

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Untuk mencapai tujuan organisasi, sumber daya manusia sangatlah penting. Selain masalah peralatan, uang, barang produksi, pemasaran, dan lingkungan, manajemen juga menghadapi masalah sumber daya manusia ketika berusaha mencapai tujuan organisasi (Irawati, 2017). Sumber daya manusia merupakan salah satu dari sekian banyak faktor yang harus diperhatikan oleh dunia usaha.

Sumber daya, menurut Robin (2011), Meskipun sumber daya merupakan komponen organisasi yang paling vital, manusia juga berperan sebagai sistem pendukung utama. Faktor-faktortersebut memungkinkan bisnis untuk melakukan sejumlah tugas, termasuk perekrutan, pemilihan, orientasi, dan pelatihan anggota staf yang kompeten yang memberikan pekerjaan terbaik mereka. Proses pengelolaan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pekerja, manajer, pegawai, dan/atau seluruh pekerja yang menunjang seluruh aktivitas suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Pegawai perlu mewaspadaikan faktor SDM ini khususnya karena persaingan yang akan mereka hadapi akan sangat berbeda. Hal ini memaksa setiap pegawai untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Fungsi sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting dan berpengaruh. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik saat ini maupun di masa yang akan datang diperlukan pengelolaan yang sistematis, terencana, dan keteladanan (Darmadi, 2014).

Salah satu tindakan yang menjadi tantangan bagi dunia usaha untuk menjamin kelangsungan hidup dan daya saingnya adalah dengan mempertahankan dan memberdayakan sumber daya manusianya, karena merekrut staf baru membutuhkan komitmen waktu dan biaya yang besar. Biaya tenaga kerja akan menjadi besar dan membebani perusahaan, apabila angka keluar – masuk tenaga kerja (*turn over*) pada perusahaan tinggi. Selain itu, ritme aktivitas operasional pun menjadi terganggu, bahkan berpotensi menekan produktivitas, karena pekerja kehilangan fokus serta motivasi. Hal ini, biasanya diawali oleh apa yang disebut dengan *turn overintention*.

Niat seorang pekerja untuk meninggalkan perusahaan untuk mencari posisi yang lebih baik atau sesuai dengan pekerjaannya saat ini disebut dengan *turnover intention*, menurut Wasposito dkk (2013). Perilaku menarik diri bisa saja terjadi dalam berbagai bentuk, seperti keinginan untuk keluar dari perusahaan, mempertimbangkan untuk keluar, mencari lowongan pekerjaan lain, atau memperkirakan kemungkinan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain (Mulyapradana, 2012). Pergantian karyawan berdampak negatif terhadap kemampuan perusahaan atau organisasi untuk merekrut karyawan baru dan dapat meningkatkan biaya dan waktu perekrutan. Hal ini menurut Wasposito . (2013).

Bisnis dengan niat keluar masuk yang tinggi harus khawatir karena hal ini akan mengganggu operasional, menurunkan semangat kerja karyawan saat ini, dan meningkatkan biaya perekrutan, pengujian, wawancara, pemeriksaan referensi, biaya administrasi untuk penerimaan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan kehilangan karyawan. peluang karena kebutuhan karyawan baru untuk mengambil keterampilan baru (Andini, 2006). Pengusaha yang dapat memberikan perhatian

penuh kepada stafnya dan menumbuhkan budaya kepercayaan akan memenangkan hati karyawan yang setia. Karyawan yang berdedikasi pada organisasinya akan mengabdikan pada organisasi dan bekerja secara efisien demi kepentingan terbaiknya, menurut Widodo (2010).

Gejala lain yang sering muncul seiring dengan menguatnya *turnover intention* adalah *job insecurity*. Dalam konteks perubahan organisasi, *job insecurity* dianggap sebagai fase awal sebelum kehilangan pekerjaan (Bosman *et al.*, 2005). Karena kebijakan perusahaan yang semakin ketat dan banyaknya sanksi yang hanya diterapkan pada kasus-kasus ekstrim, pekerja merasa tidak aman dalam bekerja (Purwati *et al.*, 2021). Akibatnya, pegawai mengalami ketidakamanan kerja, yang dapat bermanifestasi sebagai kecemasan, ketakutan, atau perasaan terancam. Pekerja yang merasa tidak aman dengan pekerjaannya maka ada keinginan untuk keluar dari perusahaan, dan keinginan ini pada akhirnya dapat berujung pada kepergiannya yang sebenarnya (Permatasari & Laily, 2021).

