lainnya. Manfaat penelitian sebagai sebuah proses pemecah masalah dan memberikan solusi atas fenomena yang diteliti oleh peneliti. Manfaat dari penelitian ini juga sebagai bentuk untuk merancang startegi perusahaan untuk mencapai tujuan mereka:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian, secara teoritis bermanfaat untuk dijadikan sebagai sumber informasi untuk menjawab pertanyaan. Dapat dijadikan sebagai sebuah masukan dan pengembangan teori mengenai perilaku organisasi, terkhusus dalam bidang interaksi *organizational commitment* dan *workload* yang dapat mempengaruhi *turnover intention* melalui *job satisfaction*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan pertimbangan bagi manajemen Bank Jateng Cabang Utama dalam upaya menurunkan tingkat *turnover intention* dari faktor *organizational commitment*, *workload* dan *job*

satisfaction perusahaan untuk menekan biaya tambahan sebagai akibat *turnover intention*.

1.5 Landasan Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

1.5.1.1 Pengertian Perilaku Organisasi

Dalam kehidupan sosial, individu akan berperilaku atas karakteristik dan sifat masing-masing, seperti sikap, kecakapan, kepribadian, bakat, minat, dan kepandaian. Perilaku akan muncul sebagai dampak dari dorongan yang dialami oleh seseorang, bisa berasal dari individu maupun berasal dari lingkungan. Perilaku individu dilakukan secara sadar dan tidak secara sadar. Manajemen memiliki peran yang strategi untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Perilaku organisasi erat kaitannya dengan bagaimana manajemen harus mempertahankan karyawan, mengelola sumber daya manusia, merekrut, melatih, mengembangkan, hingga memberikan motivasi pada karyawannya. *Turnover intention* pada perusahaan dapat dikatakan rendah jika perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam pengelolaan karyawannya sehingga karyawan dapat merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

Menurut Stephen P. Robbins (2017) menjelaskan jika perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki perilaku yang berpengaruh kepada individu, kelompok, dan juga struktur terhadap perilaku organisasi yang dapat diterapkan pada ilmu pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktifitas dalam organisasi. Dilapanga dan Jeane Mantiri (2021) perilaku organisasi merupakan

sebuah ilmu yang mempelajari bagaimana seseorang dalam bersikap, mulai dari tingkat individu, tingkat kelompok dan berpengaruh kepada kinerja organisasi, kelompok, serta individu. Perilaku organisasi yang berkaitan dengan tingkah laku seseorang pada sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam beraktivitas yang akhirnya menuju kepada *turnover intention* perusahaan (Huang et al., 2023).

Tingkat *turnover intention* dalam perusahaan dapat dikatakan baik apabila karyawan dalam perusahaan memahami perilaku organisasi. Sehingga perilaku organisasi muncul akibat kesadaran karyawan terhadap tempat kerja dengan hubungan individu yang mempengaruhi kinerja dari seseorang dan bisa menimbulkan konflik yang berdampak bagi keseluruhan organisasi. Menurut Dilapanga dan Jeane Mantiri (2021), John (1983) perilaku organisasi berkaitan dengan kegiatan pekerjaan, dimana hal tersebut menekankan pada aspek perilaku karyawan dalam perusahaan, seperti *turnover* tenaga kerja, produktivitas, absensi, aktivitas pekerjaan, kinerja karyawan, serta manajemen. Dapat disimpulkan jika perilaku organisasi selalu mengarah kepada perilaku individu dalam hal *turnover intention* pada perusahaan.

Hal ini tentunya dapat merugikan perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengetahui faktor yang menyebabkan kemunculan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dalam diri karyawan Susilo & Satrya, (2019). Karyawan yang meninggalkan perusahaan baik dilakukan secara sukarela maupun tidak, hal ini akan berdampak besar terhadap perusahaan. Dampak *turnover intention* yang tinggi perusahaan akan mengalami kerugian yang besar, yakni pengeluaran akan

kegiatan rekrutmen, seleksi, dan *training* serta kehilangan karyawan yang memiliki keunggulan Stephen P. Robbins (2017).

1.5.2 Turnover Intention

1.5.2.1 Pengertian Turnover Intention

Turnover karyawan yang terjadi dalam sebuah organisasi menjadi masalah yang perlu diperhatikan karena dapat menimbulkan beban dan kerugian. Perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya akibat proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan untuk karyawan baru, dan kekosongan karyawan akan menjadi masalah bagi perusahaan untuk memindahkan atau membebankan tugas karyawan tersebut kepada karyawan lain, terlebih lagi karyawan yang meninggalkan perusahaan merupakan karyawan yang memiliki keunggulan dan kemampuan yang baik pada bidangnya, hal ini menyebabkan perusahaan akan kesulitan untuk mencari pengganti atau tidak menemukan karyawan dengan kemampuan yang sama.

Turnover dikatakan sebagai pergerakan tenaga kerja yang meninggalkan perusahaan yang nantinya akan berdampak pada jumlah akhir karyawan pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang berdampak dari hasil evaluasi tiap individu terkait dengan kelanjutan dari hubungan kerja dengan perusahaan, pada *turnover intention* karyawan belum melakukan tindakan meninggalkan perusahaan (Ardan, 2021). Menurut (Karomah, 2020) *turnover* merupakan sejumlah karyawan yang dengan sukarela dan tidak sukarela untuk keluar dari organisasi selama beberapa waktu

tertentu. Menurut Awaru (2015), *intention* adalah fungsi dari 3 dasar, yaitu sikap individu terhadap perilaku, persepsi seseorang terhadap tekanan sosial dalam berperilaku, dan kontrol perilaku seseorang, sedangkan menurut Ardan (2021) *intention* adalah keinginan atau sebuah niat yang muncul dalam benak seseorang dalam melakukan sesuatu.

Menurut Masykuroh & Muafi (2021), Tett & Meyer (1993) mengarah pada kesediaan karyawan yang disadari dan juga disengaja dalam melakukan tindakan keluar dari perusahaan. *Turnover intention* biasanya diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan secara sukarela atas keinginan ataupun kehendak dari masyarakat. Menurut Mobley (2017) *turnover intention* adalah sebuah kecenderungan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan secara sukarela berpindah ke tempat kerja yang lain sesuai dengan pilihannya sendiri. Terjadinya *turnover intention* pada suatu perusahaan menjadi hal yang sangat perlu diperhatikan oleh pihak manajemen SDM di perusahaan tersebut (Fah et al, 2010). *Turnover intention* yang mengalami peningkatan pada karyawan di perusahaan dampaknya berimbas pada biaya keuangan, penurunan kinerja perusahaan, produktivitas kerja, serta pelanggan menjadi tidak merasa puas (Rangrez et al., 2022).

Turnover intention hal ini mencerminkan bahwa seseorang yang ingin meninggalkan perusahaan untuk mencari pilihan pekerjaan lain. Hal ini mencakup dalam perilaku penarikan diri individu yang timbul keinginan untuk keluar, karena mereka memiliki keinginan untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan lain, pekerjaan yang sesuai dengan apa yang mereka mau dan layak di perusahaan lain, serta adanya niat untuk keluar dari perusahaan (Ardan, 2021). Dengan demikian

mengacu pada definisi *turnover intention* maka dalam riset ini *turnover intention* diartikan sebagai hasrat dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan ke perusahaan lain dengan pekerjaan yang sama atau tidak, akan tetapi belum pada tahap pelaksanaannya.

1.5.2.2 Indikator Turnover Intention

Menurut Masykuroh & Muafi (2021), Mobley (1978) menjelaskan bahwa terdapat tiga indikator dari pengukuran *turnover intention*, yakni berpikir untuk meninggalkan organisasi (*thinking of quitting*), memiliki niat untuk mencari alternatif di organisasi atau pekerjaan lain (*intention to search*), dan tingkat karyawan untuk melakukan aktivitas pengunduran diri (*intention to quit*). Dalam penelitian Priyana (2022) mengemukakan indikator dari *turnover intention* sebagai berikut:

1. Kecenderungan karyawan dalam memikirkan untuk meninggalkan perusahaan
2. Kemungkinan karyawan mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain
3. Kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan
4. Kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu dekat
5. Kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan apabila terdapat peluang untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik

1.5.2.3 Faktor-faktor Turnover Intention

Menurut Karomah (2020), Toly (2001) memaparkan ada beberapa faktor yang menyebabkan *turnover intention*, yaitu faktor *job insecurity*, konflik peran,

perubahan organisasi, ketidakjelasan atas peran karyawan, *job satisfaction*, kepercayaan organisasi, *organizational commitment*, dan *locus of control*. Adapun faktor individu dan faktor organisasi yang mempengaruhi *turnover intention*, sebagai berikut, Mobley (2011) dalam Masykuroh & Muafi (2021):

1. Faktor Organisasi

- a. Ukuran organisasi, menjadi faktor yang mempengaruhi karena ukuran organisasi yang besar dapat menjadi pemilihan seseorang dalam proses manajemen sumber daya manusia, mobilitas internal, dan sistem penghargaan karyawan yang kompetitif.
- b. Upah kerja, dalam pemberian besaran gaji memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat *turnover* dalam sebuah perusahaan. Faktor lain yang menjadi penentu ialah pemberhentian secara sukarela atas tingkat pendapatan yang relatif. *Turnover* yang tinggi dapat disebabkan oleh gaji karyawan yang rendah.
- c. *Workload*, *workload* yang diterima oleh karyawan berhubungan dengan perputaran karyawan dan karakteristik dari suatu pekerjaan, seperti tugas yang berulang, otonomi, dan tanggung jawab kerja individu dalam suatu pekerjaan. Masalah ini mendapat banyak perhatian karena respon dari perilaku serta sikap atas suatu pekerjaan bergantung dari tiap karakter individu.
- d. Gaya supervisi, sebuah penelitian menemukan bahwa semakin besar keterlibatan dari supervisor dalam aktivitas pekerjaan, maka semakin kecil niat karyawan berkeinginan keluar dari perusahaan. Dan kurangnya pengawasan menjadi faktor umum dalam memutuskan hubungan kerja dari karyawan.

