

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya, maka dari itu diperlukan manajemen untuk memaksimalkan *Turnover intention* itu sendiri. Manajemen SDM merupakan suatu proses guna memperoleh, melatih maupun menilai dari karyawan, disamping itu kegiatan untuk mengelola sumber daya manusia meliputi kegiatan perekrutan, pengembangan serta pelatihan karyawan. Pengelolaan karyawan guna memperoleh SDM yang berkualitas tentunya menjadi suatu point penting, karena hal itu menjadi suatu standar operasional yang akan mengatur mekanisme jalannya suatu organisasi disuatu perusahaan. Tujuan dari pengelolaan SDM adalah untuk mengembangkan suatu potensi serta untuk memaksimalkan kemampuan yang ada pada diri karyawan tersebut. Sumber daya manusia merupakan bagian khusus dari setiap organisasi, yang berarti perusahaan harus melihat bakat karyawan untuk meningkatkan *Turnover intention* dan sebagai kesempatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi yang lebih besar (Setiawan, dkk., 2019).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Dengan demikian kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan diharapkan dapat membantu dan mendukung jalannya semua aktivitas yang berkaitan dengan organisasi. Dengan kata lain manusia merupakan sumber daya yang paling utama dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Maka dari itu

sebagai pengelola sumber daya lainnya, diharapkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas (Kaswan, 2018). Hal ini dapat mendukung terciptanya kondisi yang kondusif dan profesional di perusahaan dalam mencapai target. Salah satu faktor untuk mencapai hal tersebut adalah dengan rendahnya tingkat *Turnover intention*.

Pada kenyataannya *Turnover* ini membuat organisasi menerima kenyataan untuk kehilangan karyawan pada periode tertentu. Sedangkan keinginan pindah kerja (*Turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi karyawan mengenai kelanjutannya untuk tetap bertahan atau keluar dari organisasi namun keputusannya belum pasti. *Turnover* dapat berupa pemberhentian, pengunduran diri dan kematian anggota organisasi (Aristawati, 2019). Menurut Ardianto dan Bukhori (2021) *Turnover intention* adalah bentuk keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya. Keinginan pindah atau *Turnover intention* dapat berupa niat atau hasrat atau angan-angan meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain atau menjalankan profesi lain.

Menurut Nurul, dkk., (2021) beban kerja memiliki dampak pada *Turnover intention*. Ketika beban kerja yang diberikan semakin bertambah maka dapat mempengaruhi menurunnya *Turnover intention*, karena dapat memunculkan rasa kekhawatiran dan tertekan dalam menjalani pekerjaannya. Beban kerja yang di rasakan oleh seorang karyawan merupakan sumber stres (Kurniawati, dkk., 2018). Sehingga hal ini akan memicu keinginan karyawan untuk melakukan *Turnover* dari perusahaan dikarenakan beban kerja yang tinggi dan melebihi batas kemampuan seseorang akan memicu terjadinya stres kerja yang meningkat sehingga menjalani pekerjaannya tidak secara optimal.

Menurut penelitian dari Fitriantini, dkk., (2020), Solehah dan Ratnasari (2019) serta Sutikno (2020) menunjukkan bahwa beban kerja mempunyai dampak positif serta signifikan pada *Turnover intention* yang berarti semakin banyak pekerjaan diberikan kepada karyawan maka karyawan akan merasa semakin terbebani apabila beban kerja melebihi kemampuannya maka akan terjadi stres kerja dan berakibat melakukan *Turnover intention*. Tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi membuat karyawan ingin keluar dari lingkungan tersebut, keadaan ini membuat karyawan tidak loyal terhadap perusahaan yang mengakibatkan tingginya *Turnover intention*. Hasil yang berbeda diperoleh oleh Nurul, dkk., (2021), Rizky, dkk., (2021), Bogar, dkk., (2021) serta dan Aristawati (2019) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention*. Hal ini karena tidak semua beban yang dirasakan pada karyawan dapat memicu terjadinya *Turnover intention*. Beban kerja yang diberikan perusahaan sudah menjadi kewajiban sehari-hari dan sudah menjadi tanggung jawab yang harus diterima karyawan kepada perusahaan.

