

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kegiatan usaha di masa kini terus maju dan berkembang yang mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan inovasi serta kreatifitas pada kegiatan bisnisnya. Untuk meningkatkan inovasi dan kreatifitasnya, peranan sumber daya manusia sangat dibutuhkan. SDM atau karyawan pada perusahaan merupakan sumber daya utama, bahkan tak jarang diklaim menjadi aset yang berharga bagi sebuah perusahaan. Sumber daya dalam sebuah perusahaan perlu dikelola dengan baik demi mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia dari proses perekrutan, seleksi, dan mempertahankannya perlu peran penting dari pihak di dalam perusahaan, khususnya bagian yang berkaitan dengan sumber daya manusia, yaitu personalia atau HRD (*Human Resources Development*). Pada proses pengelolaan tersebut diperlukan ilmu. Teori perilaku organisasi yakni ilmu yang menerangkan dampak perorangan, kelompok, dan struktur organisasi untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Dalam kegiatan bisnis sangat dibutuhkan ilmu mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur organisasi karena berguna untuk mempertahankan kondisi organisasi yang baik serta memperbaiki keefektifan organisasi (Widyanti, 2021).

Sebuah perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang memiliki keahlian, pengalaman kerja, motivasi kerja yang tinggi, dan lain-lain. Namun, pada kenyataannya sangat sulit mencari karyawan dengan kualifikasi tersebut. Maka,

dari itu perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan dan perlunya untuk mengetahui keinginan atau kebutuhan karyawan di perusahaan. Perhatian terhadap karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat keinginan berpindah karyawan (*turnover intention*).

Menurut Holzer, Stoll, dan Wissoker (2004) *turnover intention* akan berdampak pada kinerja karyawan yang dapat berupa hasil dan perilaku. Selain itu *turnover intention* juga berdampak pada motivasi kerja rendah dan semangat kerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah ditunjukkan dengan pencarian kerja baru, penyalahgunaan cuti sakit, dan menggunakan waktu untuk istirahat lebih lama (Carragher dan Bentler, 2008).

Menurut Rianto (2008) hal yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu tidak memiliki komitmen organisasi serta puas dengan pekerjaan. Menurut Maertz dan Champion (2001) dalam Sari, Hakam, dan Susilo (2015), penyebab yang dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* diantaranya, ialah kepuasan kerja, alternatif kerja, serta komitmen organisasi.

Kepuasan kerja adalah salah satu penyebab yang dapat berpengaruh terhadap niat seseorang meninggalkan atau pindah kerja ke tempat lain (*turnover intention*) ataupun bertahan dalam perusahaan tersebut. Kepuasan kerja pada dasarnya timbul dari dalam masing-masing individu. Menurut Aziri (2011), kepuasan kerja yakni perasaan atas pencapaian atau keberhasilan karyawan dari tempat ia bekerja. Aziri (2011) menjelaskan bahwa salah satu akibat dari tidak puas terhadap pekerjaan, yaitu keluar dari sebuah perusahaan. Pareke (2003) juga mengungkapkan bahwa puas dengan pekerjaan dapat berpengaruh *turnover*

intention karyawan. Ketidakpuasan terhadap suatu pekerjaan juga dapat menurunkan tingkat kedisiplinan, meningkatkannya tingkat bolos karyawan, dan karyawan akan bekerja secara pasif. Pendapat ahli ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus pada Karyawan Tetap Bagian Kesekretariatan Fakultas I, III, dan IV Universitas Sanata Dharma). Penelitian tersebut menunjukkan hasil kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Selain kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi juga dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan untuk bertahan maupun mengundurkan diri dari sebuah perusahaan atau pindah kerja. Berdasarkan pendapat Robbins dan Judge (2008), komitmen organisasi (*organizational commitment*) yakni keadaan seseorang berpihak pada organisasi, cita-cita organisasi, dan berkeinginan mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi. Meyer (1993) dalam Melky (2015) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasional yang meningkat dapat meningkatkan loyalitas dari karyawan serta dapat mengurangi *turnover intention* dan sebaliknya. Hal tersebut juga dapat dikatakan, komitmen organisasi yang rendah memungkinkan seseorang ingin mengundurkan diri atau keluar (*turnover intention*). Pendapat ahli ini dibuktikan oleh penelitian dari Hidayat (2018) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*. Penelitian pada Karyawan Divisi Pemasaran PT Toyamilindo. Hasil penelitian tersebut komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Turnover intention dapat disebabkan oleh kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang dibuktikan oleh penelitian dari Wateknya (2016) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus pada Karyawan PT Kharisma Rotan Mandiri). Hasil penelitian tersebut yaitu, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan arah negatif serta signifikan secara parsial maupun bersama-sama.

PT Putra Albasia Mandiri Temanggung merupakan perusahaan produsen kayu lapis. Jenis kayu yang digunakan adalah albasia (sengon) yang diolah menjadi kayu lapis dan dapat digunakan sebagai bahan pelapis mebel. PT Putra Albasia Mandiri Temanggung dalam melakukan proses produksi membutuhkan karyawan yang berpengalaman dan ahli dalam bidang industri pengolahan kayu. Namun, PT Putra Albasia Mandiri Temanggung terhambat dalam proses pencapaian tujuannya karena PT Putra Albasia Mandiri Temanggung mengalami tingkat *turnover* karyawan pelaksana produksi dengan persentase yang tinggi. Kasus ini tercatat dalam data *turnover* karyawan pelaksana produksi pada tahun 2015 – 2019, yaitu:

Tabel 1. 1
Data Rata-rata *Turnover* Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri
Temanggung Tahun 2015-2019

Tahun	Jumlah	Out	%
2015	410	104	25,36
2016	415	66	15,90
2017	313	80	25,55
2018	306	73	23,85
2019	306	111	36,27
Rata-rata	350	86,8	25,38

Sumber: Bagian Personalia PT Putra Albasia Mandiri Temanggung, 2020

Tabel 1. 2
Data *Turnover* Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri
Temanggung Tahun 2015-2019

Bulan	Jumlah Karyawan Keluar				
	2015	2016	2017	2018	2019
Januari	7	6	8	7	2
Februari	7	5	1	9	12
Maret	9	6	3	-	6
April	35	1	3	4	10
Mei	7	4	5	2	9
Juni	4	1	3	-	10

Juli	3	10	14	13	17
Agustus	7	6	6	9	11
September	9	13	15	9	13
Oktober	7	10	7	5	9
November	5	2	-	9	7
Desember	4	2	15	6	5
Jumlah	104	66	80	73	111

Sumber: Bagian Personalia PT Putra Albasia Mandiri Temanggung, 2020

Dari data tersebut, terlihat bahwa jumlah *turnover* karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung mengalami kenaikan dan penurunan dalam lima tahun terakhir. Dari jumlah angka yang ada termasuk dalam kategori tinggi, karena rata-rata karyawan pelaksana produksi keluar tahun 2015 – 2019 menunjukkan persentase 25,38%. Persentase karyawan pelaksana produksi keluar terendah terjadi pada tahun 2016, yaitu 15,90% dengan angka 66 orang karyawan keluar. Sedangkan, tertinggi pada tahun 2019 sebanyak 36,27% dengan angka 111 orang karyawan keluar, hal ini terjadi karena menurunnya pesanan dan produksi tidak stabil yang berakibat pada pemotongan jam kerja. Namun, fenomena ini diwujudkan dalam bentuk *turnover* secara sukarela karena karyawan pelaksana produksi tidak kembali lagi bekerja di perusahaan saat produksi stabil kembali. Hal tersebut menunjukkan adanya faktor penyebab yang menjadi alasan karyawan tersebut memiliki keinginan keluar atau pindah kerja diduga adalah faktor kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Angka keluar pada karyawan pelaksana produksi

di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung berpengaruh buruk terhadap kondisi perusahaan, karena tujuan-tujuan perusahaan dapat terhambat seperti target produksi selanjutnya tidak tercapai dan harus mencari karyawan baru yang berpengalaman serta memiliki keahlian dalam bidang yang sama, sehingga akan menghabiskan waktu dalam mencari karyawan baru tersebut.