2. Faktor Individu

- a. Kepuasan kerja, kepuasan ini menjadi konsep dari ketidaksesuaian antara penilaian yang dilakukan individu dan situasi keadaan.
- b. Kepuasan kerja secara menyeluruh, menggambarkan jika semakin kecil kepuasan kerja maka *turnover intention* dalam perusahaan semakin besar.
- c. Gaji, hubungan antara besaran gaji dan perputaran karyawan yang konsisten dalam pengaruh pembayaran gaji menjadi faktor penting dalam *turnover intention*.
- d. Promosi, kurangnya kesempatan promosi yang dialami oleh karyawan menjadi alasan utama dalam *turnover intention*. Peluang dari promosi tiap karyawan menjadi harapan terhadap karier yang berhubungan langsung dengan *turnover intention*.
- e. Beban kerja, menjadi alasan yang kuat bagi individu dalam melakukan *turnover intention*.

1.5.2.4 Dampak Turnover Intention

Menurut Karomah (2020) *turnover intention* adalah keluar masuknya karyawan dalam sebuah perusahaan. *Turnover* menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Menurut Mobley et al (1978) *turnover intention* memberikan kerugian yang luas pada perusahaan, yakni biaya dari proses penerimaan pegawai, biaya pesangon untuk karyawan yang meninggalkan perusahaan, struktur komunikasi, mengganggu lingkungan sosial, kehilangan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi, perusahaan mengalami penurunan produktivitas, kepuasan karyawan dalam organisasi pun menurun, dan hubungan kepada masyarakat menjadi negatif dampak

dari karyawan yang keluar dari perusahaan. Sedangkan menurut Karomah (2020), Tracey dan Hinkin (2006) *turnover intention* suatu perusahaan yang tingkatnya tinggi akan menyebabkan tambahan biaya dan kerugian, yakni *predeparture cost*, biaya rekrutmen, biaya seleksi, biaya orientasi serta pelatihan, dan akan mengalami kehilangan produktivitas.

1.5.3 Job Satisfaction

1.5.3.1 Pengertian Job Satisfaction

Menurut Robbins & Judge (2017), Masykuroh & Muafi (2021), memaparkan jika *job satisfaction* individu yang rendah menjadi faktor utama karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Azizah & Murningsih (2022) mengemukakan *job satisfaction* merupakan suatu kondisi emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan atas persepsi karyawan dalam melihat pekerjaannya. *Job satisfaction* bersifat individual, artinya tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada dalam diri seseorang (Masykuroh & Muafi, 2021). Menurut Karomah (2020) *job satisfaction* berasal dari penilaian kerja ataupun pengalaman yang dimiliki oleh individu dan menciptakan sebuah keadaan emosi yang menyenangkan. *Job satisfaction* merupakan karyawan yang merasakan kepuasan sehingga jarang tidak hadir, bertahan, dan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan (Simanjuntak, 2021).

Afandi (2018) memaparkan *job satisfaction* merupakan suatu respon emosional terhadap perasaan menyenangkan atau tidak dari aspek pekerjaan mereka. *Job satisfaction* merupakan sebuah perasaan individu yang positif

mengenai pekerjaannya sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Seorang individu yang memiliki *job satisfaction* kerja yang tinggi cenderung akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya apabila *job satisfaction* kerjanya rendah maka akan mempunyai perasaan yang negatif (Robbins & Judge, 2019). Menurut Kee & Chung (2021), *job satisfaction* adalah salah satu perilaku yang berkaitan mengenai pekerjaan yang sering dipelajari pada perilaku organisasi. *Job satisfaction* adalah kepuasan dari karyawan atas hasil pekerjaan serta tanggapan terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Greenberg dan Baron, 1997), Kee & Chung (2021).

Permasalahan yang serius akan terjadi apabila dari karyawan yang kepuasannya tidak terpenuhi di perusahaan, akibatnya dapat menyebabkan absensi karyawan yang cenderung meningkat serta tingkat *turnover* yang tinggi pula, hal tersebut akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan (Kee & Chung, 2021). Karyawan yang tidak merasa puas atas besaran gaji yang diterima, maka karyawan tersebut akan membandingkan gaji dan *workload* yang diterima dengan karyawan lainnya (Karomah, 2020). Menurut Dwi Saputra et al. (2021), *job satisfaction* adalah perasaan serta penilaian seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya, terkhusus terkait kondisi kerja, kebutuhan, keinginan, dan apakah pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. *Job satisfaction* menjadi faktor penting dalam organisasi karena akan mempengaruhi perilaku dari karyawan terhadap pekerjaannya, seperti produktif, malas, rajin, dan lainnya, hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut Kee & Chung (2021).

Menurut Januartha (2019) *job satisfaction* jika merupakan perasaan positif yang muncul sebagai hasil pengakuan pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Dengan demikian mengacu pada definisi *job satisfaction* maka dalam riset ini *job satisfaction* diartikan sebagai pandangan, perasaan emosional, serta penilaian mengenai pekerjaan yang telah dilakukannya, apakah sudah sesuai yang diharapkan atau tidak sesuai.

1.5.3.2 Indikator Job Satisfaction

Karyawan yang mempunyai tingkat *job satisfaction* yang rendah cenderung tingkat *turnover intention* yang terjadi diperusahaan tinggi. Menurut Spector (1997) kepuasan karyawan dalam pekerjaannya meliputi kepuasan terhadap promosi, gaji, partner kerja, prosedur dan aturan kerja, komunikasi, pekerjaan itu sendiri, tunjangan karyawan, dan *contingent reward*. Dan menurut Simanjuntak (2021) indikator dari *job satisfaction*, yaitu ketidakhadiran, *turnover intention*, kinerja karyawan, rekan kerja, dan kenyamanan kerja. Sedangkan menurut Afandi (2018) yaitu pekerjaan, rekan kerja, dan upah yang bisa mempengaruhi *job satisfaction* karyawan.

1.5.3.3 Faktor-faktor Job Satisfaction

Job satisfaction menjadi aspek yang kompleks bagi perusahaan, jika karyawan merasakan aspek pekerjaan yang sesuai harapannya maka mereka akan semakin puas dengan pekerjaannya. Kreitner & Kinicki (2001) dalam Karomah (2021) memaparkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi dari *job satisfaction*, sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan yaitu *job satisfaction* ditentukan atas tingkat karakteristik pekerjaan yang memberikan peluang bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan mereka.
2. Komponen disposisi atau genetik yaitu *job satisfaction* berasal dari faktor genetic dan sifat individu, artinya perbedaan karakteristik setiap individu akan mempengaruhi dalam penilaian *job satisfaction* dan karakteristik *job satisfaction* mereka
3. Kesetaraan, *job satisfaction* yang berarti bagaimana karyawan diperlakukan di perusahaan
4. Perbedaan artinya *job satisfaction* sebagai hasil pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan ini berupa perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diperoleh karyawan atas pekerjaannya, apabila karyawan memperoleh yang lebih dari harapannya maka akan merasa dan sebaliknya.
5. Pencapaian nilai, *job satisfaction* menjadi sebuah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya dalam memenuhi nilai kerja individu yang penting

1.5.3.4 Dampak Job Satisfaction

Job satisfaction menjadi faktor penting dalam organisasi karena akan mempengaruhi perilaku dari karyawan terhadap pekerjaannya, seperti produktif, malas, rajin, dan lainnya, hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut. Keadaan emosional seorang individu yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan akan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan tersebut. Tingkat *job satisfaction* karyawan rendah dapat menyebabkan sikap negatif karyawan dalam melakukan pekerjaannya maupun kepada lingkungan kerjanya, kondisi ini akan

mengakibatkan karyawan merasa *insecure* dan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. *Job satisfaction* akan mempengaruhi keputusan karyawan dalam menentukan tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan, apabila karyawan tidak puas akan pekerjaan mereka, karyawan akan keluar dari perusahaan, akan tetapi jika karyawan percaya jika mereka diperlakukan dengan adil dan mendapat penghargaan atas pekerjaannya mereka cenderung tidak akan meninggalkan perusahaan (Januartha, 2019).