Terdapat beberapa penelitian yang tidak konsisten mengenai pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention*. *Job insecurity* tugas berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, menurut Halimah dkk. (2016). Dessy (2022) menegaskan bahwa *job insecurity* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini sejalan dengan sudut pandang ini. Sebaliknya, Van Schalkwyk (2010) menyoroiti bahwa tidak ada korelasi antara *job insecurity* dan niat untuk berhenti. Tidak ada korelasi antara *job insecurity* dan niat untuk berhenti, menurut penelitian Bambang Suwarsono *et al.* (2023) yang mendukung hal ini.

Kekhawatiran sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan keinginan dan emosi pegawai di tempat kerja. Pekerja yang tidak puas dengan pekerjaannya

lebih besar kemungkinannya untuk mengundurkan diri dibandingkan pekerja yang merasa puas, menurut Widodo (2015: 104). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional kepuasan dan kecintaan terhadap pekerjaan itu sendiri. Mentalitas ini tercermin pada output, disiplin, dan semangat kerja (Widodo, 2015: 102). membuat pekerja memutuskan tetap di tempat kerjanya dibandingkan berhenti.

Jika suatu organisasi memberikan perhatian yang tepat kepada pegawainya, maka hal tersebut dapat mencapai tujuannya dan mencegah pegawai yang memiliki kualifikasi baik untuk ingin keluar atau pindah ke tempat lain karena merasa kurang dihargai oleh organisasi (Widodo, 2015:94). Pegawai yang mendapat perhatian dari atasannya kemungkinan besar akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. Karyawan yang berkomitmen tinggi niscaya akan menikmati pekerjaannya dan menanamkan rasa tanggung jawab pada orang lain. Komitmen pegawai menurut Fatiqoh & Saragih (2020) berkembang ketika mereka merasa puas bahwa seluruh kebutuhannya telah terpenuhi. Pegawai yang memiliki rasa komitmen yang kuat terhadap atasannya cenderung memilih untuk tetap tinggal dibandingkan berhenti.

Berbasis di PT. Sygma Exa Grafika, sebuah perusahaan percetakan yang khusus mencetak Al-Quran dengan merek Syaamil Quran, tempat penelitian ini berlokasi disana. 120 orang bekerja di departemen produksi perusahaan, yang juga mencakup pemimpin produksi, administrator produksi, kontrol kualitas (QC), permesinan (melipat, menumpuk, menjahit, menyadap, menekan garis blok, melepas blok, memotong, voil, laminasi, *spot UV*, *hardcover*, *top*, *cover machining*, *cassing in*, *fronting*, *assembling*), dan pemeliharaan. Konversi bahan mentah menjadi barang jadi terjadi dalam 29 langkah. Diawali dengan mencetak, melipat, menumpuk, dan lain sebagainya, dan diakhiri dengan *finishing*. Tentu saja diperlukan tenaga

profesional yang mempunyai otoritas di bidangnya untuk melaksanakan tahapan-tahapan ini. Namun jika keterampilan ini hanya terbatas pada pendidikan formal, tentu saja keterampilan tersebut tidak cukup untuk dunia usaha. PT. Sygma ExaGrafika dapat ditemukan di Kiaracondong, Bandung. PT. Sygma Exa Grafika didedikasikan untuk meningkatkan akses masyarakat Indonesia terhadap Alquran. Semoga program-program Alquran yang telah dimulai dapat membantu masyarakat Indonesia memperkuat kehidupan beragama.