Menurut Bogar, dkk., (2021) komitmen Organisasional juga berpengaruh terhadap *Turnover intention*. Ketika perusahaan kurang memperhatikan karyawannya, kurang memberikan motivasi dan semangat kepada karyawan untuk kemajuan perusahaan maka karyawan akan merasa bahwa perusahaan tidak membutuhkannya lagi, sehingga karyawan tidak merasa bangga kepada perusahaan, karyawan tidak loyal kepada perusahaan, tidak mau mengembangkan dan mengeluarkan semua kemampuan dirinya untuk perusahaan hal ini menyebabkan timbulnya rasa bosan terhadap perusahaan yang pada akhirnya juga menimbulkan rasa ingin keluar dari perusahaan untuk mencari alternatif pekerjaan

lain bahkan berhenti untuk bekerja di perusahaan tersebut. Komitmen organisasional yang tinggi membuat seorang karyawan berusaha untuk mempertahankan statusnya di suatu perusahaan. Status sebagai karyawan itu tidak akan hilang jika karyawan memiliki prestasi kerja yang baik, perusahaan akan mempertahankan keberadaan karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik karena merupakan salah satu hal yang sangat diperlukan oleh perusahaan. Jadi, antara perusahaan dan karyawan harus terdapat hubungan timbal balik. Seorang karyawan akan mendapatkan hak-haknya apabila karyawan dapat memenuhi kewajibannya dengan baik. Komitmen organisasional diperlukan sebagai salah satu penyebab terjadinya *Turnover intention*, karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu mengurangi terjadinya *Turnover intention* di perusahaan.

Menurut Putra dan Utama (2018), Pranata dan Netra (2019), Rahmizal dan Novia (2021) serta Utama dan Surya (2020) bahwa komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen Organisasional pada karyawan maka semakin rendah terjadinya tingkat *Turnover intention*. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat dapat dilihat dari tingkat absensi yang rendah, meningkatnya *Turnover intention* dan adanya keinginan yang kuat untuk bertahan di dalam organisasi tersebut. Namun, menurut Ardianto dan Bukhori (2021), Fatiqoh dan Saragih (2020), Bogar, dkk., (2021) serta Mustofa (2019) bahwa komitmen Organisasional tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention*. Hal ini berarti bahwa tinggi atau rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan tidak akan memberikan pengaruh terhadap *Turnover intention*.

Budaya organisasi juga merupakan factor yang mempengaruhi *Turnover intention* (Dhananjaya dan Dewi, 2019). Budaya organisasi dapat mempengaruhi *Turnover intention* dikarenakan karyawan akan merasa terikat dengan nilai-nilai organisasi yang ada dan karyawan akan merasa senang mengerjakan tugas dan kewajiban sebaik mungkin, sehingga mengurangi *Turnover intention*. Menurut Rahmizal dan Novia (2021) bagi suatu organisasi menciptakan budaya organisasi padat dengan kata lain bagaimana merubah budaya organisasi yang lemah menjadi budaya organisasi yang kuat merupakan persoalan mendasar sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan hubungan atau harmonisasi antar karyawan yang akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau tidak yang secara langsung akan membuat perusahaan mudah untuk mencapai tujuannya.

Dalam penelitian Dhananjaya dan Dewi (2019), Agnesya (2019) serta Meutia dan Husada (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Turnover intention*. Budaya organisasi merupakan nilai yang tertanam dalam setiap individu dalam organisasi. Dengan nilai budaya yang dianut organisasi akan memperkuat ikatan individu dengan individu lain untuk bekerjasama. Apabila budaya organisasi kuat maka intensitas keinginan keluar karyawan akan menurun (Dhananjaya dan Dewi, 2019). Namun, dalam penelitian Mistar dan Kusumayadi (2019), Panggabean, dkk., (2020), Fatiqoh dan Saragih (2020) serta Irawan (2019) yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap *Turnover intention*, sehingga apabila semakin baik atau tinggi budaya organisasi tidak akan mempengaruhi tingkat *Turnover intention*.

CV Tegu Kopi Kintamani merupakan sebuah café yang tidak hanya menawarkan berbagai makanan dan minuman, melainkan suasana alamnya yang asri dan sejuk, karena Tegu Kopi berada di atas perbukitan dengan pemandangan alam indah Gunung Batur. Lokasinya yang strategis dan *modern*, membuat Café ini selalu ramai dikunjungi konsumen. Demi menjaga kenyamanan pengunjung, *Turnover intention* harus diperhatikan. *Turnover intention* yang kurang baik akan terlihat ketika melayani konsumen dengan tidak maksimal. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan bahwa tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi membuat karyawan ingin keluar dari lingkungan tersebut, keadaan ini membuat karyawan tidak loyal terhadap perusahaan yang mengakibatkan tingginya *Turnover intention*. beban kerja yang diberikan kepada karyawan CV Tegu Kopi juga semakin bertambah sehingga memunculkan rasa kekhawatiran dan tertekan dalam menjalani pekerjaannya.