1.5.4 Organizational Commitment

1.5.4.1 Pengertian Organizational Commitment

Menurut Toly (2001), Karomah (2020), memaparkan ada beberapa faktor yang menyebabkan *turnover intention*, yaitu *organizational commitment* yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan tersebut. *Organizational commitment* merupakan sejauh mana karyawan dalam menempatkan dirinya pada organisasi serta tujuan dan sejauh mana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasinya (Robbins & Judge, 2019).

Karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang kuat dapat menempatkan dirinya dalam perusahaan dan memiliki tujuan serta keinginan untuk menjadi anggota tetap atau mempertahankan sebagai anggota perusahaan tersebut (Bogar et al., 2021). Karyawan yang memiliki komitmen cenderung minim dalam melakukan penarikan diri atas pekerjaannya walaupun karyawan merasa tidak puas, akan tetapi mereka tetap berusaha semaksimal mungkin sebagai akibat dari rasa keterikatan terhadap perusahaan (Bogar et al., 2021). Hal ini dikarenakan karyawan

tidak memiliki pilihan lain atau kesempatan untuk keluar dari perusahaan, sehingga karyawan akan memutuskan untuk tetap melanjutkan pekerjaan di perusahaan (Robbins & Judge, 2019).

Organizational commitment merupakan kedudukan dimana karyawan mengidentifikasi terhadap perusahaan serta memiliki kemauan secara *continue* untuk berpartisipasi dengan aktif pada perusahaannya (Fuhasari, 2016), (Bogar et al., 2021). Menurut Al-Jabari & Ghazzawi (2019) *organizational commitment* merupakan tindakan yang dilakukan secara sukarela dan bukan menjadi kewajiban bagi karyawan, sehingga bisa meningkatkan efisiensi terhadap perusahaan. Menurut Serhan et al., (2022) menjelaskan jika *organizational commitment* adalah sebuah keterikatan psikologis yang dimiliki individu kepada perusahaannya yang ditandai oleh keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan tersebut.

Berdasarkan penelitian Huang et al., (2023), Wu (2019) *organizational commitment* merujuk pada kekuatan yang dimiliki individu yang menunjukkan dan keikutsertaan dalam perusahaan tersebut. Menurut Mowday (1998), Perryer et al., (2010) karyawan yang berkomitmen kepada perusahaan cenderung memiliki sikap yang tidak akan keluar, dianggap karyawan bisa menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan, mudah beradaptasi apabila terjadi perubahan, dapat bekerja secara efisien dan belajar yang lebih efektif, sehingga sikap inilah yang sangat disukai dan dihargai oleh para pemberi kerja. Dengan demikian mengacu pada definisi *organizational commitment* maka dalam riset ini *organizational*

commitment diartikan sebagai tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya yang akan mempengaruhi kinerja, produktivitas, serta retensi dari karyawan.

1.5.4.2 Indikator Organizational Commitment

Menurut Bogar et al. (2021) terdapat beberapa indikator *organizational commitment* sebagai berikut:

1. Identifikasi, artinya karyawan merasa bangga terhadap perusahaan dan menerima tujuan dan nilai-nilai inti perusahaan melalui sikap dan perilaku.
2. Keterlibatan diri, artinya mengaplikasikan peraturan dan penyerapan aktivitas perusahaan ke dalam psikologi karyawan.
3. Loyalitas, artinya sikap afeksi karyawan dan menerima perusahaan yang dibuktikan melalui keinginan yang kuat untuk mempertahankan sebagai anggota pada perusahaan dan memiliki perasaan yang kuat terhadap perusahaan tersebut.

1.5.4.3 Faktor-faktor Organizational Commitment

Organizational Commitment memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan pola pikir dalam berkomitmen, contohnya seperti karakteristik pekerjaan, kepribadian, dan perusahaan. Menurut Rahman et al., (2018) terdapat beberapa faktor *organizational commitment*, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, dukungan dari manajemen puncak, dan struktur organisasi. Adapun menurut Minner (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *organizational commitment*, sebagai berikut:

- a. Faktor personal, seperti usia, tingkat Pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan kepribadian individu.
- b. Karakteristik pekerjaan, seperti jabatan, tantangan dalam melakukan pekerjaan, kesulitan dalam bekerja, dan konflik peran
- c. Karakteristik struktur, seperti bentuk perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat pengendalian terhadap karyawan, serta kehadiran serikat kerja.
- d. Pengalaman kerja akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan dalam perusahaan, karyawan baru dengan karyawan lama akan memiliki sebuah tingkat komitmen yang berbeda.

Menurut Rahman et al., (2018) adapun mekanisme yang menyebabkan pembentukan pola pikir dari komitmen, sebagai berikut:

- a. Keinginan, meliputi identitas, keterlibatan diri, dan nilai-nilai bersama.
- b. Kewajiban yang dirasakan, meliputi norma, manfaat, internalisasi norma sosial, dan kontrak psikologis.
- c. Persepsi biaya, meliputi investasi sampingan serta kurangnya alternatif.

1.5.4.4 Dampak Organizational Commitment

Komitmen dalam sebuah perusahaan dapat menciptakan karyawan memberikan kemampuan yang terbaik terhadap perusahaan di tempat karyawan bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja cenderung dapat bekerja sama antar karyawan dan senang membantu satu sama lain. Perusahaan yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi akan lebih sesuai dengan nilai-nilai serta tujuan dari perusahaan tersebut. Karyawan akan

berusaha untuk memberikan manfaat dan berusaha lebih keras kepada perusahaan. Hal tersebut membuktikan apabila karyawan berkomitmen tinggi maka akan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, karena sebuah komitmen pada perusahaan akan membangun sikap dan perilaku karyawan ingin memberikan yang terbaik dan berusaha lebih terhadap perusahaan di mana tempat ia bekerja (Putra Kharisma et al., 2019).

Adapun aspek yang bisa dinilai dari *organizational commitment* sebagai berikut, karyawan menerima segala tugas yang diberikan, membanggakan perusahaan tempat karyawan bekerja, sikap dan perilaku sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, peduli terhadap nasib perusahaan, dan tidak akan meninggalkan perusahaan. Aspek-aspek tersebut apabila ada di setiap karyawan maka mereka dapat dikatakan memiliki *organizational commitment* yang tinggi.

Perusahaan perlu memperhatikan para karyawannya jika perusahaan kurang dalam memberikan motivasi kepada karyawan, hal ini akan membuat karyawan merasa semangat yang dimiliki demi kemajuan perusahaan tidak dibutuhkan lagi oleh perusahaan. Maka dari itu, karyawan akan kehilangan rasa bangga terhadap perusahaan, meruntuhkan rasa loyalitas karyawan pada perusahaan, tidak mau mengeluarkan kemampuan yang ada dalam dirinya dan mengembangkannya demi perusahaan akan mengakibatkan munculnya perasaan bosan dalam diri karyawan sehingga karyawan berniat untuk keluar dari perusahaan dalam mencari alternatif hingga berhenti bekerja dari perusahaan (Bogar et al. 2021).

1.5.5 Workload

1.5.5.1 Pengertian *Workload*

Menurut Prastyo & Andriani (2022), Koesmowidjojo (2017) *workload* merupakan proses perusahaan dalam menetapkan dan menentukan jumlah dari jam kerja para karyawannya yang digunakan dan dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerja selama waktu yang telah ditetapkan. Tingkat kemampuan dan pemahaman yang berbeda-beda setiap individu mengenai jenis pekerjaan dan sifat akan menimbulkan kesulitan bagi karyawan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan Prastyo & Andriani (2022). Menurut Azizah & Murniningsih (2022) menjelaskan *workload* adalah beberapa pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok pada perusahaan dengan waktu penyelesaian yang telah ditentukan. Widodo (2021), Manumba (2000) menyatakan *workload* merupakan kemampuan akan tubuh seseorang dalam menerima beban suatu pekerjaan. Kemampuan antara fisik dan psikologis karyawan harus seimbang dengan *workload* yang ditugaskan kepada mereka.