Narasumber :Pak Busrol Rizal

Waktu dan tempat :15 Desember 2023, Kantor Syaamil Quran

Tabel 1. 1 Tabel Wawancara Awal

No.	Wawancara	Hasil
1.	Apakah <i>Turnover</i> disini termasuk tinggi atau rendah?	Tinggi pada pegawai harian lepas
2.	Langkah langkah yang diambil untuk mengatasi <i>Turnover</i> ?	Kontrak tetap masih dalam posisi aman tetapi tetap saja ada yang bermasalah. Tapi untuk harian lepas jika membutuhkannya karena kinerjanya bagus beberapa kali mengalami hal begitu
3.	Kebijakan atau program apa yang dilakukan untuk mengurangi <i>Turnover Intention</i> ?	Setahun sekali mengadakan <i>training, soft skill</i> motivasidll. Mengadakan gathering
4.	Bagaimana perusahaan mengukur tingkat <i>Job Insecurity</i> di kalangan karyawan?	Belum ada

No.	Wawancara	Hasil
5	Bagaimana perusahaan mengelola situasi <i>Job Insecurity</i> untuk meminimalkan dampaknya	Bulan November ada pemeriksaan kesehatan pegawai, dan pemeriksaan kesehatan mental.
6	Apa saja faktor faktor yang dianggap mengukur tingkat kepuasan kerja?	Kompensasi, lingkungan kerja. Disini kekeluargaannya terjaga. Tidak ada atasan yang memaki maki pegawai dan sisi arogannya dihilangkan.
7	Apakah ada kebijakan atau program yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja?	Budaya kerja membudayakan shalat wajib berjamaah. Istirahat tepat waktu
8	Jika ada kira kira kebijakan itu berhasil atau tidak?	Belum ada pengukuran, dibandingkan nilai nominal rupiah masih ada kesempatan untuk bekerja ditempat lain dibanding apa yang d dapat di perusahaan ini.
9	Bagaimana perusahaan mengukur tingkat komitmen organisasinya?	Secara struktur tugas, tanggung jawab secara general para karyawan memegang komitmennya. Tapi jika dilihat dari kompensasi belum ada pengukuran.
10	Bagaimana komitmen organisasi ini terhadap kesejahteraan pekerja?	Dilihat dari kaca mata atasan ada beberapa fasilitas yang diberikan perusahaan. Misalnya gaji tidak pernah telat bahkan bisa lebih cepat. Ada kompensasi lain seperti klaim berobat, cuti tahunan dan khusus seperti melahirkan, istri

No.	Wawancara	Hasil
		melahirkan dan ada saudara yang meninggal.
11	Bagaimana perusahaan memastikan pekerjaan merasa berkesan dan memiliki kesempatan dalam berorganisasi?	Itu bagaimana atasan mengedukasi tim nya, karea tim akan merasa dihargai apabila dilibatkan dalam keputusan organisasi

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Hasil pra-survei mengungkap fenomena permasalahan menarik yang peneliti kaitkan dengan sumber daya manusia perusahaan: gejala psikologis yang diisyaratkan oleh sebagian karyawan, berupa kecenderungan meninggalkan perusahaan karena berbagai alasan. Gejala ini antara lain terlihat dari relatif tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan setiap bulannya, seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 2 Tingkat Absensi Karyawan PT.Sygma Exa Grafika (Januari-Desember) Tahun 2022

BULAN	JK (ORANG)	JHK (HARI)	JK x HK	JUMLAH ABSENSI	TINGKAT ABSENSI (%)
Januari	120	21	2520	30	1,19
Februari	120	18	2160	25	1,16
Maret	120	22	2640	27	1,02
April	120	19	2280	22	0,96
Mei	120	15	1800	25	1,38
Juni	120	21	2520	32	1,26
Juli	120	21	2520	33	1,3
Agustus	120	22	2640	35	1,32
September	120	21	2520	20	0,8
Oktober	120	21	2520	29	1,15
November	120	22	2640	30	1,13
Desember	120	22	2640	27	1,02
Jumlah					13,69
Rata Rata					1,14

Sumber: PT.Sygma Exa Grafika (2024)