Berdasarkan alasan-alasan yang telah diungkapkan peneliti, maka peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai hal tersebut. Dalam hal ini, peneliti konsentrasi dengan permasalahan SDM di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung dengan ruang lingkup kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang berdampak kepada *turnover intention*. Maka, judul yang diambil adalah **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung)”**

1.2. Perumusan Masalah

Masalah yakni suatu ketidakseimbangan antara fakta serta keinginan. Sebagai perusahaan, sesungguhnya akan mempertahankan karyawan yang berpengalaman dan memiliki keahlian pada bidang yang sama dengan semaksimal mungkin untuk dapat bekerja terus-menerus dalam perusahaan.

Perusahaan yang tidak dapat mempertahankan karyawan dapat berakibat pada tingginya *turnover*, hal tersebut juga terbukti pada tingkat *turnover* karyawan pelaksana produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung yang setiap tahunnya mengalami kenaikan dan penurunan namun masih dalam tingkatan yang tinggi.

Persentase terendah karyawan pelaksana produksi keluar terjadi pada tahun 2016 (15,90%), sedangkan tertinggi pada tahun 2019 (36,27%). Rata-rata karyawan pelaksana produksi keluar tahun 2015 – 2019, yaitu 25,38%. Hal ini menyebabkan PT Putra Albasia Mandiri Temanggung terhambat dalam pencapaian tujuannya seperti pemenuhan target produksi dikemudian hari. Sebelum terjadinya *turnover* pasti seorang karyawan berkeinginan keluar dari pekerjaannya atau *turnover intention* yang bisa disebabkan oleh kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Pernyataan tersebut dapat dibuktikan oleh beberapa pendapat ahli, yaitu:

Menurut Kell & Motowidlo (2012), komitmen organisasi serta kepuasan kerja adalah suatu perilaku yang menentukan kinerja, *turnover*, bolos kerja, dan perilaku kontra produktif lainnya. Pengukuran yang tepat atas perilaku karyawan dapat menjadikan sebuah informasi bermanfaat untuk mengetahui perilaku seseorang di dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian yang ada, maka pertanyaan penelitian yang diajukan, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung?
2. Apakah ada pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung?

3. Apakah ada pengaruh antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah ada, maka tujuannya, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Harapan dari peneliti hasil kajian ini dapat membawa kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan Akademis

Penelitian kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh kepada *turnover intention* karyawan pelaksana produksi, diharapkan dapat memberi pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh peneliti selama proses perkuliahan, sehingga dapat menerapkannya dalam dunia kerja yang nyata.

2. Kegunaan Praktis dan Sosial

Hasil dari riset kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pelaksana produksi ini, peneliti berharap dapat dijadikan saran untuk perusahaan khususnya pada divisi SDM yang berkaitan dengan karyawan pelaksana produksi seperti dijadikan bahan evaluasi untuk mengambil langkah sebagai tindakan untuk mengurangi jumlah keinginan karyawan keluar di dalam perusahaan. Selain itu, juga dapat dijadikan sebagai sumber bagi penelitian dikemudian hari.

1.5.Kerangka Teori

1.5.1. Manajemen

1.5.1.1.Pengertian Manajemen

Manajemen bersumber dari kata “*to manage*” yang mempunyai arti memimpin ataupun mengelola kegiatan kelompok orang untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen dapat diartikan juga sebagai pengetahuan-pengetahuan tentang cara *me-manage* (mengelola) dengan baik dalam segala aspek perusahaan. Maka dari itu, sukses atau tidaknya sebuah perusahaan dalam meraih tujuannya sangat berkaitan dengan pengelolaan serta pelaksanaan manajemen dalam perusahaan. Pengelolaan yang baik dalam perusahaan akan membantu mempermudah tujuan perusahaan itu sendiri, karyawan, dan masyarakat.

Pengertian manajemen menurut Wijayanto (2013), yaitu ilmu serta seni yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kinerja organisasi menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meraih

tujuan serta sasaran. Sedangkan, manajemen menurut Hasibuan (2013) yakni ilmu serta seni yang mengawasi sebuah aktivitas memanfaatkan SDM serta sumber daya lain-lain dengan efektif dan efisien.

1.5.1.2.Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen berdasarkan pendapat Terry yang diartikan oleh Hasibuan (2013) diantaranya, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Aktivitas penentu harus melakukan apa dan bagaimana.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Aktivitas penyusunan kelompok menjadi beberapa aktivitas dan personalitas.

c. Menggerakkan (*Actuating*)

Aktivitas menggerakkan anggota kelompok agar berusaha mencapai tujuan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Aktivitas untuk mencegah terjadinya penyimpangan.

Dapat disimpulkan bahwa melalui fungsi-fungsi manajemen dapat dilakukan koordinasi antara SDM serta sumber daya lain-lain untuk meraih cita-cita organisasi.

1.5.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

1.5.2.1.Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yakni kekayaan yang bernilai bagi sebuah perusahaan untuk mewujudkan cita-cita yang telah ada serta meraih kesuksesan di masa mendatang. Menurut Ulrich dalam Pratiwi (2016), SDM tidak diartikan dengan apa tanggung jawabnya, akan tetapi apa yang dihasilkannya. Berdasarkan pendapat

Hariandja (2002), SDM merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan disamping faktor lain seperti modal. Maka, sumber daya manusia wajib dikelola secara efektif serta tepat agar menghasilkan manfaat yang tinggi.

Manajemen sumber daya manusia berdasarkan pendapat Hasibuan (2013) yaitu ilmu serta seni yang mengatur peran serta hubungan pekerja agar efektif dan tepat dalam membantu mencapai cita-cita perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Menurut Hariandja (2002), MSDM adalah program, kebijakan, dan praktik untuk mengelola dan mengorganisasikan pekerja. Berdasarkan pendapat Gomes (2002), MSDM ialah unsur manusia yang mempunyai kedudukan penting untuk memajukan perusahaan dengan potensi yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan perusahaan dan dirinya sendiri.

Sesuai pendapat ahli mengenai MSDM dapat ditarik kesimpulan, MSDM yakni unsur sumber daya manusia yang memiliki kedudukan penting dalam kontribusinya demi mengatur hubungan pekerja demi meraih tujuan perusahaan secara efisien serta efektif.

1.5.2.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai pendapat Hasibuan (2001) terdapat dua fungsi manajemen sumber daya manusia, ialah:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Human Resource Planning*) yakni merencanakan pekerja dengan tepat dan efektif agar sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Melalui

perencanaan dapat ditetapkan program kepegawaian untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya seperti pengorganisasian, pengendalian, pengembangan balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, ketaatan, pemberhentian.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan aktivitas mengontrol dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pembagian wewenang, integrasi, dan kerjasama dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan yakni aktivitas mengarahkan kegiatan pekerja, agar melaksanakan tugas secara tepat serta efektif dan mau bekerjasama. Aktivitas pengarahan dilakukan oleh pemimpin agar karyawan dapat bekerja sesuai tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan aktivitas mengendalikan pekerja agar bekerja sesuai kebijakan perusahaan yang ada dan terencana. Jika, terdapat penyimpangan dapat dilakukan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Aktivitas ini dapat berupa kehadiran, ketaatan, tingkah laku, kerjasama, pelaksanaan karyawan, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan yakni aktivitas perekrutan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan pekerja yang sesuai kualifikasi.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan aktivitas peningkatan keterampilan baik teknis, teoritis, konseptual, serta moral karyawan melalui aktivitas pendidikan serta pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi yakni aktivitas memberi balas jasa baik secara langsung (*direct*) maupun tidak (*indirect*). Kompensasi dapat dalam bentuk uang atau barang. Prinsip kompensasi yakni adil sesuai prestasi kerja dan layak memenuhi kebutuhan utama serta sesuai UMK.