Tabel 1.1
Tabel Data *Turnover* Karyawan CV Tegu Kopi
Periode Juli 2021 – Juni 2022

No	Bulan	Jumlah Awal Karyawan	Jumlah Karyawan yang keluar	Jumlah Karyawan yang masuk	Jumlah Akhir Karawan	<i>Turnover Rate</i>	
1	Juli	42	6	0	36	15,38	
2	Agustus	36	2	0	34	5,71	
3	September	34	3	0	31	9,23	
4	Oktober	31	2	0	29	6,67	
5	November	29	1	2	30	3,39	
6	Desember	30	3	2	29	10,17	
7	Januari	29	1	5	33	3,23	
8	Februari	33	2	2	33	6,06	
9	Maret	33	3	1	31	9,38	
10	April	31	1	7	37	2,94	
11	Mei	37	2	4	39	5,26	
12	Juni	39	1	2	40	2,53	
		Rata-rata					6,66

Sumber: CV Tegu Kopi, 2022

Berdasarkan tabel 1.1, dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* karyawan pada CV Tegu Kopi adalah sebesar 6,6%. Tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada bulan Juli 2021 yaitu sebesar 15,38%. Pada awal Juli pemerintah resmi mengumumkan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Darurat dikarenakan kenaikan angka Covid-19 yang sangat tinggi. Hal ini menyebabkan CV Tegu Kopi harus ditutup sementara, selama PPKM darurat ini berlangsung. Sehingga, tidak adanya pemasukan membuat CV Tegu Kopi dengan terpaksa harus mengeluarkan beberapa karyawannya. Seiring berjalannya waktu, PPKM semakin di perpanjang hingga bulan Agustus. Beberapa karyawan juga terpaksa dikeluarkan.

Tabel 1.2
Rangkuman Absensi Karyawan CV Tegu Kopi
Periode Juli 2021 – Juni 2022

No.	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja/Bulan (Hari)	Jumlah Absensi	Persentase (%)
1	2	3	4	5=3x4	6	7=(6:5)x100%
1.	Juli	40	24	960	50	5.21
2.	Agustus	40	20	800	43	5.38
3.	September	40	23	920	47	5.11
4.	Oktober	40	25	1000	41	4.10
5.	November	40	22	880	35	3.98
6.	Desember	40	25	1000	33	3.30
7.	Januari	40	24	960	23	2.40
8.	Februari	40	24	960	20	2.08
9.	Maret	40	21	840	19	2.26
10.	April	40	26	1040	17	1.63
11.	Mei	40	25	1000	16	1.60
12.	Juni	40	26	1040	17	1.63
Jumlah						38.68
Rata-rata						3.22

Sumber: CV Tegu Kopi, 2022

Tabel 1.2 menunjukkan tingkat kehadiran karyawan CV Tegu Kopi periode Juli 2021 – Juni 2022. Dapat dilihat bahwa, tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Agustus 2021. Dengan tingkat absensi yang tinggi tersebut, baik itu

terlambat atau sakit mengakibatkan jam kerja berkurang. Hal ini disebabkan karena adanya himbauan dari pemerintah untuk WFO (*Work From Home*) agar meminimalisir penyebaran virus COVID-19. Berdasarkan rata-rata tingkat absensi karyawan CV Tegu Kopi sebesar 3,22%. Ini berarti bahwa tingkat absensi tergolong tinggi karena, tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak CV Tegu Kopi (Udiani, 2018). Erat kaitannya kedisiplinan dan absteinsme dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berkaitan pula dengan turnover karyawan. Turnover yang tinggi akan mengakibatkan produktifitas dan kinerja perusahaan terganggu.

Beberapa karywan merasakan kebosanan saat bekerja. Hal ini dikarenakan jumlah pengunjung yang tidak sebanyak biasanya, sehingga karyawan merasa tidak ada tantangan saat bekerja. Selain itu juga, dikarenakan hubungan dengan sesama rekan kerja yang kurang baik, menyebabkan beberapa karyawan tidak nyaman saat bekerja. Pandemi Covid-19 menjadi salah satu alasan karyawan untuk tetap bertahan di CV Tegu Kopi. Kesulitan untuk mencari pekerjaan yang baru membuat karyawan harus memaksakan diri untuk tetap bekerja.