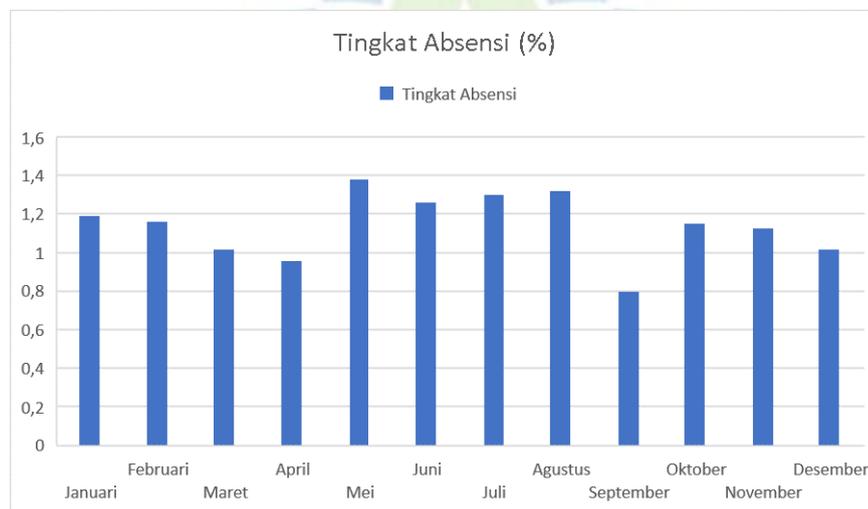
TK = Jumlah Karyawan

JHK = Jumlah Hari Kerja

Menurut Umar (2000:161) perhitungan tingkat absensi pegawai dapat diperoleh dengan rumus:

$$\text{Jumlah Absensi} = \frac{\text{Tingkat Absensi} \times 100\%}{\text{JK} \times \text{JHK}}$$

Gambar 1. 1
Tingkat Absensi Karyawan di PT.Sygma Exa Grafika (Januari-Desember)
Tahun 2022



Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Tabel dan Gambar menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai tertinggi sebesar 1,38% terjadi pada bulan Mei dan terendah sebesar 0,8% terjadi pada bulan September. Rata-rata tingkat ketidakhadiran pegawai pada Januari hingga Desember 2022 sebesar 1,14% atau lebih dari 1%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pekerja menurun seiring dengan meningkatnya persentase pekerja yang tidak hadir. Masalah sering tidak hadirnya pegawai ini dapat menjadi indikasi bahwa komitmen operasional menurun. Berdasarkan temuan awal dari hasil wawancara dengan Manajer PT. Sygma Exa Grafika, hal ini dikarenakan *job*

insecurity dan menurunnya kepuasan karyawan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesehatan mental para pekerjanya, serta fakta bahwa gaji dan tunjangan mereka masih jauh dari apa yang ingin mereka terima dari perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka.

Tabel 1. 3 Data Turnover Pegawai PT.Sygma Exa Grafika Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Pegawai Awal Tahun	Jumlah Pegawai yang Keluar	Jumlah Karyawan yang Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2020	160	53	28	135
2021	135	20	47	162
2022	162	58	16	120

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Data *Turnover* Pegawai diatas dapat dilihat bahwa di tahun 2022 menjadi tahun dengan *Turnover* pegawai terbanyak. Peneliti menemukan ada beberapa faktor tingginya *Turnover Intention* Pegawai.

Pertama, kecenderungan pegawai untuk meninggalkan perusahaan demi mencari imbalan finansial yang lebih besar di tempat lain merupakan penyebab utama tingginya tingkat *turnover* pegawai. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi pilihan ini adalah gaji, yang mempersulit pengembangan dan mempertahankan talenta yang berharga. Di sisi lain, sebagian orang memilih untuk tetap bekerja karena yakin bahwa perusahaan tersebut memiliki budaya kerja yang sangat baik, dan mereka tidak mendapatkan budaya kerja yang sama di tempat lain.

Selain itu, kondisi psikologis seperti stres, trauma, dan perasaan yang tidak terekspresikan menjadi hambatan yang signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja dan meningkatkan standar kinerja. Tekanan psikologis telah

dikaitkan dengan sejumlah dampak negatif di tempat kerja, termasuk gangguan hubungan *interpersonal*, ketidakstabilan emosi, dan penurunan produktivitas. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum bisa mengukur tingkat *job insecurity* para pegawai.