Menurut Masta & Riyanto (2020), Tarwaka (2015) mengatakan jika *workload* merupakan sebuah hasil atas permintaan tugas karyawan, hasil ini termasuk perilaku karyawan, kemampuan, keterampilan, persepsi kerja, dan tempat kerja. Adapun aturan yang dikeluarkan oleh Menteri Dalam Negeri, yakni Peraturan No.12 Tahun 2008 yang menyatakan jika *workload* merupakan jumlah pekerjaan yang diterima dan dipikul oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi dan bentuk jabatan. Sedangkan, Susiarty et al. (2019) mengatakan bahwa

workload yang diterima oleh seorang terlalu tinggi dapat menyebabkan bekerja secara berlebihan sehingga dapat menimbulkan *overstress* dan sebaliknya jika karyawan memiliki *workload* yang tidak terlalu tinggi maka mereka akan kebosanan pada pekerjaannya. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya perusahaan dalam mengelola dan membagi jumlah jam kerja dari sumber daya manusia yang mereka miliki dengan mempertimbangkan akan kemampuan, keterampilan, dan perilaku karyawan pada perusahaan (Masta & Riyanto, 2020),

Menurut Pakaya et al. (2022) *workload* merupakan jumlah waktu dan beberapa pekerjaan yang di terima karyawan untuk menghasilkan sesuai harapan dari perusahaan. Menurut Kurniawati et al., (2018), Schultz (2006) menjelaskan *workload* adalah kondisi seorang karyawan yang melakukan dan mengerjakan terlalu banyak pekerjaan dan terlalu sulit dibandingkan atas waktu yang tersedia. Jika sebuah tanggung jawab pekerjaan yang diberikan tidak sebanding dengan kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang serta waktu yang disediakan akan mengakibatkan stres (Kurniawati et al., 2018). Dengan demikian mengacu pada definisi *workload* maka dalam riset ini *workload* diartikan sebagai sejumlah pekerjaan yang dibebankan dan harus diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

1.5.5.2 Indikator *Workload*

Karyawan yang menanggung *workload* yang terlalu berat bisa menyebabkan seseorang mengalami gangguan atau jatuh sakit akibat kelelahan

bekerja. Terdapat beberapa indikator dari *workload* sebagai berikut (Pakaya et al., 2022):

1. Target pekerjaan yang harus dicapai
2. Standar pekerjaan
3. Kondisi pekerjaan

1.5.5.3 Faktor-faktor *Workload*

Menurut Schultz (2017) menjelaskan bahwa *workload* adalah sebuah bentuk pekerjaan yang diberikan terlalu banyak kepada karyawan dengan waktu penyelesaian telah ditentukan oleh perusahaan atau karyawan mengambil pekerjaan yang cukup sulit dengan waktu pengerjaan yang sedikit. Karyawan yang menanggung *workload* yang terlalu berat bisa menyebabkan seseorang mengalami gangguan atau jatuh sakit akibat kelelahan bekerja.

Workload yang memberatkan seorang karyawan akan menimbulkan perasaan kekhawatiran bagi mereka atas keberlangsungan pekerjaan mereka sehingga hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan apabila karyawannya mengalami kekhawatiran yang bisa menyebabkan mereka kehilangan pekerjaannya. *Workload* dibagi dalam dua skala penilaian, yakni faktor internal yang mencakup motivasi, kepuasan, persepsi, dan keinginan. Serta ada faktor eksternal yang mencakup segala tugas yang dikerjakan, lama waktu kerja seseorang, waktu istirahat, dan kesulitan pekerjaan.

Terdapat beberapa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi *workload* seseorang dalam pekerjaannya, sebagai berikut Widodo (2021), Manumba (2000):

1. Faktor Internal

Faktor internal menjadi faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang, sebagai akibat dari adanya reaksi atau beban pekerjaan yang diterima. Reaksi tubuh seseorang dapat dinilai secara objektif dan subjektif. Penilaian secara objektif bisa dilihat dari perubahan fisiologis individu, sedangkan penilaian secara subjektif dapat dinilai dari perubahan psikologis dan perilaku dari individu. Oleh karena itu, reaksi secara subjektif berhubungan dengan harapan dan keinginan dari karyawan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor dari luar tubuh seseorang yang meliputi:

- a. Tugas yang dikerjakan bersifat fisik, seperti alat bantu kerja, alat dan sarana kerja, dan beban pekerjaan karyawan
- b. Organisasi yang meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, dan waktu lembur karyawan
- c. Lingkungan kerja yang mencakup suhu ruangan, tingkat penerangan, dan hubungan antar karyawan satu dengan lainnya

1.5.5.4 Dampak Workload

Pembebanan kerja yang dilimpahkan kepada pemegang jabatan sesuai dengan standar beban kerja karyawan yang tidak terlalu tinggi akan tetapi tidak rendah pula. *Workload* yang dibebankan apabila tidak dalam batas wajar akan berdampak pada hasil kerja karyawan yang kurang efektif. Sedangkan *workload* yang dibebankan tidak berat akan menimbulkan sifat malas pada karyawan bahkan bosan dalam aktivitas pekerjaannya, dan karyawan akan merasa keahlian yang dimiliki kurang diperhitungkan oleh manajemen (Kornelius et al., 2022).

Perusahaan semestinya memiliki tuntutan yang tinggi pada karyawannya agar mereka dapat melakukan pekerjaan dengan optimal. Jika karyawan memiliki *workload* yang tinggi tidak sesuai standar maka akan menjadi beban untuk dirinya sendiri, dapat meningkatkan *turnover* di perusahaan (Purba & Setiyono, 2022).

1.5.6 Pengaruh Antar Variabel

1.5.6.1 Pengaruh Antara Organizational Commitment terhadap Job Satisfaction

Perusahaan perlu untuk memerhatikan *organizational commitment*, karyawan yang berkomitmen cenderung akan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya serta menaati segala peraturan dan nilai-nilai bersama pada perusahaan. Hal ini akan membangun karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Karyawan yang tidak memiliki komitmen tidak memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan sehingga karyawan tersebut tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Walaupun karyawan memiliki kemampuan yang memadai, jika tidak dilandasi dengan *organizational commitment* maka pekerjaan yang diselesaikan tidak memuaskan. *Organizational commitment* yang tinggi pada karyawan akan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan lebih baik, sehingga antar karyawan satu sama lain dapat bekerja sama, saling membantu, serta membuat nyaman dalam bekerja (Dwiyanti & Bagia, 2020).

Komitmen pada perusahaan menjadi perhatian karena dapat mempengaruhi secara signifikan pada perilaku karyawan terutama pada *job*

satisfaction. *Organizational commitment* dalam bekerja dapat mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan di tempat ia bekerja. *Job satisfaction* karyawan diharapkan bisa mempengaruhi perwujudan dari tujuan perusahaan yang baik. Apabila *job satisfaction* karyawan di sebuah perusahaan semakin tinggi maka hal ini berkaitan dengan pengelolaan perusahaan yang baik (Ikey Badhoeg Dadie et al., 2016)

Menurut Azizah & Murningsih (2022) mengemukakan *job satisfaction* merupakan suatu kondisi emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan atas persepsi karyawan dalam melihat pekerjaannya. *Job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan, baik kepuasan dan ketidakpuasan yang mempengaruhi karyawan itu sendiri. Hal ini didukung dengan penelitian Putra Kharisma et al., (2019) yang membuktikan jika *organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*, artinya *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan tidak mengurangi rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sementara, menurut Dwiyantri & Bagia (2020) *organizational commitment* mempengaruhi *job satisfaction* karyawan.

H1: *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

1.5.6.2 Pengaruh Antara *Workload* terhadap *Job Satisfaction*

Beban pekerjaan yang dilimpahkan kepada pemegang jabatan sesuai dengan standar beban kerja karyawan yang tidak terlalu tinggi akan tetapi tidak rendah pula. *Workload* yang dibebankan apabila tidak dalam batas wajar akan berdampak pada hasil kerja karyawan yang kurang efektif. Sedangkan *workload* yang dibebankan

tidak berat akan menimbulkan sifat malas pada karyawan bahkan bosan dalam aktivitas pekerjaannya, dan karyawan akan merasa keahlian yang dimiliki kurang diperhitungkan oleh manajemen (Kornelius et al., 2022). *Workload* berat yang diberikan kepada karyawan akan membuat *job satisfaction* karyawan menurun. *Workload* yang berat diakibatkan oleh adanya penggunaan waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai prosedur, target karyawan yang harus diraih sangat tinggi, pembebanan tugas yang sifatnya mendadak, sehingga menyebabkan hubungan antar karyawan baik dan dapat naik jabatan akan tetapi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan akan menurun walaupun mereka mendapatkan gaji yang tinggi Azizah & Murningsih (2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan Azizah & Murningsih (2022) yang membuktikan bahwa *workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

H2: *Workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

1.5.6.3 Pengaruh Antara Organizational Commitment terhadap Turnover Intention

Organizational commitment akan mempengaruhi *turnover intention* apabila perusahaan lalai dalam memperhatikan karyawan, kurang dalam memberikan motivasi semangat bekerja kepada karyawan, hal ini akan membuat karyawan merasa semangat yang dimiliki demi kemajuan perusahaan tidak dibutuhkan lagi oleh perusahaan. Maka dari itu, karyawan akan kehilangan rasa bangga terhadap perusahaan, meruntuhkan rasa loyalitas karyawan pada perusahaan, tidak mau mengeluarkan kemampuan yang ada dalam dirinya dan mengembangkannya demi

perusahaan akan mengakibatkan munculnya perasaan bosan dalam diri karyawan sehingga karyawan berniat untuk keluar dari perusahaan dalam mencari alternatif hingga berhenti bekerja dari perusahaan (Bogar et al. 2021).