Hasil wawancara peneliti terkait beban kerja yang dirasakan karyawan CV Tegu Kopi bahwa kesulitan menggunakan mesin pembuatan kopi, dikarenakan karyawan tersebut kurang diberi pelatihan. Selain itu, pada saat akhir pekan *job desk* setiap karyawan jadi tidak beraturan, karena pengunjung saat akhir pekan meningkat. Waktu istirahat yang kurang juga membuat karyawan menjadi lebih mudah lelah. Saat wawancara lebih lanjut juga, beberapa karyawan bertahan di CV Tegu Kopi, sambil menunggu panggilan kerja dari tempat yang baru. Selain

itu, karyawan CV Tegu Kopi merasa kurang semangat bekerja, dikarenakan beberapa karyawan yang tidak disiplin tidak diberi sanksi. Karyawan juga merasa bahwa kurangnya diskusi antar karyawan, yang berakibat pada kerja tim yang menurun.

Berdasarkan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Komitmen organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover intention* Pada CV Tegu Kopi Kintamani.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada CV Tegu Kopi Kintamani?
2. Apakah komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada CV Tegu Kopi Kintamani?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada CV Tegu Kopi Kintamani?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian di atas adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *Turnover intention* pada CV Tegu Kopi Kintamani.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen Organisasional terhadap *Turnover intention* pada CV Tegu Kopi Kintamani.

3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Turnover intention* pada CV Tegu Kopi Kintamani.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini bagi beberapa pihak tertentu, antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- 1) Bagi Peneliti

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktek lapangan. Selain itu untuk mengembangkan kemampuan penelitian dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

- 2) Bagi Institusi

Bisa dijadikan bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan loyalitas karyawan di perusahaan atau organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemikiran dan alternative solusi untuk memecahkan sebuah masalah di dalam perusahaan atau organisasi dan dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *Turnover intention*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Teori penetapan tujuan atau *Goal-Setting Theory* menentukan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan (Dewi, 2020:12). Teori ini akan digunakan sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Goal-Setting Theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja (Kuning, 2022). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Kuning, 2022).

Goal-Setting Theory atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan.

Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan, sedangkan variabel Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Beban Kerja

1) Pengertian Beban Kerja

Beban kerja dapat berupa tuntutan tugas atau pekerjaan, organisasi dan lingkungan kerja. Fitriantini dan Nurmayanti (2020) menyatakan beban kerja sebagai terlalu banyaknya melakukan pekerjaan pada waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit untuk karyawan. Menurut Malik, dkk., (2021) beban kerja merupakan kondisi kesenjangan diantara kemampuan atau kemampuan pekerja dengan permintaan yang diterima. Beban kerja merupakan kemampuan tubuh manusia untuk menerima pekerjaan. Dilihat dari segi ergonomis, setiap beban kerja yang ditimpakan kepada seseorang harus sesuai dan *balance* dengan *physically* dan *mentally* pekerja penerima beban kerja tersebut.

Menurut Vanchapo (2020:1) beban kerja adalah banyaknya rangkaian aktifitas yang perlu dibereskan oleh pekerja dengan waktu yang cukup sedikit. Apabila pekerja dapat menyelesaikan dan beradaptasi dengan banyak tanggungan yang dibebankan oleh atasan maka hal tersebut bisa jadi tanggungan yang berlebih untuk pekerja. Tetapi kalau pekerjaan tersebut gagal, lalu kewajiban dan aktivitas tersebut akan jadi tanggungan yang berlebih untuk sorang pekerja. Selain itu, beban kerja menurut Irzal (2016:25) merupakan usaha yang harus dikeluarkan seseorang untuk menyelesaikan suatu permintaan atau tugas pekerjaan. Pendapat lain yang serupa diungkapkan oleh Gulo, dkk., (2020) beban kerja ialah seberapa banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan oleh suatu unit dalam organisasi dengan catatan waktu yang terbatas.

Menurut Mahawati, dkk., (2021:4) beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja, baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggungjawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya. Beban kerja yang dirasa optimal bagi seseorang apabila penempatan seorang tenaga kerja yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Gulo, dkk., (2020:1) berpendapat bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus di selesaikan oleh suatu departemen atau kelompok kerja dalam satu periode. Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja berpengaruh terhadap karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan merasakan kenyamanan dalam bekerja (Affandi, dkk., 2021:183). Lebih lanjut Affandi, dkk., (2021:183) mengatakan bahwa beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu

berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seseorang menderita gangguan atau penyakit akibat kerja.