Menurut Mizar Yuniar (2008), *Job Insecurity* adalah suatu kondisi psikologis yang bermanifestasi sebagai ketidakpastian atau kebingungan dalam diri seorang pegawai karena persepsi ketidakkekalan. Misalnya, *job insecurity* mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai lebih dari sekedar kehilangan pekerjaan.

Terakhir, kebijakan pemutusan hubungan kerja (*layoff*) sebagai respons terhadap kualitas kerja yang kurang, menunjukkan kelemahan dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Meningkatnya niat berpindah dapat disebabkan oleh sejumlah faktor, termasuk rendahnya keamanan kerja, ketidakpuasan, dan kurangnya keterikatan terhadap visi dan nilai-nilai perusahaan. Rendahnya tingkat kepastian pekerjaan, kurangnya kepuasan, dan kurangnya keterikatan terhadap visi dan nilai perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan *turnover intention*.

Banyak indikator di tempat kerja yang mempengaruhi kebahagiaan dan ketidakpuasan. Karena ada banyak indikator berbeda yang berkontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan, hal ini mungkin sulit dipecahkan. Seseorang mungkin merasa puas untuk beberapa indikator tetapi tidak untuk indikator lainnya. Indartono dan Darmawati (2015). Sembilan indikator kepuasan, termasuk gaji, promosi, pengawasan, tunjangan tidak langsung, imbalan kontinjensi, prosedur atau peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi, dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, menurut Spector (1997).

Berdasarkan latar belakang penelitian, penting untuk melakukan kajian menyeluruh terhadap dampak *job insecurity*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hal inilah yang menyebabkan peneliti tertarik untuk mendalami hubungan ini lebih dalam. Pengetahuan mendalam tentang hubungan rumit antara variabel-variabel ini diharapkan dapat memberikan alat yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembangkan strategi manajemen yang lebih efektif, yang akan mengurangi pengurangan karyawan dan meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja.

Penjelasan tersebut membuat peneliti yakin bahwa penelitian ini cukup tepat dan linier, dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang terkait dengan permasalahan yang muncul di PT. Grafik Sygma Exa. Oleh karena itu, melakukan penelitian ini sangatlah penting, dan para peneliti sangat ingin melakukannya dengan judul penelitian yaitu **“Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*”**

B. Identifikasi Masalah

Peneliti dapat mengenali permasalahan penelitian ini sebagai berikut, yang berkaitan dengan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya:

1. Adanya fenomena *turnover intention* pada perusahaan PT.Sygma Exa Grafika
2. Terdapat pegawai yang merasa kurang puas dengan gaji dan memilih untuk mencari perusahaan lain terutama pegawai harian lepas
3. Terdapat kurangnya tingkat kepuasan kerja para pegawai
4. Adanya kelemahan dalam strategi manajemen sumber daya manusia. *Job insecurity*, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi

5. Terdapat *Research Gap* dalam penelitian terdahulu mengenai pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention*

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, rumusan masalah disusun sebagai berikut :

1. Apakah *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Sygma Exa Grafika?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Sygma Exa Grafika?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Sygma Exa Grafika?
4. Seberapa besar *job insecurity*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Sygma Exa Grafika?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Sygma Exa Grafika.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Sygma Exa Grafika.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Sygma Exa Grafika.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *job insecurity*, kepuasan kerja, dan

komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* pada pegawai PT.Syigma Exa Grafika.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Mengenai pengaruh *job insecurity*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah pada karyawan PT. Syigma Exa Grafika, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengembangkan ilmunya di bidang manajemen sumber daya manusia dan menyelaraskan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengatasi *job insecurity*, dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, guna menurunkan *turnover* dan memungkinkan PT. Syigma Exa Grafika menjunjung tinggi efektivitas sumber daya manusianya dan menawarkan konten yang dapat diperhitungkan oleh bisnis dan digunakan sebagai petajalan untuk peningkatan saat ini dan masa depan.

3. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi tambahan, membantu menambah wawasan yang dapat dijadikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti.