

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang :

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu hal yang memiliki peranan yang krusial sehingga setiap perusahaan harus memiliki SDM untuk mencapai tujuannya. Peranan manusia bahkan dikatakan melebihi peranan sumber daya yang lain seperti teknologi dan modal dikarenakan dalam hal ini, manusia yang berfungsi mengatur atau mengendalikan sumber daya perusahaan yang lain. Sumber daya manusia merupakan pihak yang memikirkan, merencanakan dan mengeksekusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Susan, 2019) . Perusahaan yang berhasil mengelola sumber daya manusia atau karyawannya melebihi pesaing, membuat karyawan merasa terlibat dalam setiap kesuksesan perusahaan, dan membuat karyawan bertahan di dalam perusahaan, maka perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih untuk sukses (Lussier & Hendon, 2019).

Survey yang dilakukan dalam Lussier & Hendon (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi dalam 10 tahun kedepan. Sumber daya manusia yang mana karyawan di suatu perusahaan diharuskan memiliki kemampuan untuk memahami dan mengaplikasikan informasi guna berkontribusi dalam rencana strategis perusahaan. Karyawan juga memiliki tantangan untuk dapat menginterpretasikan informasi yang didapat untuk memberikan keputusan dan kemampuan dalam mengatur serta berkontribusi secara inisiatif di dalam perusahaan. Tantangan-tantang yang disebutkan harus dilakukan oleh sumber daya manusia perusahaan untuk menunjang produktivitas perusahaan.

*Start-up* didirikan untuk menciptakan sebuah produk atau layanan jasa baru yang akan dijual kepada masyarakat yang bersifat inovatif di tengah kondisi ketidakpastian yang tinggi (Praharsyarendra, 2020) . Penggunaan kata *start-up* biasanya merujuk kepada perusahaan berbasis teknologi digital dan umumnya baru berusia 3 tahun sejak didirikan dan mempunyai lingkungan kerja yang fleksibel. Umumnya, perusahaan-perusahaan *start-up* masih berada pada fase penelitian dan

pengembangan dalam memperoleh target konsumen yang sesuai dengan produk atau layanan yang mereka tawarkan. Karakteristik lain pada perusahaan *start-up* yaitu memiliki pendapatan kurang dari 1 milyar per tahun (Cahyono, 2022) . Sehingga dapat disimpulkan bahwa karena masih mudanya umur *start-up*, maka diperlukan sebuah upaya agar dapat tetap bersaing di pasaran dengan produk yang mereka jual.

Dengan salah satu karakteristik perusahaan *start-up* seperti yang telah disebutkan sebelumnya yaitu memiliki lingkungan kerja yang fleksibel, maka diperlukan suatu cara agar karyawan sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat bekerja dengan baik dalam lingkungan yang dinamis dan memiliki loyalitas serta tidak berkehendak untuk keluar dari perusahaan. Kehendak karyawan untuk meninggalkan perusahaan ini biasa disebut *turnover intention* (Elmi, 2018) . *Turnover* menjadi suatu hal yang diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia karena menimbulkan dampak dan kerugian yang besar jika karyawan sampai merealisasikan niatannya untuk meninggalkan perusahaan. Perusahaan perlu melakukan perekrutan, seleksi bahkan pelatihan karyawan baru yang tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit (Saputri & Husna, 2022) . *Turnover intention* menjadi indikator terpenting yang bisa memprediksi *turnover actual* sehingga perusahaan perlu menemukan suatu cara untuk meminimalkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan sebelum karyawan tersebut merealisasikan keinginannya (Boudrias, Trépanier, Foucreault, Peterson, & Fernet, 2020).

Tingkat *organizational commitment* seseorang dapat mencerminkan keinginan untuk tetap selalu berada di dalam organisasi atau keluar meninggalkan organisasi yang kemudian dapat terlihat pada angka perputaran karyawan (*turnover*) (Wardhana, 2021, p.197-198) . Menurut Luthans dan Doh dalam Wardhana (2021, p.197) *organizational commitment* merepresentasikan suatu kesetiaan karyawan pada perusahaan dan berlangsung secara kontinu dalam memperlihatkan kepedulian karyawan pada keberhasilan dan perkembangan perusahaan. Pendapat lain dari Dessler dalam Wardhana (2021, p.198) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berbentuk sebuah perasaan percaya akan misi perusahaan, perasaan terlibat atas tugas-tugas yang diberikan perusahaan dan adanya perasaan setia pada

perusahaan karena merasa bahwa perusahaan tersebut penting bagi keberlangsungan hidupnya. Dalam meningkatkan *organizational commitment* maka perlu adanya peningkatan kompetensi karena ketika pengelolaan karyawan dilakukan dengan baik melalui peningkatan kompetensi, maka akan timbul semangat dari dalam diri karyawan tersebut sehingga keinginan untuk meninggalkan perusahaan bisa ditekan (Putu, Sastrawan, Sugianingrat, & Oktarini, 2022).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk kepada suatu perilaku dimana karyawan dengan sukarela membantu yang bukan merupakan bagian dari syarat pekerjaannya secara formal dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan (Robbins & Judge, 2019, p.125). Akibat yang timbul dari karyawan yang memiliki perilaku OCB adalah timbulnya *extra-role*. *Extra role* ini timbul akibat perilaku karyawan yang terlalu berlebihan dalam melakukan pekerjaan secara sukarela dalam tugas-tugas yang sebetulnya tidak diberikan, serta adanya perilaku karyawan yang berperan dalam menyampaikan ide-ide inovatif dan berusaha menolong rekan kerja (Thufailah & Abdurrahman, 2020). Perilaku OCB timbul akibat adanya perasaan karyawan yang merasa puas jika bisa melakukan suatu tindakan melebihi dari syarat pekerjaannya dari perusahaan (Muaja, Trang, Lumintang, & G., 2021). Apabila karyawan memiliki *extra-role* atau OCB bukan karena kompensasi, maka dinilai akan memberikan pengaruh dalam perusahaan, salah satunya yaitu berkurangnya *turnover intention* (Saoula et al., 2018).

Kepuasan kerja muncul dengan ditandai adanya situasi perasaan bahagia atau emosi positif yang timbul akibat pengalaman karyawan di kantor (Herzberg dalam Emron Edison et al., (2018, hlm. 101)). Akibat dari perasaan puas yang dirasakan karyawan dengan pekerjaannya, maka akan cenderung timbul perasaan positif mengenai tugas-tugas yang mereka kerjakan dan perasaan nyaman dengan pekerjaan mereka di kantor (Muaja et al., 2021). Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa jika karyawan merasakan kepuasan dengan lingkungan kerjanya maka akan timbul suatu perasaan positif yang membuat karyawan melakukan pekerjaan dengan baik secara maksimal bahkan dapat berkontribusi dalam pekerjaan melebihi yang diharapkan oleh perusahaan secara formal. Akan tetapi lingkungan kerja yang dinamis atau terdapat

perubahan juga dapat mengakibatkan timbulnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) hingga dapat berujung pada *turnover actual* (Istifarini, 2022).

Salah satu perusahaan *start-up* yang ada di Indonesia adalah PT XYZ. PT XYZ merupakan *start-up* yang baru berdiri selama 3 tahun. Produk yang dikembangkan oleh perusahaan ini bergerak di bidang pendidikan, pengajaran, kesehatan dan pemberdayaan SDM di sector industry kreatif. Visi PT XYZ adalah membantu ekosistem masyarakat Indonesia yang peduli, membangun, bersinergi dan bermanfaat. Akibat masih mudanya umur PT XYZ yang memiliki tantangan dan lingkungan kerja yang dinamis dan fleksibel, maka perusahaan perlu memperhatikan karyawan-karyawannya agar dapat meminimalisir niatan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Diketahui bahwa ketika peneliti melakukan pra-riset dengan mewawancarai M.A.H selaku Direktur Utama PT XYZ, jumlah karyawan saat ini yaitu 135 orang. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan perhitungan persentase *turnover* karyawan selama periode Desember 2021-Agustus 2022.

Tabel 1. Data *Turnover* Karyawan Tetap PT XYZ  
Periode Desember 2021-Agustus 2022

No.	Bulan	Jumlah Karyawan Keluar	Total Jumlah Karyawan	Persentase Karyawan Keluar
1.	Desember 2021- Februari 2022	5	27	18.5%
2.	Maret 2022-Mei 2022	1	30	3.3%
3.	Juni 2022-Agustus 2022	2	33	6%
<b>TOTAL</b>				27.8%

Sumber : Data diolah, 2022

Aliyah Vistani Riboch, 2022

**PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi Kasus Pada PT XYZ  
Tangerang Selatan)**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

Berdasarkan data tabel di atas jumlah persentase turnover yang terjadi dalam bulan Desember 2021 hingga Agustus 2022 mencapai 27,8%. Beberapa karyawan yang melakukan pengunduran diri merupakan karyawan dengan kinerja dan dedikasi baik sehingga cukup merugikan perusahaan. Salah satu karyawan yang mengundurkan diri merupakan manajer departemen sehingga saat beliau mengundurkan diri dan perusahaan belum menemukan pengganti untuk posisi tersebut, maka terjadi sedikit kekacauan dalam departemen karena adanya kekosongan posisi untuk mengatur departemen. Salah satu alasan terbesar karyawan mengundurkan diri berupa *workload* yang dirasa terlalu berlebih serta pada saat dilakukan wawancara dengan M selaku Manajer *Human Resources Department* (HRD) juga diketahui bahwa terdapat beberapa kebijakan yang masih berubah-ubah dan membutuhkan pembenahan terkait *job description* sehingga membuat karyawan merasa kurang nyaman selama bekerja, sehingga diduga kepuasan kerja karyawan di dalam PT XYZ masih memiliki permasalahan mengingat kondisi pekerjaan merupakan salah satu indikator dalam kepuasan kerja.

Wawancara yang dilakukan oleh 5 karyawan tetap PT XYZ mendapatkan hasil bahwa 3 diantaranya diduga memiliki pemikiran untuk meninggalkan perusahaan dan sedang mencari-cari alternatif pekerjaan di tempat lain dikarenakan merasa tidak puas dengan lingkungan kerja dan adanya keinginan untuk merasakan suasana kerja baru secara langsung (*work from office*) akibat fenomena *branding* yang marak dilakukan oleh perusahaan lain saat ini. Menurut M selaku Manajer *Human Resources Department* (HRD) juga diketahui bahwa ada beberapa laporan dari *leader* divisi tertentu mengenai perubahan perilaku karyawan tetap yang ada di dalam divisi tersebut. Beberapa karyawan tetap dilaporkan tidak menanggapi dan tidak mengerjakan tugas yang diberikan saat informasi disebarkan melalui grup divisi dikarenakan lebih mementingkan urusan pribadi yang dimiliki padahal sebelumnya kinerja karyawan tersebut dinilai cukup bagus. Tindakan yang dilakukan oleh karyawan dengan lebih mementingkan urusan pribadinya menunjukkan *organizational commitment* yang dimiliki oleh karyawan masih rendah. Kinerja karyawan yang hanya melanjutkan pekerjaan sesuai dengan periode sebelumnya

sehingga tidak terlihat adanya inovasi juga menjadi salah satu dugaan bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan kurang terlihat.

Penelitian yang dilakukan oleh Susilo & Satrya (2019) dan Arindito Cahyo Saputro (2022) yang meneliti bahwa semakin tinggi tingkat *organizational commitment* maka akan berpengaruh pada semakin rendahnya *turnover intention*. Akan tetapi ditemukan *research gap* pada penelitian yang dilakukan oleh Andika Abdi Pama & Purbo Jadmiko (2022) yang mengemukakan bahwa pada hasil penelitiannya terlihat bahwa rendah tingginya tingkat *organizational commitment* karyawan di perusahaan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* yang ada di dalam perusahaan. Selain itu untuk hubungan antara *organizational citizenship behavior* terhadap *turnover intention* dijelaskan melalui penelitian yang dilakukan oleh Thufailah & Abdurrahman (2020) dan menunjukkan bahwa terdapat hubungan *organizational citizenship behavior* terhadap *turnover intention*. Pada penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Muaja *et al.* (2021) juga menghasilkan kesimpulan serupa yaitu OCB mempunyai pengaruh pada *turnover intention*. Akan tetapi bertentangan pada dua penelitian di atas, pada penelitian yang dilakukan oleh Istifarini (2022), Saraswati & Ribek (2018) dan Saputri & Husna (2022) mengemukakan *organizational citizenship behavior* belum memberikan kontribusi terhadap tingginya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu ditemukan *research gap* mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dikarenakan pada penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Sriathi (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan pada penelitian (Mawadati & Saputra, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang tersebut yang menampilkan *research gap* dan fenomena yang terjadi di PT XYZ, peneliti tertarik untuk meneliti secara lebih mendalam mengenai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan di PT XYZ melalui *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja. Dari pernyataan di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan topik berjudul **“Pengaruh *Organizational Commitment*,**

Aliyah Vistani Riboch, 2022

**PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi Kasus Pada PT XYZ Tangerang Selatan)**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen

[[www.upnvj.ac.id](http://www.upnvj.ac.id) – [www.library.upnvj.ac.id](http://www.library.upnvj.ac.id) – [www.repository.upnvj.ac.id](http://www.repository.upnvj.ac.id)]

## ***Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention***

### **1.2 Perumusan Masalah**

1. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan?
2. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan?
4. Apakah *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan
3. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan
4. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan di atas, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yaitu:

Aliyah Vistani Riboch, 2022

**PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi Kasus Pada PT XYZ Tangerang Selatan)**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen

[[www.upnvj.ac.id](http://www.upnvj.ac.id) – [www.library.upnvj.ac.id](http://www.library.upnvj.ac.id) – [www.repository.upnvj.ac.id](http://www.repository.upnvj.ac.id)]

## 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen dengan konsentrasi sumber daya manusia dan menjadi rujukan penelitian selanjutnya terkhusus bagi penelitian yang berkaitan dengan *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior* (OCB), kepuasan kerja dan *turnover intention*.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber informasi atau acuan dalam mengetahui bagaimana *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepuasan kerja karyawan di PT XYZ Tangerang Selatan. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan untuk membuat kebijakan dalam mengelola *turnover intention* di masa mendatang agar PT XYZ menjadi perusahaan yang lebih stabil.

### b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah peneliti dalam menganalisis dan mengimplementasikan wawasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia selama menjadi mahasiswa di Program Studi S1 Manajemen. Selain itu diharapkan menjadi sumber pengetahuan untuk memperluas informasi dan wawasan mengenai pengaruh *organizational commitment*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di masa depan untuk kepentingan akademisi manajemen sumber daya manusia.