2) Indikator Beban Kerja

Menurut Aristawati (2019), terdapat beberapa indikator beban kerja antara lain:

a) Penggunaan Waktu Kerja.

Merupakan waktu yang digunakan karyawan dalam setiap proses produksi. Dalam hal ini, waktu kerja sudah tertera dalam SOP (*Standart Operating Procedure*) perusahaan. Dengan jadwal yang sudah ada, penggunaan waktu kerja perlu dipahami oleh para karyawan agar apa yang mereka kerjakan bisa terjadwal dengan baik untuk menghindari pemanfaatan waktu kerja secara tidak pas. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan efek negatif bagi produktivitas perusahaan.

b) Target Yang Harus Dicapai

Setiap pekerjaan selalu ada target didalamnya. Perusahaan menetapkan target kerja agar karyawan memaksimalkan kinerja mereka. Namun, kadangkala perusahaan memberikan beban kerja tinggi tanpa melihat jangka waktu yang ada. Hal ini bisa berdampak pada kondisi fisik dan psikis karyawan. Sehingga dapat menimbulkan efek negatif bagi perusahaan.

c) Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud merupakan bentuk pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang ia kerjakan. Hal ini didukung dengan adanya SOP (*Standart Operating Procedure*) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan bisa memahami pekerjaannya menggunakan SOP yang berlaku.

Dengan pemberlakuan SOP diharapkan karyawan bisa terbantu dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan sesuai keinginan perusahaan.

3) Faktor Beban Kerja

Menurut Utami, dkk., (2022:20), faktor yang mempengaruhi beban kerja karyawan, yaitu:

a. Beban kerja karena faktor eksternal

Faktor eksternal beban kerja berasal dari luar tubuh pekerja, yang termasuk beban kerja eksternal adalah:

- Tugas (task) itu sendiri, yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, alat dan sarana kerja, sikap kerja, cara angkat angkut, alat bantu kerja, sarana informasi, alur kerja. Tugas yang bersifat mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan yang mempengaruhi tingkat emosi pekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan.
- Organisasi kerja yang dapat mempengaruhi beban kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, sistem kerja, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

b. Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja:

- Lingkungan kerja fisik: (suhu, kelembaban udara, kecepatan rambat udara, suhu radiasi).
- Lingkungan kerja kimiawi: debu, gas pencemar udara, uap logam dan yang lain.

- Lingkungan kerja biologis: bakteri, virus dan parasit, jamur, serangga dan sebagainya.
- Lingkungan kerja psikologis: pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan atasan, pekerja dengan keluarga dan pekerja dengan lingkungan sosial yang berdampak pada performansi kerja di tempat kerja. Salah satu faktor yang menunjang gairah kerja adalah lingkungan kerja yang nyaman. Produktivitas kerja akan menurun jika berada pada ruangan yang panas dan lembab serta dapat berdampak negatif pada keselamatan dan kesehatan kerja.

c. **Beban kerja karena faktor internal**

Faktor internal beban kerja yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat reaksi dari beban kerja eksternal. Faktor internal tersebut meliputi:

- Faktor fisik: jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- Faktor psikis: motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan.

4) **Jenis beban kerja**

Menurut Utami, dkk., (2022:22), terdapat beberapa jenis beban kerja, yaitu:

a. **Beban kerja fisik**

Beban kerja fisik berkaitan dengan pengeluaran tenaga atau aktivitas kerja yang melibatkan otot, mengerahkan kekuatan tenaga dalam melakukan tugasnya. Pembagian kerja adalah suatu sistem pengaturan pekerjaan atau bisa disebut juga sebagai pembagian beban kerja. Pembagian beban kerja

dibedakan atas: beban kerja utama dan beban kerja sekunder atau tambahan (Utami, dkk., 2022:22). Teknik yang paling banyak digunakan untuk mengukur beban kerja salah satu diantaranya adalah tugas sekunder. Pekerja diminta melakukan tugas utama selanjutnya melakukan tugas tambahan, pada saat melakukan tugas tambahan ini diperhatikan kemampuan atau kapasitas tenaga kerja. Penurunan kinerja terlihat setelah diberikan tugas tambahan, sehingga tugas tambahan digunakan juga sebagai ukuran beban kerja. Kerja fisik pengeluaran energi relatif lebih banyak, membutuhkan usaha dan energi yang cukup besar dibandingkan kerja mental (Utami, dkk., 2022).