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi yakni kegiatan menyatukan kepentingan perusahaan serta kebutuhan pekerja agar berjalan dengan serasi dan saling memberi keuntungan. Perusahaan mendapatkan laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan aktivitas memelihara atau meningkatkan kondisi mental, fisik, dan loyalitas karyawan untuk terus bekerja pada perusahaan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan aktivitas memberikan kasadaran dan keinginan kepada karyawan untuk terus menaati kebijakan dan norma perusahaan serta sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian merupakan berakhirnya hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Pemberhentian diakibatkan oleh beberapa hal seperti niatan individu, kebijakan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan sebagainya.

Berdasarkan fungsi operasional yang telah disebutkan, integrasi adalah hal yang penting untuk dibicarakan, karena dapat berkaitan dengan kebutuhan perusahaan dengan para pekerjanya agar berjalan dengan serasi dan saling memberikan keuntungan. Apabila perusahaan dan pekerjanya tidak berjalan dengan serasi akan timbul *turnover intention* pada karyawan yang disebabkan karyawan tersebut tidak mendapatkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan dalam pekerjaannya.

1.5.3. *Turnover Intention*

1.5.3.1. Pengertian *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan masalah yang serius dan dapat menimbulkan kerusakan tatanan perusahaan yang telah ada. *Turnover intention* dapat berakibat pada tingkat *turnover* dalam suatu perusahaan. Menurut Hartono (2002) intensitas

pindah kerja (*turnover intention*) merupakan intensitas atau kadar dari keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan alasan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Berikut beberapa pengertian *turnover intention* menurut para ahli, yaitu:

Menurut Siregar (2006) *turnover intention* adalah niatan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela. Berdasarkan pendapat Robbins (2001), *turnover* dapat berupa kerelaan diri karyawan untuk berhenti (*voluntary*) atau secara tidak sukarela (*involuntary*). *Voluntary turnover* disebabkan oleh seberapa menarik pekerjaan yang tersedia masa kini dan tersediannya penawaran pekerjaan lain. *Voluntary turnover* berdasarkan sifatnya ada 2, yakni:

1. *Avoidable Voluntary Turnover* (dapat dihindari)

Hal ini dapat muncul, karena alasan upah yang sesuai, atasan, dan pekerjaan lain.

2. *Unavoidable Voluntary Turnover* (tidak dapat dihindari)

Kejadian muncul, karena pindah ke kota atau tempat lain dan perubahan karir karyawan atau kehamilan.

Sedangkan, *unvoluntary turnover* merupakan keputusan PHK yang bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalami hal tersebut. Selain pengertian *turnover intention* menurut beberapa ahli, terdapat juga teori yang menjelaskan tentang *turnover intention* yang diungkapkan oleh ahli diantaranya, yaitu:

Teori *turnover intention* menurut Fishben dan Ajzen dalam Agustin (2018) menunjukkan teori pembentukan tingkah laku yang menerangkan mengenai intensi.

Teori tingkah laku didasarkan pada korelasi timbal balik antara sikap (*attitude*), intensi (*intention*), dan keyakinan dari individu. Sikap (*attitude*) digategorikan sebagai aspek afektif yang menunjukkan pada perasaan individu terhadap obyek dan penilaian yang dilakukannya. Intensi (*intention*) dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku maupun bertindak ketika berhadapan secara langsung dengan obyek. Sedangkan, keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pendapatan, pengetahuan, serta pandangan individu terhadap suatu obyek.

Teori Atribusi (*Attribution Theory*) menurut Heider dalam Kristianti dan Sarsono (2020) adalah teori yang menerangkan tentang tingkah laku seseorang tentang proses menentukan faktor dan motif tingkah laku seseorang. Teori atribusi menjelaskan bagaimana seseorang menjelaskan faktor tingkah laku orang lain maupun individu, dapat berasal dari dalam (sifat, karakter, dan sikap) atau luar (tekanan atau keadaan yang akan memberikan dampak kepribadian individu).

Berdasarkan penjelasan menurut ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover intention* (intensi keluar) yakni niatan atau kecenderungan seseorang untuk berhenti bekerja dari pekerjaan tersebut. *Turnover intention* dapat terbentuk oleh sikap, intensi, keyakinan, karakter, sifat, dan tekanan dari luar yang dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku individu. *Turnover intention* merupakan masalah yang serius, maka perlu untuk dikaji sehingga dapat diketahui masalahnya dan dapat diambil suatu kebijakan perbaikan.

1.5.3.2.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Rianto (2008), faktor yang menyebabkan karyawan tetap ingin bekerja atau meninggalkan pekerjaan adalah seseorang tidak memiliki komitmen organisasi dan tidak puas dengan pekerjaan. Menurut Maertz dan Champion (2001) dalam Sari, Hakam, dan Susilo (2015), penyebab yang dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* diantaranya, ialah kepuasan kerja, alternatif kerja, serta komitmen organisasi. Sedangkan, menurut Mobley (1986) faktor penyebab yang mempengaruhi intensi keluar, yaitu:

a. Karakter Individu

Karakter individu yang dapat mempengaruhi seorang karyawan keluar atau pindah kerja ketempat yang lebih baik lagi adalah umur, pendidikan, serta keluarga.

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, yaitu lingkungan fisik serta non fisik. Lingkungan fisik antara lain suara bising, penerangan, sirkulasi udara, dan pewarnaan. Sedangkan, non fisik antara lain komunikasi, hubungan antar pekerja, dan hubungan dengan pimpinan.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bersifat pribadi dan merupakan variabel psikologi yang paling sering dikaji di model *intention to leave*. Keinginan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi dalam aspek kepuasan biasanya berkaitan dengan promosi, upah, rekan kerja, supervisi, serta pekerjaan.

d. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi juga paling sering diteliti pada studi *intention to leave*.

Komitmen organisasi merupakan hal yang menerangkan bentuk perilaku dan komitmen organisasi berbeda dengan kepuasan kerja.

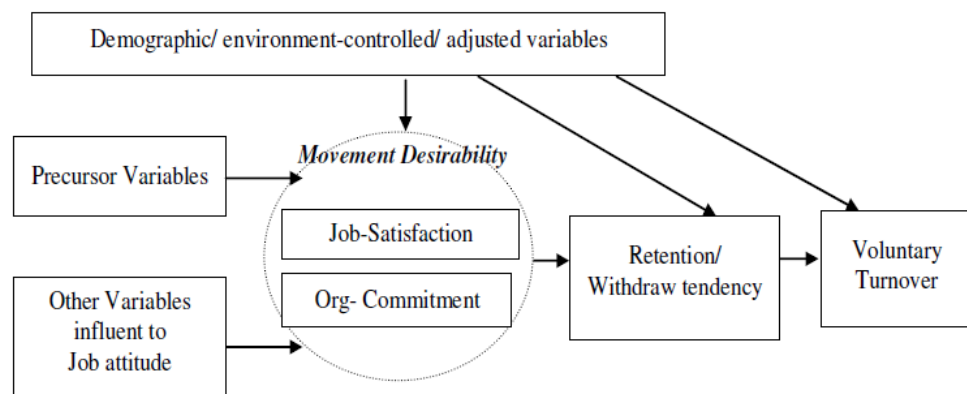
Pada dasarnya tenaga kerja khususnya karyawan pelaksana produksi dalam perusahaan membutuhkan kepuasan dan komitmen dalam bekerja dan suatu hal yang menyebabkan dirinya ingin bertahan, agar dapat terus bekerja dalam sebuah perusahaan yang berdampak pada penekanan angka keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*). *Turnover intention* dapat berakibat buruk, yaitu perpindahan kerja atau tempat yang lebih baik.

Peneliti menjadikan variabel kepuasan kerja serta komitmen organisasi sebagai variabel penelitian, karena variabel tersebut merupakan hal yang secara konsisten dan berhubungan erat dalam mempengaruhi *turnover intention* dalam suatu pekerjaan. Kepuasan kerja serta komitmen organisasi dapat timbul dari perasaan individu karyawan yang mana setiap karyawan memiliki tingkatan yang berbeda. Selain itu, kepuasan kerja serta komitmen organisasi ialah variabel yang paling sering disebutkan oleh beberapa ahli yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* juga dapat didukung dengan *traditional turnover model* yang dikemukakan oleh Griffeth et al. (2000) dalam Zheng et al. (2010). Griffeth menjelaskan bahwa variabel-variabel pendahulu dan variabel lain yang

mempengaruhi perilaku kerja ialah kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Sedangkan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat memunculkan kecenderungan untuk bertahan atau berpindah yang dapat menyebabkan *turnover*.

Gambar 1. 1 Traditional Turnover Model



Sumber: Griffeth et al. (2000) dalam Zheng et al. (2010)

1.5.3.3. Indikator *Turnover Intention*

Indikator *turnover intention* menurut Simamora (2004), yaitu:

- a. Ada niat keluar
Seseorang berniat meninggalkan tempat bekerja.
- b. Pencarian pekerjaan baru
Seseorang mencari pekerjaan baru atau tambahan.
- c. Membandingkan pekerjaan
Seseorang membandingkan pekerjaan dengan orang lain di satu perusahaan atau luar perusahaan,
- d. Pemikiran keluar,
Seseorang berpikir keluar sebelum melakukan tindakan keluar.

1.5.3.4. Dampak *Turnover Intention*

Tinggi atau rendahnya intensi keluar dapat memberikan akibat kepada karyawan itu sendiri ataupun perusahaan. Dampak *turnover intention* berdasarkan pendapat Mobley dan Hillingsworth (1978), yaitu:

a. Beban kerja

Beban kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawan akan lebih berat, karena akibat dari tingkat *turnover* yang tinggi dan menjadikan jumlah karyawan yang sedikit.

b. Biaya penarikan karyawan

Tingginya *turnover intention* mengakibatkan biaya penarikan karyawan baru menjadi tinggi. Selain itu, juga dapat menyita waktu dan fasilitas pada proses ini untuk wawancara dan seleksi karyawan baru serta harus mempelajari perputaran karyawan keluar dari pekerjaan.

c. Biaya latihan

Tingginya *turnover intention* akan meningkatkan biaya untuk pelatihan karyawan baru.

d. Ada produksi yang tidak terpenuhi saat pergantian karyawan

Angka karyawan yang berkurang dalam sebuah perusahaan, maka akan menurunkan jumlah produksi atau target produksi dalam perusahaan. Terlebih jika karyawan yang keluar adalah karyawan dengan kinerja baik.

- e. Banyaknya pemborosan

Turnover intention yang tinggi berdampak pada pengeluaran biaya-biaya yang tidak seharusnya dikeluarkan. Biaya dapat ditekan apabila perusahaan dapat mempertahankan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

- f. Menimbulkan stres karyawan

Turnover intention yang tinggi berdampak pada stres kerja pada karyawan lama yang mengharuskan untuk beradaptasi dengan karyawan baru.

1.5.4. Kepuasan Kerja

1.5.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah perasaan yang timbul dari individu karyawan. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja merupakan faktor yang sering dikaitkan negatif dengan *turnover intention*, akan tetapi penyebab seperti peluang kerja, pasar kerja, dan lamanya bekerja adalah hambatan yang utama untuk keluar dari pekerjaan. Berikut beberapa pengertian kepuasan kerja berdasarkan pendapat ahli, yaitu:

Menurut Ardana *et al* (2012), kepuasan kerja yakni cara pandang karyawan atas pekerjaannya yang baik positif atau negatif. Ketidaksesuaian karyawan terhadap pekerjaannya dapat menjadi penyebab ketidakpuasan dalam pekerjaan. Menurut Aziri (2011), kepuasan kerja adalah perasaan atas pencapaian atau keberhasilan karyawan dari tempat ia bekerja. Tingginya kepuasan kerja menunjukkan karyawan tersebut senang dan nyaman terhadap kondisi kerja

organisasi serta mendapatkan imbalan yang setimpal yang sesuai dengan hasil kerjanya.

Sesuai gagasan ahli yang telah disebutkan dapat ditarik kesimpulan, kepuasan kerja yakni pandangan seseorang dalam memandang pekerjaannya. Apabila pekerjaan tersebut menyenangkan dan membuatnya nyaman, maka akan membuat karyawan puas bekerja dalam perusahaan tersebut, begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja muncul dari perasaan individu karyawan yang dapat mempengaruhi intensi keluar (*turnover intention*).

1.5.4.2.Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Faktor penyebab yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja menurut Nohusona, et al (2004), yaitu sebagai berikut:

a. Motivasi kerja

Dapat dipengaruhi oleh gaji, fasilitas, kenaikan pangkat, penghargaan, dan pimpinan.

b. Kejelasan peran

Dipengaruhi oleh otonomi tugas, apabila terlalu berat atau ringan karyawan tidak dapat mengaktualisasikan kemampuannya secara maksimal.

1.5.4.3.Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat 7 indikator kepuasan kerja berdasarkan pendapat Hasibuan (2001) antara lain, yaitu:

1. Balasan jasa yang adil serta layak.

Dapat berbentuk gaji maupun penghargaan atas hasil kerja.

2. Penempatan kerja sesuai keahlian.

Penempatan kerja maupun unit kerja sesuai keahlian karyawan.

3. Berat atau ringan suatu pekerjaan.

Beban kerja berat atau ringan sesuai dengan kondisi masing-masing karyawan.

4. Suasana dan lingkungan kerja.

Suasana dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memberikan rasa nyaman saat bekerja. Lingkungan kerja diantaranya, yaitu lingkungan kerja fisik (suara bising, penerangan, sirkulasi udara, dan pewarnaan) dan lingkungan kerja non fisik (komunikasi, hubungan antar pekerja, dan hubungan dengan pimpinan)

5. Peralatan yang menunjang pekerjaan.

Peralatan untuk bekerja sesuai pekerjaan yang harus diselesaikan.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Sikap pimpinan yang memberikan dorongan, bijaksana, dan lain-lain.

7. Sifat kebosanan kerja.

Tingkat bosan terhadap pekerjaan dapat memperngaruhi kepuasan seseorang dalam bekerja.

1.5.4.4.Dampak Kepuasan Kerja

Rendah ataupun tingginya tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaan memberikan dampak terhadap perusahaan. Dampak kepuasan kerja dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2014) dalam Hatmoko (2020) antara lain, yaitu:

a. Berdampak kepada produktivitas

Kepuasan kerja seorang karyawan di sebuah perusahaan dapat berpengaruh terhadap kinerja yang baik, karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan itu sendiri. Jika, produktivitas serta kepuasan kerja disatukan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan akan memiliki karyawan yang puas akan lebih efektif dari pada yang memiliki karyawan yang tidak puas. Karyawan yang bahagia terhadap pekerjaan, maka menjadi karyawan yang produktif.

b. Berdampak kepada kepuasan konsumen

Kepuasan kerja seseorang dapat menjadi sumber dalam meningkatkan kepuasan konsumen. Karena, pelayanan tergantung pada pekerja saat berhubungan dengan pelanggan. Pekerja yang merasa puas akan lebih ramah, bersahabat, dan peka dalam menghargai pelanggan.

c. Berdampak kepada kepuasan hidup

Kepuasan berhubungan positif dengan kepuasan hidup. Hal tersebut dapat di ilustrasikan ketika seorang karyawan merasa atau berpikir tentang suatu pekerjaan dan seseorang cenderung untuk mempengaruhi bagaimana kita merasa dan berpikir lebih luas.

d. Berdampak kepada Absesnsi

Perasaan tidak puas karyawan dapat digambarkan pada berbagai tindakan seperti mengeluh, tidak disiplin, bolos kerja, tidak patuh, mencuri barang, dan menghindari kewajiban sebagai karyawan.

e. Dampak terhadap *turnover*

Ketidakpuasan dapat digambarkan dengan sikap keluar dan mencari pekerjaan lain.

1.5.5. Komitmen Organisasi

1.5.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yakni loyalitas seseorang untuk bertahan di sebuah pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan suatu pekerjaan (*turnover intention*). Menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Irbayuni (2012), komitmen organisasi yakni salah satu penyebab yang dapat berpengaruh pada tingkat perputaran karyawan, karena berfokus kepada keberlanjutan faktor komitmen yang merekomendasikan pada keputusan untuk bertahan atau keluar yang akhirnya terwujud pada perilaku bolos serta *turnover intention*. Berikut ini definisi komitmen organisasi menurut para ahli, yaitu:

Menurut Mowday dalam Agustin (2018), komitmen organisasi adalah sebuah bentuk perilaku bersifat penting yang berguna untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai bagian dari perusahaan. Komitmen organisasi adalah identifikasi serta keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk bertahan menjadi anggota di sebuah organisasi dan bersedia untuk meraih tujuan dari organisasi. Berdasarkan pendapat Robbins dan Judge (2008), komitmen organisasi (*organizational commitment*) yakni keadaan seseorang berpihak pada organisasi, cita-cita organisasi, dan berkeinginan mempertahankan keanggotaan dalam sebuah

organisasi. Berdasarkan pendapat Darmawati *et al* (2013), komitmen organisasi ialah sikap yang menggambarkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, perhatian terhadap organisasi, keberhasilan, dan kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan menurut ahli dapat ditarik kesimpulan, komitmen organisasi ialah keinginan seseorang untuk memihak dan tetap tinggal menjadi anggota di sebuah perusahaan untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan. Tingginya komitmen organisasi pada seseorang menyebabkan seseorang tersebut ingin bertahan dalam perusahaan tempat mereka bekerja, sedangkan jika rendahnya komitmen organisasi maka karyawan tersebut akan mengundurkan diri atau pindah pekerjaan.

1.5.5.2.Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Faktor penyebab komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam Agustin (2018) ada 3 penyebab yang berpengaruh pada komitmen organisasi antara lain, yaitu:

a. Karakteristik masing-masing individu

Karakteristik pribadi individu terbagi atas 2 variabel, yaitu:

1. Variabel demografis

Mencakup pendidikan, gender, umur, status perkawinan, serta panjangnya masa kerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

2. Variabel disposisional

Mencakup karakter dan nilai individu anggota organisasi. Variabel ini berhubungan kuat dengan komitmen organisasi, karena terdapat perbedaan pengalaman masing-masing karyawan di perusahaan.

b. Karakteristik organisasi

Mencakup peraturan organisasi, struktur organisasi, serta cara peraturan organisasi tersebut dilaksanakan.

c. Pengalaman organisasi

Pengalaman organisasi terkandung dalam kepuasan dan motivasi anggotanya selama masih di sebuah organisasi, peran karyawan di organisasi tersebut, dan hubungan antar karyawan organisasi dengan atasan dan pimpinan mereka.

1.5.5.3.Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Nugrahaini (2008), yaitu:

1. Kemauan

Seseorang yang mau bekerja dengan maksimal di perusahaan.

2. Kesetiaan

Seseorang yang tetap ingin bertahan di perusahaan.

3. Kebanggaan

Seseorang yang bangga dengan tempat kerjanya.

1.5.5.4.Dampak Komitmen Organisasi

Terdapat 3 dampak komitmen organisasi berdasarkan pendapat Luthans (2005), yaitu sebagai berikut:

a. Kinerja yang tinggi

Komitmen organisasi berdampak pada kinerja seseorang. Tingginya komitmen organisasi, maka berpengaruh pada tingginya kinerja seorang karyawan. Begitu pula sebaliknya.

b. *Turnover* yang rendah

Komitmen organisasi berdampak pada *turnover*. Tingginya komitmen organisasi, dapat menurunkan keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau mencari kerja. Begitu pula sebaliknya.

c. Absesnsi rendah

Komitmen organisasi berdampak pada absensi seorang karyawan. Tingginya komitmen organisasi dapat menekan angka absesnsi karyawan, sedangkan rendahnya komitmen organisasi dapat meningkatkan angka absesnsi karyawan.

1.5.5.5.Komponen Komitmen Organisasi

Terdapat 3 komponen komitmen organisasi berdasarkan pendapat Allen dan Meyer dalam Agustin (2018) antara lain, yaitu:

a. *Affective Organizational Commitment (AOC)*

Komponen AOC ini merupakan sebuah ketertarikan emosional dari diri karyawan dalam kontribusny dengan suatu organisasi, sehingga karyawan yang memiliki AOC tinggi ingin terus bekerja di perusahaan.

b. *Continuance Organizational Commitment (COC)*

Komponen COC ini merupakan keinginan dari individu karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Individu COC ini bertahan di perusahaan, karena tidak ada pilihan lain untuk bekerja.

c. *Normative Organizational Commitment (NOC)*

Komponen NOC ini merupakan perasaan yang harus dimiliki dari diri karyawan, karena individu NOC memiliki pemikiran wajib pekerja di perusahaan tersebut.

1.5.6. Pengaruh Antar Variabel

1.5.6.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Perasaan puas terhadap suatu pekerjaan yang timbul dari individu karyawan adalah sesuatu yang penting. Kepuasan kerja karyawan dapat memberikan dampak pada keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan diantaranya seperti meningkatkan produktivitas pada produk dan pelayanan yang memiliki kualitas tinggi serta menekan angka absensi.

Berdasarkan pendapat Mobley et al (1978) mengungkapkan jika kepuasan kerja mempengaruhi keinginan berhenti kerja atau mencari pekerjaan yang lebih baik (*turnover intention*). Niatan berhenti kerja akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover*.

Dari gagasan yang ada dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja yakni salah satu penyebab keinginan karyawan untuk meninggal pekerjaan (*turnover intention*).

1.5.6.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi yakni variabel penting untuk memahami perilaku kerja karyawan. Seseorang yang berkeinginan keluar dari pekerjaan adalah seseorang yang mempunyai komitmen organisasi rendah. Hal ini dapat terjadi, karena karyawan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan, tidak ingin membantu organisasi mewujudkan tujuannya, dan memiliki semangat kerja yang rendah.

Menurut Meyer (1989) dalam Sidharta dan Margaretha (2011) menjelaskan, komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Menurut Hatmoko (2006) komitmen organisasional ialah loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan penerimaan tujuan, nilai-nilai, kemauan untuk berusaha menjadi bagian organisasi, dan keinginan untuk bertahan di dalam organisasi tersebut.

Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dengan keinginan keluar. Tingginya komitmen organisasi berakibat pada rendahnya keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau pindah kerja (*turnover intention*).

1.5.7. Studi Terdahulu

Hasil dari studi terdahulu yang peneliti kumpulkan dengan ruang lingkup kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja serta komitmen organisasi ialah faktor penyebab yang dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau pindah kerja (*turnover intention*). Tingginya kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang dapat menimbulkan perasaan nyaman, senang, dan ingin bertahan dalam sebuah pekerjaan atau perusahaannya. Sedangkan rendahnya kepuasan kerja serta komitmen organisasi dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman, tidak senang, dan ingin mengundurkan diri dari sebuah perusahaan atau pekerjaannya. Hal ini dapat dibuktikan oleh hasil studi terdahulu, yaitu:

Tabel 1. 3
Ringkasan Studi Terdahulu

No	Tokoh (Tahun)	Judul Penelitian	Temuan
1.	Wateknya (2016)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus pada Karyawan PT Kharisma Rotan Mandiri)	Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara bersama-sama terhadap <i>turnover intention</i> .

2.	Hidayat (2018).	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan <i>Turnover Intention</i>. Penelitian pada Karyawan Divisi Pemasaran PT Toyamilindo.</p>	<p>Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif serta signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>
3.	Indrayanti dan Riana (2016).	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Mediasi Komitmen Organisasional pada PT Ciomas Adisatwa Denpasar.</p>	<p>Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif signifikan kepada komitmen organisasional. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif serta signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Kepuasan kerja meberikan pengaruh negatif serta signifikan kepada <i>turnover</i></p>

			<i>intention</i> melalui komitmen organisasional.
4.	Sutanto dan Gunawan (2013).	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan <i>Turnover Intention</i> . Penelitian pada Karyawan PT Platinum Ceramics Industri.	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan secara parsial dan simultan kepada <i>turnover intention</i> . Variabel X memiliki arah negatif yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat menurunkan <i>turnover intention</i> , begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan pada hasil studi terdahulu dan relevansinya terhadap objek penelitian, maka peneliti akan melakukan penelitian menggunakan beberapa variabel, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta pengaruhnya kepada *turnover intention* pada karyawan pelaksana produksi di PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.

1.6. Hipotesis

Hipotesis adalah pendapat yang belum diketahui akan kebenarannya. Hipotesis dikatakan pendapat yang belum diketahui kebenarannya, karena untuk

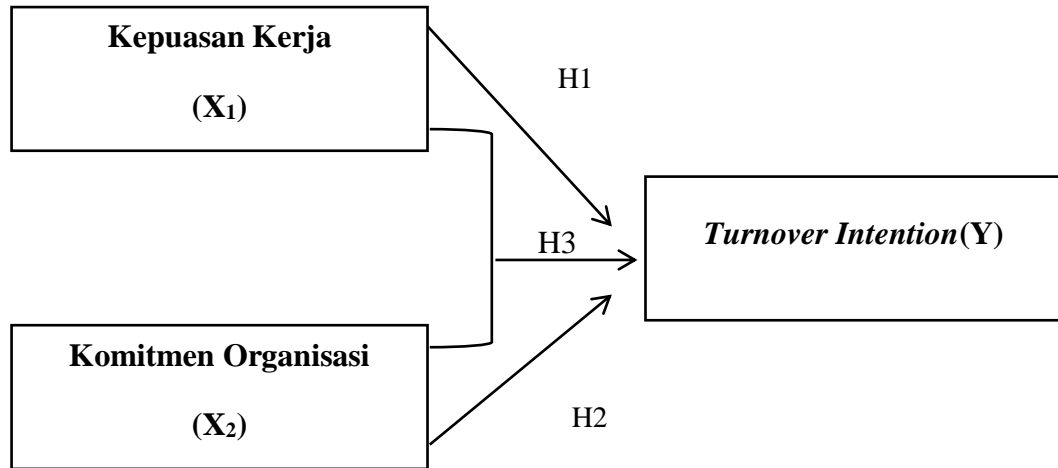
mengetahui kebenarannya perlu dilakukan penelitian terlebih dahulu, berladaskan pada teori yang akurat dan pernyataan empiris melalui pengumpulan data.

Penelitian ini hendak membahas mengenai kebijakan kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang perlu dilakukan oleh PT Putra Albasia Mandiri, sehingga dapat menurunkan *turnover intention* karyawan pelaksana produksi sesuai rencana sebelumnya. Hipotesis penelitian ini, yaitu:

1. Ada pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.
2. Ada pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.
3. Ada pengaruh antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.

Untuk menggambarkan rumusan hipotesis di atas, maka gambaran skema hipotesis tentang pengaruh antara variabel X_1 , dan X_2 kepada variabel Y , yaitu:

Gambar 1. 2 Model Hipotesis



Kepuasan Kerja (X₁) : Variabel Bebas

Komitmen Organisasi (X₂) : Variabel Bebas

Turnover Intention (Y) : Variabel Terikat

1.7. Definisi Konseptual

Definisi konseptual dibutuhkan untuk membatasi definisi dari variabel penelitian yang memiliki tujuan agar pembahasan penelitian tidak kabur, karena tidak jelasnya variabel penelitian yang ada. Definisi konseptual dari variabel penelitian tersebut, yaitu:

1.7.1. Kepuasan Kerja

Aziri (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja yakni perasaan atas pencapaian atau keberhasilan karyawan dari tempat ia bekerja. Tingginya kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut senang dan nyaman terhadap kondisi kerja

organisasi serta mendapatkan imbalan yang setimpal yang sesuai dengan hasil kerja mereka.

1.7.2. Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2008), komitmen organisasi (*organizational commitment*) yakni keadaan seseorang berpihak pada organisasi, cita-cita organisasi, dan berkeinginan mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi. Keinginan untuk bertahan dan keinginan memiliki dalam sebuah organisasi yang rendah memungkinkan seorang karyawan untuk mengundurkan diri atau pindah ke tempat yang menurutnya lebih baik (*turnover intention*).

1.7.3. Turnover Intention

Menurut Hartono (2002) intensitas pindah kerja (*turnover intention*) merupakan intensitas atau kadar dari keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan alasan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik

1.8. Definisi Operasional

Definisi operasional dibutuhkan agar suatu konsep yang belum jelas dapat diukur. Terdapat definisi operasional dari variabel penelitian tersebut antara lain, yaitu:

1.8.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yakni perasaan yang mewakili persepsi seseorang atau karyawan khususnya pada karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja menurut

Hasibuan (2001) dapat dikatakan rendah atau tinggi dengan pengukuran menggunakan indikator, yaitu:

- a. Balas jasa yang adil serta layak berupa gaji maupun penghargaan yang diberikan pekerjaan yang dilakukan.
- b. Penempatan kerja atau unit kerja sesuai keahlian karyawan.
- c. Berat atau ringannya pekerjaan sesuai kondisi masing-masing karyawan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang yang menyenangkan dan memberikan rasa nyaman.
- e. Peralatan yang menunjang sesuai dengan pekerjaan.
- f. Sikap pimpinan yang memberikan dorongan, bijaksana, dan lain-lain
- g. Tingkat bosan terhadap pekerjaan dapat memperngaruhi kepuasan seseorang dalam bekerja.

1.8.2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan perilaku seseorang khususnya karyawan pelaksana produksi yang loyal terhadap PT Putra Albasia Mandiri Temanggung dan tetap bertahan menjadi anggota PT Putra Albasia Mandiri Temanggung demi mencapai tujuan dari PT Putra Albasia Mandiri Temanggung. Komitmen organisasi menurut Nugrahaini (2008) dapat dikatakan rendah atau tinggi dengan pengukuran menggunakan indikator antara lain, yaitu:

- a. Kemauan bekerja dengan maksimal.

- b. Kesetiaan menjadi karyawan perusahaan.
- c. Kebanggaan dari karyawan bekerja di perusahaan.

1.8.3. *Turnover Intention*

Turnover intention ialah niatan atau kecenderungan seorang karyawan khususnya karyawan pelaksana produksi untuk berhenti bekerja dari PT Putra Albasia Mandiri Temanggung. *Turnover intention* menurut Simamora (2004) dapat dikatakan rendah atau tinggi dengan pengukuran menggunakan indikator antara lain, yaitu:

- a. Ada niat keluar meninggalkan tempat.
- b. Pencarian pekerjaan baru atau tambahan.
- c. Membandingkan pekerjaan orang lain di satu perusahaan atau luar perusahaan.
- d. Pemikiran keluar sebelum melakukan tindakan keluar.

1.9. Metode Penelitian

Metode penelitian yakni proses untuk memperoleh kumpulan fakta yang memiliki tujuan dan kegunaan tertentu dalam lingkup ilmiah. Metode penelitian ini, menggambarkan atau menjelaskan prosedur yang wajib dilakukan oleh peneliti dalam membuat laporan penelitian dari subjek penelitian, yaitu Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung. Maka dari itu, dapat diambil data mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan *turnover intention* sebagai variabel terikat.

1.9.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan yakni *explanatory research*. Berdasarkan pendapat Singarimbun dan Effendi (2005) *explanatory research* yakni penelitian yang memberikan penjelasan hubungan sebab akibat antar variabel yang mempengaruhi pada pengujian hipotesis. Tipe penelitian eksplanatori ini berguna untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas, antara lain:

- X_1 (Kepuasan Kerja)
- X_2 (Komitmen Organisasi)

Terhadap variabel terikat Y (*Turnover Intention*). Selain itu, tipe penelitian juga berguna sebagai alat uji hipotesis yang diajukan apakah ditolak atau diterima.

1.9.2. Populasi dan Sampel

1.9.2.1. Populasi

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2013), populasi yakni daerah umum subjek atau objek yang memiliki karakteristik khusus yang sebelumnya telah dirumuskan dengan tujuan ditelaah dan diambil kesimpulan. Berdasarkan penjelasan yang ada, populasi dapat diartikan sebagai objek atau sekelompok orang pengamatan yang memiliki persamaan baik satu atau lebih karakteristik. Populasi di penelitian ini yakni Karyawan Pelaksana Produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung. Populasi penelitian ini berjumlah 309.

1.9.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013), sampel yakni wakil dari populasi yang digunakan untuk penelitian. Sampel juga dapat dikatakan sebagai wakil dari populasi. Perhitungan sampel menggunakan Rumus Slovin dengan toleransi ketidakteelitian 10% dan jumlah populasi 309 orang, sehingga diperoleh sampel sebesar 76 orang. Dapat dilihat, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

$$n = \frac{309}{1 + 309 (10\%)^2}$$

$$n = \frac{309}{1 + 309(0,01)}$$

$$n = \frac{309}{4,09} = 75,55 = 76$$

Keterangan:

N = Ukuran populasi

n = Ukuran sampel

e = Toleransi ketidakteelitian

1.9.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel penelitian ini yakni metode *non probability sampling* atau sampel non probabilita, yaitu hanya berlaku pada sampel yang menjadi objek penelitian. Teknik yang digunakan ialah *accidental sampling* atau

sampel kebetulan yakni anggota populasi yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sampel, apabila calon sampel tersebut sesuai kriteria penelitian. Teknik pengambilan sampel pada karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung ialah metode *non probability sampling* atau sampel non probabilita dengan teknik sampel kebetulan, karena hanya berlaku pada sampel objek penelitian yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti yang memenuhi kriteria penelitian. Untuk mendapatkan data dari responden, peneliti memberikan kuesioner kepada karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung sebagai responden secara langsung. Pada saat pandemi Covid-19 (*Corona Virus Disease*) saat ini rentan sekali terjangkit virus, maka untuk meminimalisir penularan Covid-19 (*Corona Virus Disease*) peneliti tetap berpedoman pada protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh Kemenkes RI.

1.9.4. Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan yakni kuantitatif dan kualitatif. Menurut Sugiyono (2017) data kuantitatif yakni data dengan penjelasan berbentuk angka. Data dalam bentuk numerik atau angka ini akan dianalisis dan diolah, sehingga akan mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Sedangkan, data kualitatif berupa penjelasan berbentuk kata-kata.

1.9.4.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan yakni data primer dan sekunder, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2017), data primer yakni sumber yang didapatkan peneliti secara langsung. Data primer berasal dari objek penelitian dan diamati dengan cara mengumpulkan data dari sampel secara langsung. Data primer yang dikumpulkan di penelitian ini ialah kuesioner yang diberikan kepada karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung dengan jumlah 76 orang. Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention*.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2017), data sekunder yakni data yang didapatkan peneliti secara tidak langsung. Data sekunder diperoleh dari perantara atau tidak langsung. Data sekunder di penelitian ini adalah data *turnover* karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung dan data rata-rata *turnover* karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung tahun 2015-2019. Selain data-data yang telah disebutkan, data sekunder juga didapat dari penelitian terdahulu, dokumen perusahaan, literatur, dan lain sebagainya.

1.9.5. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yakni titik atau garis yang berderetan dan memiliki jarak yang sama dengan pemberian nilai atau angka pada setiap titik atau garis. Skala pengukuran akan menghasilkan angka yang menggambarkan nilai dari karakteristik objek penelitian. Jenis skala pengukuran antara lain nominal, ordinal, interval, serta rasio. Skala pengukuran akan menentukan teknik analisis yang digunakan untuk

pengujian hipotesis. Skala yang digunakan adalah Skala Likert yang bersifat interval. Menurut Sugiyono (2013), Skala Likert yakni skala untuk mengukur perilaku, persepsi, dan pendapat mengenai kejadian sosial. Variabel akan diukur menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai pedoman dalam penyusunan pernyataan. Jawaban yang mendukung pertanyaan diberikan nilai tinggi, jawaban yang tidak mendukung diberi nilai rendah. Penilaian nilai tersebut, yaitu:

Tabel 1. 4
Skor Skala Interval

Pernyataan	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

1.9.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data berguna untuk mendapatkan data dengan tingkat validitas tinggi, selanjutnya akan dilakukan analisis sehingga akan menghasilkan kesimpulan. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner ialah teknik mengumpulkan kumpulan fakta untuk berupa daftar pernyataan atau pertanyaan yang disebarkan kepada responden untuk memberikan jawaban pada pernyataan atau pertanyaan yang ada. Tujuan penyebaran kuesioner untuk mengambil data tentang tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung. Kuesioner tersebut terdapat beberapa pernyataan dengan skala satu

(negatif) sampai dengan skala lima (positif) yang akan diisi oleh karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan proses mengumpulkan informasi yang akurat berdasarkan masalah penelitian, yaitu data mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Studi pustaka adalah teknik untuk mengumpulkan data skunder yang digunakan sebagai pelengkap data primer. Informasi yang relevan tersebut dapat diperoleh melalui buku, hasil penelitian, jurnal, tesis, internet, disertasi, ensiklopedia, dan bahan bacaan lain.