Karyawan dapat dikatakan berkomitmen terhadap perusahaan jika sikap dan perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Satardien, M et al., (2019) mengenai mengenai *organizational commitment* terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian menunjukkan *organizational commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara, menurut Revaldi Bogar et al., (2021) mengenai *organizational commitment* terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan jika variabel *organizational commitment* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Hal ini disebabkan semakin tingginya *organizational commitment* karyawan akan cenderung tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, pada kondisi ini karyawan telah memberikan yang terbaik, kepercayaan serta loyalitas kepada perusahaan.

H3 : *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention*

1.5.6.4 Pengaruh Antara *Workload* terhadap *Turnover Intention*

Workload menjadi sebuah beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bagi karyawan dalam waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Jadi dapat dikatakan jika *wokrload* adalah suatu kondisi yang selalu dihadapi pekerja yang menjadi kewajiban bagi mereka untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan

sesuai dengan jatuh tempo yang diberikan oleh perusahaan. *Workload* yang semakin besar diberikan kepada karyawan maka akan membuat karyawan merasa tertekan dan rasa keinginan untuk meninggalkan perusahaan akan muncul semakin besar. Oleh karena itu, pembagian pekerjaan secara adil dan jelas harus dilakukan oleh perusahaan agar karyawan tidak merasa terbebani akan *workload* yang besar dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nal, M., Sevim, E., Bektas, G., Dirican, Ü., Sahin, E. (2022) menunjukkan adanya pengaruh secara positif *workload* terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian lain Masta, Noviana dan Setyo Riyanto (2020) menunjukkan yang dilakukan oleh menunjukkan adanya pengaruh *workload* terhadap *turnover intention*.

H4 : *Workload* berpengaruh terhadap *turnover intention*

1.5.6.5 Pengaruh Antara Job Satisfaction terhadap Turnover Intention

Menurut Januartha (2019) menjelaskan jika *job satisfaction* mempengaruhi keadilan, karyawan yang merasakan keadilan dalam sebuah perusahaan maka akan mendapatkan perasaan yang lebih puas akan pekerjaan yang dilakukan mereka. Apabila karyawan tingkat kepuasan mereka rendah maka akan menculkan sifat yang negatif baik terhadap lingkungan maupun pekerjaannya hingga akhirnya karyawan merasa *insecure* dan memutuskan untuk berpindah atau meninggalkan perusahaan. *Job satisfaction* akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi apabila mereka merasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka.

Turnover intention merupakan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, banyak faktor yang mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan salah satunya keinginan karyawan dalam mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain (Dwi Saputra et al., 2021). Hal ini didukung dengan penelitian Januartha (2019) mengatakan bahwa *job satisfaction* berparuh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan menurut Dwi Saputra et al. (2021) membuktikan hasil *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

H5 : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention*

1.5.6.6 Pengaruh Antara Organizational Commitment terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction

Karyawan yang mempunyai *organizational commitment* yang kuat akan menciptakan karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaannya yang nantinya akan menghasilkan *job satisfaction* bagi karyawan itu atas hasil kerjanya. Karyawan yang berkomitmen dalam perusahaan artinya karyawan tersebut menggambarkan rasa puas akan perbuatan dan juga kebijakan yang diberikan perusahaan, peraturan-peraturan yang dibentuk oleh perusahaan, serta karyawan ikut serta dalam mendukungnya. Dampak lain karyawan yang memiliki komitmen ialah dapat meningkatkan produktivitas dari pekerjaannya, memberikan ide-ide kreatif serta berusaha dalam kemajuan perusahaan karena karyawan telah bersatu dan bekerja demi mencapai tujuan dari perusahaan.

Rasa satu kesatuan yang tercipta pada perusahaan, dapat membangun rasa kepercayaan karyawan, pengabdian, keterikatan, dan tidak berniat untuk keluar dari perusahaan. Sehingga dapat dikatakan jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka dapat meminimalisir *turnover intention* pada perusahaan tersebut melalui rasa kepuasan yang diterima oleh karyawan pada saat bekerja. Loyalitas tersebut bahkan bisa lebih dilakukan melalui pengorbanan karyawan secara pribadi demi kebaikan dari perusahaan. Hal ini di dukung dengan penelitian Ahmad Rasyid & Indarti (2018) jika *organizational commitment* secara tidak langsung melalui *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*.

H6 : *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*

1.5.6.7 Pengaruh Antara Workload terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction

Salah satu indikator *workload* menurut Pakaya et al. (2022) adalah target pekerjaan yang harus dicapai, target yang ditetapkan oleh perusahaan ini secara tidak langsung menjadi suatu beban pekerjaan untuk karyawan. Hal ini yang mendorong keputusan karyawan untuk melakukan *turnover intention*. *Job satisfaction* dapat mempengaruhi *workload* karyawan sehari-hari, karyawan akan merasa lebih puas jika mereka diberikan *workload* yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan diberikan *workload* yang tinggi maka mereka akan merasakan *job satisfaction* yang rendah. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Apriyanto (2020) yang

membuktikan jika *workload* berpengaruh positif terhadap turnover intention melalui *job satisfaction*.

H7 : *Workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*

1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai pembandingan oleh peneliti pada saat menjalankan penelitian, hal ini bertujuan untuk menambah pengembangan teori dalam penelitian. Penelitian terdahulu juga digunakan sebagai pembandingan dengan melihat perbedaan dari penelitian yang telah diselesaikan dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti, sebagai berikut:

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu

No.	Judul/Pengarang	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	The relationship between perceived organisational support, organisational commitment and turnover intention among employees in a selected organisation in the aviation industry, Maahierah Satardien, Rukhsana Jano, & Pakaian Cerah (2019)	Bertujuan menganalisis hubungan antara persepsi dukungan organisasi (POS), komitmen organisasi dan niat berpindah pada organisasi	Penelitian kuantitatif dengan teknik korelasi Pearson dan regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa POS dan komitmen memiliki peran penting dalam niat berpindah	Terdapat satu variabel yang sama yaitu organizational commitment terhadap turnover intention, menggunakan pendekatan penelitian yang sama	Terknik analisis yang digunakan berbeda yaitu teknik korelasi Pearson dan regresi berganda, menggunakan metode penelitian yang berbeda, dan metode pengambilan sampel

No.	Judul/Pengarang	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
						dilakukan secara langsung bukan melalui link kuesioner.
2.	The Impact of Employee Compensation And Organizational Commitment On Turnover Intention A Case Of Sichuan University Of Science Engineering, Yi Huang, Trairong Swatdikun, Varaporn Prempanichnukul, and Xiaoque Chen (2023)	Bertujuan untuk melihat kompensasi dan komitmen organisasi terhadap niat berpindah	Penelitian kuantitatif, dengan analisis mean, deviasi standar, korelasi, dan regresi	Hasil penelitian membuktikan jika komitmen organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah	Pendekatan penelitian yang dilakukan sama dan memiliki dua variabel yang sama.	Teknik analisis yang digunakan berbeda menggunakan mean, deviasi standar, korelasi, dan regresi.
3.	Assessing the effect of organisational commitment on turnover intentions amongst islamic bank employees; Carole Serhan, Nehme Nehme & Ibrahim Sioufi (2021)	Bertujuan untuk meneliti pengaruh komitmen organisasi dalam mengurangi niat berpindah karyawan	Metode Kuantitatif dengan faktor eksplorasi (EFA) dan uji Cronbach's alpha	Hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap turnover intention	Teknik analisis yang digunakan sama dengan pengujian Cronbach's alpha, sampel yang sama untuk karyawan perusahaan bank, dan kesamaan dalam sektor objek penelitian	Penelitian hanya memiliki dua variabel, tidak menggunakan variabel intervening dalam penelitian, dan perbedaan teknik analisis yaitu eksplorasi (EFA)
4.	Pengaruh komitmen organisasional dan kompesasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveing pada PT. Persada Lines Pekanbaru, Ahmad Rasyid & Indarti (2018)	Bertujuan untuk membuktikan hubungan antara komitmen organisasi dan kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Penelitian kuantitatif dengan metode survey, alat dalam teknik analisis Path Analysis	Hasil penelitian jika organizational commitment melalui job satisfaction berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention	Menggunakan pendekatan penelitian yang sama, metode penelitian yang digunakan sama, dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel interveing	Teknik analisis yang digunakan berbeda, perbedaan yaitu path analysis dan perbedaan pada x2 penelitian

No.	Judul/Pengarang	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5.	Peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi, Dwiyanti & Bagia (2020)	Bertujuan untuk mendapatkan hasil tentang pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan	Penelitian kuantitatif kausal dengan metode kuesioner dan teknik analisis analisis regresi linier sederhana	Hasil dari penelitian yaitu komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja	Menggunakan metode pengambilan sampel yang sama, pendekatan penelitian yang sama, dan memiliki dua variabel yang sama	Terknik analisis yang digunakan berbeda dan hanya memiliki dua variabel yaitu variabel bebas dan terikat
6.	Mediating Role of Burnout in the Effect of Nurses' Workload on Turnover Intention during COVID-19 Pandemic - Nal, M., Sevim, E., Bektas, G., Dirican, Ü., Sahin, E. (2022)	Bertujuan untuk melihat pengaruh beban kerja terhadap turnover intention dan burnout serta peran mediasi burnout terhadap pengaruh beban kerja saat keluar	Penelitian kuantitatif dengan metode survey dan SPSS	Hasil penelitian membuktikan jika peningkatan beban kerja berhubungan dengan turnover intention	Menggunakan pendekatan dan metode penelitian yang sama, serta bertujuan untuk menganalisis pengaruh workload terhadap turnover intention	Terknik analisis yang digunakan berbeda, terdapat variabel burnout sebagai mediasi, dan perbedaan sektor industri pada objek penelitian
7.	The Influence Of Transformational Leadership Style, Workload, And Job Satisfaction On Turnover Intention In PT.Dhanistha Surya Nusantara - Diana Situmorang & Kusuma Wardhani, (2022)	Tujuannya menganalisis gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan.	Metode kuesioner dan SPSS	Hasil penelitian membuktikan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention	Memiliki satu variabel yang sama yaitu workload terhadap turnover intention, menggunakan metode dan pendekatan penelitian yang sama.	Terknik analisis yang digunakan berbeda, jumlah variabel berbeda sehingga bentuk model hipotesis berbeda,
8.	The Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, and Workload on Turnover Intention Sharia Banking Company in Jakarta – Masta, Noviana dan Setyo Riyanto (2020)	Bertujuan untuk menunjukkan pengaruh transformational leadership, perceived organizational support, dan workload terhadap turnover intention	Metode survey dan SPSS	Hasil penelitian pengaruh beban kerja yang signifikan terhadap turnover intention	Terdapat kesamaan sektor industri pada objek penelitian, metode dan pendekatan penelitian yang digunakan memiliki kesamaan.	Terknik analisis yang digunakan berbeda, memiliki jumlah variabel dan model hipotesis yang berbeda.
9.	Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen	Bertujuan dalam melihat pengaruh beban kerja dan	Metode survei dengan	Hasil penelitian yaitu beban kerja dan	Teknik analisis yang digunakan	Menggunakan pendekatan

No.	Judul/Pengarang	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Organisasional terhadap Turnover Intention pada PT. Batavia Prosperindo Finance Tbk- Manado, Bogar, Revaldi, Sofia A P Sambul & Wehelmina Rumawas (2021)	komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan	pendekatan deskriptif kuantitatif dan Smart PLS 3.0	komitment organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel turnover intention	sama yaitu software PLS, metode penelitian digunakan sama,	penelitian yang berbeda yaitu deskriptif kuantitatif dan memiliki jumlah sampel yang berbeda
10.	Pengaruh <i>Job insecurity</i> dan <i>Workload</i> Terhadap Turnover Intention pada PT. Telkom Akses Gorontalo, Syamsul, Syaiful Pakaya, Musafir, Siti Tarwiyah Karim (2022)	Bertujuan dalam pembuktian pengaruh beban kerja terhadap turnover intention	Metode pengumpulan data kuesioner dengan path analysis	Hasil penelitian yaitu pengaruh beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention	Terdapat kesamaan dari variabel bebas dan variabel terikat, serta memiliki tujuan penelitian yang sama, dan metode pengumpulan data	Teknik analisis yang digunakan berbeda yaitu path analysis dan perbedaan sektor industri
11.	Pengaruh <i>Job insecurity</i> dan <i>Workload</i> Terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi pada CV Putmasari Pratama, Chanifatul Azizah, Rochiyati Murniningsih (2022)	Bertujuan untuk melihat workload terhadap turnover intention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi	Metode purposive sampling, Confirmatory Factor Analysis (CFA), PLS 3.0, dan Variance Account For (VAF)	Hasil membuktikan jika workload berpengaruh positif terhadap turnover intention.	Teknik analisis yang digunakan sama yaitu software PLS, variabel intervening yang sama, memiliki kesamaan dari variabel bebas dan variabel terikat	Menggunakan metode penelitian yang berbeda, dan alat analisis data yang berbeda yaitu VAF.

Sumber: berbagai sumber yang telah diolah (2023)

1.7 Hipotesis

Hipotesis adalah opini atau jawaban yang belum terbukti dan diketahui kebenarannya dari rumusan masalah penelitian. Hipotesis dikatakan sebagai jawaban sementara, karena guna mengetahui kebenaran tersebut perlu dilakukannya penelitian terlebih dahulu, berdasarkan teori dari para ahli yang akurat serta empiris melalui pengumpulan data.

Penelitian ini akan membahas tentang *organizational commitment* dan *workload* studi pada Bank Jateng Cabang Utama dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening, sehingga penelitian diharapkan bisa mengurangi tingkat *turnover intention* dari karyawan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1 : Diduga *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama

H2 : Diduga *Workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama

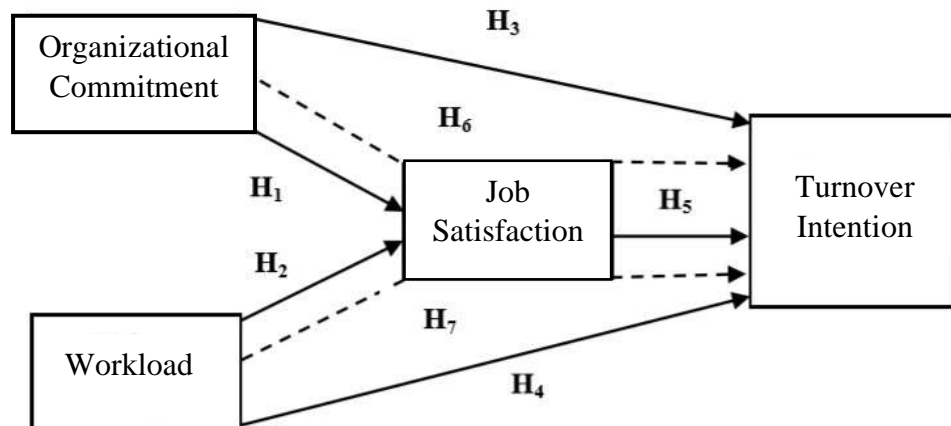
H3 : Diduga *organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* di Bank Jateng Cabang Utama

H4 : Diduga *Workload* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di Bank Jateng Cabang Utama

H5 : Diduga *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* di Bank Jateng Cabang Utama

H6 : Diduga *organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama

H7 : Diduga *Workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* di Bank Jateng Cabang Utama



Gambar 1. 1 Hipotesis

1.8 Definisi Konseptual dan Operasional

1.8.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual sebagai sebuah pembatas definisi dari variabel yang bertujuan agar pembahasan dari penelitian ini tidak kabur akibat ketidakjelasan dari variable penelitian. Definisi konseptual dari variabel peneliti, yakni:

1.8.1.1 *Turnover Intention*

Masykuroh & Muafi (2021) *turnover intention* adalah sebuah kecenderungan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan secara sukarela berpindah ke tempat kerja yang lain sesuai dengan pilihannya sendiri.

1.8.1.2 *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan suatu respon emosional terhadap perasaan menyenangkan atau tidak dari aspek pekerjaan mereka (Afandi, 2018).

1.8.1.3 Organizational Commitment

Organizational commitment merupakan kedudukan dimana karyawan mengidentifikasi dirinya terhadap perusahaan serta memiliki kemauan secara *continue* untuk berpartisipasi dengan aktif pada perusahaannya (Bogar et al., 2021).

1.8.1.4 Workload

Menurut Pakaya et al., (2022) *workload* merupakan jumlah waktu dan beberapa pekerjaan yang di terima karyawan untuk menghasilkan sesuai harapan dari perusahaan.

1.8.2 Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan sebagai sebuah konsep kejelasan dari variabel agar bisa diukur. Variabel penelitian merupakan suatu hal yang berbentuk apa saja yang ditentukan oleh peneliti guna dipelajari demi memperoleh informasi mengenai hal tersebut, dan selanjutnya ditarik kesimpulnya. Definisi ini memaparkan variabel yang mempunyai nilai dalam penentu indikator-indikator sebagai tolak ukur variabel pada penelitian. Terdapat definisi operasional dari variable penelitian, yakni sebagai berikut:

1.8.2.1 Turnover Intention

Masykuroh & Muafi (2021) menjelaskan bahwa terdapat tiga indikator dari pengukuran *turnover intention*, yakni:

Tabel 1. 6 Indikator dari *Turnover Intention*

No.	Indikator	Pengertian	Item
1.	<i>Thinking of quitting</i>	Kecenderungan seseorang berpikir untuk meninggalkan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Kejenuhan dalam melakukan pekerjaan - Mempertimbangkan apabila memiliki peluang untuk pindah ke tempat lain
2.	<i>Intention to search</i>	Memiliki niat untuk mencari alternatif di organisasi atau pekerjaan di perusahaan lain	<ul style="list-style-type: none"> - Mencari informasi lowongan pekerjaan di tempat lain - Mencari alternatif pekerjaan yang sama di tempat lain - Ketertarikan untuk bekerja di tempat lain
3.	<i>Intention to quit</i>	Tingkat karyawan untuk melakukan aktivitas pengunduran diri	<ul style="list-style-type: none"> - Berniat untuk keluar dari perusahaan dalam waktu dekat

Sumber: berbagai sumber yang telah diolah (2023)

1.8.2.2 *Job Satisfaction*

Menurut Afandi (2018) terdapat beberapa indikator dalam mengukur *job satisfaction*, yakni:

Tabel 1. 7 Indikator dari *Job Satisfaction*

No.	Indikator	Pengertian	Item
1.	Pekerjaan	Elemen kepuasan atas hasil pekerjaan yang dilakukan seorang individu	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan - Kesesuaian bidang pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki - Dapat bekerja dengan baik karena jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai kemampuan
2.	Rekan kerja	Partner kerja dalam perusahaan yang sama dan saling bekerja sama	<ul style="list-style-type: none"> - Berhubungan baik antar karyawan dan atasan - Kepuasan atas kerja sama dengan rekan kerja
3.	Upah	Jumlah kompensasi yang diterima karyawan atas hasil pekerjaan yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan atas besaran gaji yang di dapat

Sumber: berbagai sumber yang telah diolah (2023)

1.8.2.3 *Organizational Commitment*

Bogar et al., (2021). menjelaskan bahwa ada beberapa indikator untuk mengukur *organizational commitment* sebagai berikut:

Tabel 1. 8 Indikator dari *Organizational Commitment*

No.	Indikator	Pengertian	Item
1.	Identifikasi	Karyawan merasa bangga terhadap perusahaan dan sudah mewujudkan tujuan dan nilai-nilai inti perusahaan melalui sikap dan perilaku	- Bangga terhadap pekerjaannya - Menghabiskan sisa waktu karir pada perusahaan
2.	Keterlibatan diri	Mengaplikasikan peraturan dan penyerapan aktivitas perusahaan ke dalam psikologi karyawan	- Berusaha mencapai target yang ditetapkan - Bertanggung jawab atas pekerjaannya
3.	Loyalitas	Keinginan yang kuat untuk mempertahankan sebagai anggota pada perusahaan dan memiliki perasaan yang kuat terhadap perusahaan	- Ingin terus bekerja di perusahaan - Merasa perusahaan sebagai keluarga

Sumber: berbagai sumber yang telah diolah (2023)

1.8.2.4 *Workload*

Workload merupakan besarnya beban pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan melebihi kapasitas dari karyawan Bank Jateng Cabang Utama. Terdapat beberapa indikator dari *workload* sebagai berikut (Pakaya et al., 2022):

Tabel 1. 9 Indikator dari *Workload*

No.	Indikator	Pengertian	Item
1.	Target pekerjaan yang harus dicapai	Tuntutan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang ditetapkan	- Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan - Tuntutan pekerjaan yang terlalu berat
2.	Standar pekerjaan	Sebuah pedoman dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan indikator perusahaan	- Kesulitan dalam melakukan pekerjaan - Ketercapaian target pekerjaan
3.	Kondisi pekerjaan	Segala hal yang ada disekitar pekerja yang mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugasnya	- Bekerja melebihi aturan jam kerja (8 jam) - Keterbatasan karyawan menambah beban kerja

Sumber: berbagai sumber yang telah diolah (2023)

1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian adalah sebuah proses yang terdiri dari beberapa aktivitas secara terstruktur demi mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang ada. Dengan adanya metode penelitian dalam penulisan laporan penelitian yang berfungsi untuk menjadi pengarah agar tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka dari itu penelitian membuat sebuah pedoman dalam metode dan juga teknik tertentu untuk memecahkan suatu masalah dengan didukung oleh data-data sebagai bukti yang konkret. Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian merupakan cara ilmiah yang dilakukan oleh peneliti dalam mendapatkan dan mengumpulkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

1.9.1 Jenis dan Sumber Data

1.9.1.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan informasi yang berbentuk angka yang selanjutnya akan dihitung serta diukur. Data ini diperoleh dari proses informasi melalui frekuensi pada item-item jawaban kuesioner yang sudah disiapkan oleh peneliti sebagai bahan analisis. Data kuantitatif yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner yang telah dibagikan, akan dibuat sebuah skala pengukuran yang disebut sebagai skala likert dalam pengukuran persepsi terhadap *organizational commitment*, *workload*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dari permasalahan yang terjadi pada Bank Jateng Cabang Utama.

1.9.1.2 Sumber Data

A. Data Primer

Data primer merupakan sebuah informasi yang diperoleh pertama dari peneliti jadi belum diolah oleh pihak manapun yang berhubungan dengan variabel yang diperoleh dengan berdasarkan:

1. Kuesioner adalah sekumpulan pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi dalam artian hal yang belum diketahui. Kuesioner yang dibagikan akan dijawab tiap butir pertanyaannya oleh responden, yakni karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
2. Wawancara digunakan dalam melakukan penilaian kondisi individu oleh peneliti. Teknik ini mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab yang

ditujukan oleh manajemen pada Bank Jateng Cabang Utama dalam memperoleh data. Wawancara ini dilakukan untuk memberikan penjelasan mengenai perilaku organisasi, kebijakan perusahaan pada karyawan, dan beban kerja.

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah sebuah data yang telah diolah orang lain. Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh melalui:

1. Dokumen dari perusahaan yang berisi dokumentasi perusahaan mengenai sejarah, data jumlah karyawan, visi dan misi, *job description* setiap jabatan karyawan, struktur organisasi, dan data keluar masuknya karyawan 2018-2022, data lama karyawan bekerja, data target realisasi tahun 2022, dan data jumlah karyawan
2. Data yang berasal dari jurnal dan skripsi tentang *organizational commitment*, *workload*, *job satisfaction*, dengan *turnover intention*.
3. Peneliti terdahulu yang masih relevan dan berkaitan apabila digunakan sebagai bahan acuan, perbandingan dan pertimbangan.

1.9.2 Tipe penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi serta memaparkan apa yang menyebabkan kemunculan permasalahan tersebut. Sehingga tidak semata mendeskripsikan mengapa fenomen dalam objek penelitian dapat terjadi namun, dapat juga menjelaskan dampak yang ditimbulkan

dari fenomena tersebut. Artinya, peneliti ingin membahas hubungan dan pengaruh antara dua atau lebih variabel, yaitu menjelaskan variabel *Organizational Commitment*, variabel *Workload*, variabel *Job Satisfaction* dengan variabel *Turnover Intention*.

1.9.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dan pengumpulan data dilakukan pada Bank Jateng Cabang Utama yang beralamat Gedung Grinatha Lt. 1, Jalan Pemuda No. 142, Semarang dan waktu yang dibutuhkan dalam penelitian selama delapan bulan yaitu bulan Mei-Februari 2024.

1.9.4 Instrumen penelitian

Instrumen dalam penelitian digunakan peneliti untuk membuat sebuah solusi dan menjadi pengamat dari permasalahan tersebut. Instrumen penelitian bertujuan menjadi alat bantu dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan. Pada penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner yang berisikan pertanyaan-pertanyaan mengenai *organizational commitment* dan *workload* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan Bank Jateng Cabang Utama. Pertanyaan yang dibagikan kepada responden adalah pertanyaan tertutup dengan memberikan beberapa pilihan jawaban untuk mempermudah responden dalam menjawab pertanyaan.

1.9.5 Populasi dan Sampel

1.9.5.1 Populasi

Populasi dalam penelitian tidak hanya mencakup seseorang tetapi dapat juga berupa benda yang mempunyai karakteristik. Oleh karena itu, peneliti dapat menentukan Batasan-batasan wilayah serta karakteristik dari objek penelitian. Dengan mengetahui Batasan, jumlah, karakteristik dari populasi yang akan diteliti menjadi hal penting untuk diketahui sebagai arah penentu sampel yang digunakan. Populasi yang digunakan yakni seluruh karyawan tetap pada Bank Jateng Cabang Utama yang berjumlah 73 orang.