1.9.7. Teknik Pengolahan Data

1. Pengeditan

Edit merupakan proses pengoreksian dan pemeriksaan data setelah data yang diperoleh dari responden telah terkumpul. Pengeditan bertujuan untuk memeriksa kelengkapan jawaban dari responden.

2. Pemberian Kode

Pemberian kode adalah pemberian tanda atau simbol pada jawaban responden dengan klasifikasi yang sama, kemudian dikelompokkan menurut kategori yang telah ditetapkan.

3. Pemberian Skor

Pemberian skor adalah proses mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif. Data-data tersebut nantinya akan digunakan untuk pengujian hipotesis.

4. Tabulating

Tabulating adalah aktivitas menyajikan data berbentuk tabel. Penggunaan tabel bertujuan untuk mempermudah dalam proses menganalisis, mempermudah penyajian, dan mempermudah dalam mengolah data.

1.9.8. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ialah sarana yang berguna untuk mengukur suatu kejadian. Kuesioner di penelitian ini yakni kuesioner campuran. Kuesioner campuran adalah gabungan antara kuesioner tertutup dan terbuka, yang dimana responden harus menjawab sesuai dengan permintaan peneliti yang sesuai dengan keadaan responden, namun diberikan kebebasan menyatakan pendapat atau alasan atas jawaban reseponden tersebut.

Penyebaran kuesioner kepada 76 responden karyawan pelaksana produksi PT Putra Albasia Mandiri Temanggung pada saat pandemi Covid-19 (*Corona Virus Disease*) saat ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden, namun sudah mendapatkan izin dari Kepala Bagian Personalia dan Kepala Bagian Produksi. Kegiatan ini tetap berpedoman pada protokol kesehatan yang telah diatur oleh Kemenkes RI, yaitu menghindari kerumunan, menjaga kebersihan, memakai masker, jaga jarak minimal 1 meter, dan protokol kesehatan lain yang dapat mencegah Covid-19 (*Corona Virus Disease*).

1.9.9. Teknik Analisis

Penelitian membutuhkan suatu analisis dan intepretasi data untuk menjawab pernyataan dari peneliti dan mengungkap fenomena sosial. Teknik analisis adalah proses untuk menyederhanakan data menjadi lebih mudah dibaca dan dipahami. Teknik analisis wajib sesuai dengan penelitian dan variabel yang diteliti. Teknik analisis penelitian ini adalah:

A. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yakni teknik yang digunakan untuk menganalisis data menggunakan data berupa angka, yaitu dengan menganalisis variabel penelitian dengan menggunakan pengukuran dan perhitungan. Pada analisis kuantitatif berasal dari teori, kemudian menjadi data dan hasilnya adalah akan diterima atau ditolak. Pengolahan data di penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS 25.0 *version*.

B. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan analisis penelitian yang bersifat deskriptif. Analisis kualitatif akan memberikan penjelasan berupa kata-kata dalam bentuk kesimpulan atau analisis, sehingga mudah dipahami oleh pembaca. Proses dan prespektif subjek lebih diperlihatkan pada analisis kualitatif. Kerangka teori digunakan untuk pedoman agar hasil sesuai dengan yang sebenarnya, memberikan gambaran latar penelitian, dan bahan pembahasan hasil penelitian. Analisis kualitatif berasal dari data dengan memanfaatkan teori yang ada untuk menjelaskan serta hasilnya adalah sebuah teori.

1.10. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1.10.1. Uji Validitas

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2013), uji validitas menguji dengan alat bantu uji statistic untuk mengukur kevalidan kuesioner. Kuesioner valid apabila pertanyaan dapat menyatakan hal-hal yang akan diukur. Uji validitas dapat dilakukan dengan korelasi *bivariate* antar masing-masing nilai indikator dan total nilai variabel. Untuk mengetahui valid atau tidaknya skor ditetapkan dengan kriteria statistik, apabila r hitung $>$ r tabel, variabel itu valid. Sedangkan, apabila r hitung $<$ r tabel, variabel itu tidak valid. Aplikasi yang digunakan untuk mengolah data ini adalah SPSS 25.0 *version*.

1.10.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2013), uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur variabel dalam penelitian. Variabel reliabel jika *Cronbach Alpha* $>$ 0,60. Pengolahan data penelitian ini menggunakan Aplikasi yang digunakan untuk mengolah data ini adalah SPSS 25.0 *version*.

1.11. Uji Statistik

1.11.1. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi berfungsi sebagai alat untuk mengetahui kuat atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika pengolahan data dengan aplikasi SPSS 25.0 *version*, maka diketahui tabel *sumarry* pada kolom R dan diketahui nilai koefisien korelasi (r). Nilai (r) digunakan sebagai pedoman dalam memberikan intepretasi nilai. Menurut Sugiyono (2017), untuk menentukan

hubungan keeratan natar variabel diperlukan pedoman intepretasi nilai, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 5
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono,2017

1.11.2. Koefisien Determinasi

Uji ini berguna untuk mengetahui besarnya pesentase (%) pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Aplikasi yang digunakan untuk mengolah data ini yakni SPSS 25.0 *version* dan *Ms. Excel* 2010.

1.11.3. Regresi Linear Sederhana

Uji ini merupakan metode untuk mengukur hubungan antara satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Regresi sederhana menerangkan hubungan antar variabel bersifat linier, yaitu perubahan variabel bebas diikuti perubahan variabel terikat secara tetap. Aplikasi yang digunakan untuk mengolah data ini adalah SPSS 25.0 *version* dan *Ms. Excel* 2010.

1.11.4. Regresi Linear Berganda

Regresi Linear Berganda atau *multiple regression*, yaitu regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Uji regresi berganda akan diolah menggunakan. Aplikasi yang digunakan untuk mengolah data ini adalah SPSS 25.0 *version* dan *Ms. Excel* 2010.

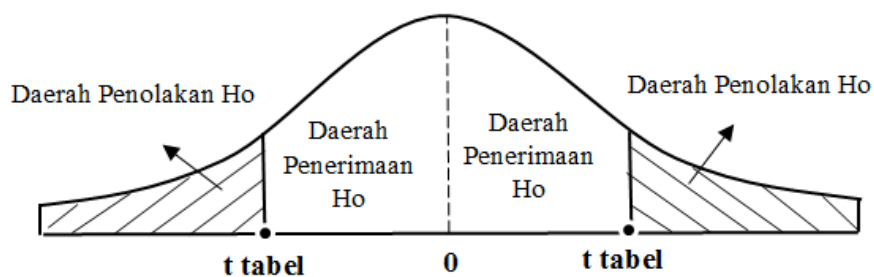
1.11.5. Pengujian Hipotesis

1. Uji t

Uji ini berguna untuk menganalisis pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Kriteria pengujian pada uji t, yaitu:

- Ho ditolak dan Ha diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$
- Ho diterima dan Ha ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

Gambar 1. 3 Uji t



2. Uji F

Uji ini berguna untuk mengetahui pengaruh antar variabel secara simultan.

Kriteria pengujian pada uji F, yaitu:

- Taraf Signifikan (α) = 0,1
- Degree of Freedom*: (df) pembilang = k dan penyebut = (n-k-1)

- c. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (*turnover intention*)
- d. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya variabel bebas (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (*turnover intention*).

Gambar 1. 4 Uji F