Tabel 1. 10 Jumlah Karyawan

Status Karyawan	Jumlah Populasi
Pimpinan	11
Kepala Seksi	17
Kepala Kantor Kas	6
Karyawan Tetap	39
Jumlah	73

Sumber: Bank Jateng Cabang Utama (2023)

1.9.5.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi atau sebagai wakil dari populasi yang diteliti. Sampel penelitian merupakan bagian populasi yang diambil dari sumber data dan bisa mewakili dari semua populasi. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampling jenuh merupakan

teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian, istilah sampel jenuh adalah sensus (Sugiyono, 2013).

1.9.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai arahan dalam penentu panjang pendeknya interval dari alat ukur, sehingga alat ukur jika digunakan akan menghasilkan data berbentuk kuantitatif (Sugiyono, 2013). Skala pengukuran ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan pada pengukuran sikap dan pendapat individu atau berkelompok tentang permasalahan sosial. Variabel yang diukur pada skala likert akan dipaparkan melalui indikator variabel. Setiap jawaban responden dari kuesioner akan diberi skor tertentu, terdiri dari nilai 1 sampai 5.

1.9.7 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi yang akurat diperlukannya teknik dari pengumpulan data secara tepat. Pengumpulan data dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah kumpulan dari beberapa pertanyaan yang akan digunakan dalam mendapatkan informasi dari responden atas hal-hal yang belum diketahui. Kuesioner tertutup menjadi salah satu yang digunakan dalam penelitian, dengan memberikan pilihan jawab atas pertanyaan yang disajikan. Kuesioner yang diberikan kepada karyawan nantinya akan diolah menjadi data sebagai arahan bagi peneliti mengenai penilaian karyawan terhadap *organizational commitment* karyawan, *workload* yang diterima, *job satisfaction* atas pekerjaan yang dilakukan,

dan ada atau tidak keinginan karyawan untuk berhenti atau meninggalkan pekerjaannya. Kuesioner ini dibagikan dalam bentuk *google form* melalui manajemen Bank Jateng Cabang Utama yang akan menyebarkan kepada karyawannya di tiap divisi.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab atau dialog antara peneliti dan narasumber yang berisikan informasi. Wawancara digunakan oleh peneliti untuk menilai kondisi seseorang. Wawancara dilakukan secara langsung di perusahaan dengan memberikan pertanyaan mengenai kebenaran atas jawaban responden dari kuesioner, penjelasan penilaian karyawan dari perilakunya pada saat bekerja, kebijakan perusahaan terhadap karyawan, kepuasan atas pekerjaannya, dan *workload* yang diterima. Wawancara dilakukan dengan Bu Lely selaku Manajemen Bank Jateng Cabang Utama sebagai narasumber untuk mengumpulkan informasi mengenai kondisi yang terjadi pada Bank Jateng.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data atau teori yang sesuai dengan topik penelitian yang diangkat, baik melalui buku, berita, artikel ilmiah, serta sumber-sumber yang kredibel lainnya agar menjadi pembanding dengan teori kenyataan.

1.9.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses pengolahan data menjadi sebuah informasi. Menurut Sugiyono (2013) teknik analisis data adalah proses kegiatan apabila semua data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka data akan dilakukan proses pengelompokan atas variabel dan jenis, metaklasifikasi data atas variabel, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, perhitungan dalam menjawab perumusan masalah, dan melakukan perhitungan dalam pengujian hipotesis peneliti. Analisis data kuantitatif dalam penelitian berupa data-data dari hasil uji statistik yang pembahasannya berisi angka-angka. Data analisis yang digunakan pada penelitian menggunakan *software* Smart Partial Least Square (PLS), merupakan perangkat lunak yang pengolahan datanya menggunakan model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Pendekatan melalui model SEM merupakan metode analisis yang ditujukan untuk melihat hubungan setiap variabel serta pengujian hipotesis dengan struktural. SmartPLS menggunakan metode pengandaan secara acak atau *bootstrapping* sehingga asumsi normalitas tidak menjadi sebuah permasalahan. Metode *bootstrapping* pada analisis SmartPLS tidak memerlukan total terendah dari sampel, sehingga dapat menganalisis penelitian yang jumlah sampel kecil. Analisis SmartPLS mempunyai dua tahapan evaluasi yang dilakukan, yaitu *structural model* (*Inner Model*) dan *measurement model* (*Outer Model*). *Inner model* berfungsi sebagai penentuan hubungan antar variabel laten satu sama lain dalam penelitian yang dilakukan, sedangkan *outer model* berfungsi dalam melihat hubungan antar konstruk laten dengan indikator variabelnya.

1.9.8.1 Spesifikasi Model PLS

SmartPLS mencakup hubungan internal (*structural model*) dan hubungan eksternal (*measurement model*).

A. *Measurement Model* atau *Outer Model*

Model pengukuran atau measurement model merupakan model yang membuktikan bagaimana hubungan sebab akibat antar indikator dengan variabel laten. Penilaian model dalam pengukuran uji validitas dengan analisis faktor konfirmatori dengan menggunakan pendekatan *MultiTrait-MultiMethod* (MTMM) melalui pengujian *discriminant validity* dan *convergent validity*. Sedangkan pengujian reliabilitas melalui dua acara, yaitu

- *Composite Reliability*

Pengukuran model pada PLS juga dilakukan sebagai pengujian reliabilitas sebuah konstruk. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan konsistensi, akurasi, dan ketepatan instrument dalam menghitung konstruk. Pada PLS-SEM dengan alat bantuan program SmartPLS untuk menilai keahlian suatu konstruk melalui indikator refleksif dengan dua acara, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Sebuah konstruk dapat dinilai reliabel jika *composite reliability* dan *cronbach's alpha* antar variabel memiliki nilai $>0,70$ (Imam Ghazali & Hengky Latan, 2020).

- *Convergent Validity*

Indikator dapat dikatakan valid apabila nilai korelasi $>0,70$. Hal ini dapat diartikan jika indikator dianggap valid. Sedangkan variabel akan dikatakan valid

apabila *Average Variance Extracted* (AVE) dari tiap variabel nilainya $>0,50$ (Imam Ghozali & Hengky Latan, 2020).

- *Discriminant Validity*

Pada indikator ini dapat dilihat dalam *crossloading* indikator dan konstraknya. Jika korelasi konstruk dengan indikatornya mendapatkan hasil yang lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk yang lainnya. Pengukuran validitas diskriminan yang menggunakan akar AVE. Nilai dari *crossloading* pada tiap variabel yang diukur nilainya harus $>0,7$. Sedangkan validitas diskriminan yang menggunakan akar AVE, maka akar dari AVE setiap konstraknya akan dibandingkan dengan nilai korelasi dari antar konstruk pada model. Apabila akar AVE lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk sebuah model, dapat dikatakan bahwa validitas diskriminan tersebut dinilai baik (Imam Ghozali & Hengky Latan, 2020).

B. *Structural Model* atau *Inner Model*

Pada model ini mengutamakan model struktur variabel laten, setiap variabel laten akan dianggap memiliki korelasi yang linier dan keterkaitan sebab akibat. Model struktural yang membuktikan hubungan estimasi tiap variabel konstruk ataupun variabel laten berdasarkan teori substansi, adapun beberapa tahapan tes model internal, sebagai berikut:

- *R-square*

Pengukuran model struktural perlu melakukan perhitungan *R-square* sebagai langkah awal untuk setiap variabel laten tergantung yang menjadi daya perkiraan atas model struktural. Pengujian model struktural yang dilakukan dengan

mengetahui skor *R-square* sebagai uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai dari skor *R-square* digunakan untuk melihat pengaruh substantif tiap variabel laten tergantung dengan variabel laten bebas. Hasil nilai *R-square* yaitu 0,25, 0,50, dan 0,75 yang masing-masing kesimpulannya adalah lemah, moderate, dan kuat (Imam Ghozali & Hengky Latan, 2020).

- *Estimate For Path Coefficients*

Pengujian selanjutnya adalah pengujian yang membuktikan signifikan pengaruh dari setiap variabel dengan melihat hasil skor koefisien parameter serta angka signifikan T hasil statistik melalui metode *bootstrapping* (Imam Ghozali & Hengky Latan, 2020).

1.9.8.2 Uji Statistik

Uji statistik bertujuan untuk memberikan gambaran objek yang diteliti dari populasi ataupun sampel penelitian secara fakta apa adanya tanpa melakukan analisis ataupun menyimpulkan.

1.9.8.3 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini digunakan untuk melihat besaran hasil berpengaruh secara tidak langsung dari setiap variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* yang menggunakan alat analisis SmartPLS. Penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Variabel intervening dianggap sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh variabel bebas dengan variabel tergantung apabila hasil nilai T statistik melebihi nilai T-tabel dan nilai P-value dibawah rata-rata sig yang digunakan dalam penelitian yaitu 5%.