Kerja fisik dibedakan atau dibagi menjadi dua macam, yaitu:

- Kerja statis, seperti tidak menghasilkan gerak, kontraksi otot bersifat isometris, serta kelelahan lebih cepat terjadi
- Kerja dinamis, seperti menghasilkan gerak, kontraksi otot bersifat isotonis, serta kontraksi otot bersifat ritmis d. Kelelahan relatif lebih lama terjadi

b. Beban kerja mental

Kerja mental pengeluaran energi relatif sedikit dan kerja relatif lebih ringan dibandingkan dengan kerja fisik yang membutuhkan energi lebih besar dan cukup sulit untuk mengukur kelelehannya. Penilaian beban kerja mental tidaklah semudah menilai beban kerja fisik. Pekerjaan yang bersifat mental sulit diukur melalui perubahan fungsi faal tubuh.

Aktivitas mental secara fisiologis, terlihat sebagai suatu jenis pekerjaan yang ringan sehingga kebutuhan kalori untuk aktivitas mental juga lebih

rendah. Secara moral dan tanggung jawab aktivitas mental jelas lebih berat, dibandingkan dengan aktivitas fisik karena lebih melibatkan kerja otak (*white-collar*) dari pada kerja otot (*bluecollar*) (Utami, dkk., 2022:23).

c. **Beban Tambahan akibat Lingkungan Kerja**

Beban tambahan merupakan beban kerja yang langsung akibat pekerjaan sebenarnya, suatu pekerjaan biasanya dilakukan dalam suatu lingkungan atau situasi yang berakibat beban tambahan pada jasmani dan rohani tenaga kerja. Terdapat 5 faktor fisik penyebab beban tambahan bagi pekerja:

- Faktor fisik meliputi: penerangan, suhu udara, kelembaban, cepat rambat udara, suara, vibrasi mekanis, radiasi dan tekanan udara
- Faktor kimia yaitu: gas, uap, debu, kabut, “fume”, asap, awan, cairan dan benda padat
- Faktor biologi baik dari golongan tumbuhan atau hewan
- Faktor fisiologis seperti: konstruksi mesin, sikap dan cara kerja
- Faktor psikologis yaitu: suasana kerja, hubungan diantara pekerja atau dengan pengusaha, pemilihan kerja dan lainnya.

Faktor tersebut dalam jumlah yang cukup dapat mengganggu daya kerja seorang tenaga kerja, sebagai contoh sederhana adalah:

- Penerangan yang kurang cukup intensitasnya adalah sebab kelelahan mata.
- Kegaduhan mengganggu daya ingat, konsentrasi pikiran dan berakibat kelelahan psikologis.

- Gas dan uap diserap tubuh lewat pernafasan dan mempengaruhi berfungsinya berbagai jaringan tubuh dengan akibat penurunan daya kerja.
- Debu yang dihirup oleh paru mengurangi penggunaan optimal alat pernafasan untuk mengambil zat asam dari udara.
- Parasit yang masuk tubuh akibat hygiene di tempat kerja yang buruk menurunkan derajat kesehatan dan juga daya kerjanya.
- Sifat badan yang salah mengurangi hasil kerja, menyebabkan kelelahan atau kurangnya fungsi maksimal alat tertentu.
- Hubungan kerja tidak sesuai adalah sebab bekerja secara lamban atau setengah

Beban tambahan karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan psikis pekerja. Faktor tersebut dalam keadaan tertentu dapat mengganggu daya kerja dan menimbulkan penyakit akibat kerja maupun kecelakaan kerja. Terdapat bermacam keadaan yang dapat terjadi pada berbagai jenis pekerjaan dan suasana kerja. Beberapa keadaan di tempat kerja dapat membangkitkan atau menurunkan kualitas sikap kerja dan produktivitas tenaga kerja, setiap pekerja menanggapi tugasnya yang berbeda berdasarkan perhatiannya (Utami, dkk., 2022:24).

2.1.3 Komitmen Organisasional

1) Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempatnya bekerja (Robins,

2014). Dengan kata lain komitmen organisasional ialah sikap individu yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Menurut Firmansyah, dkk., (2020) komitmen Organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Komitmen Organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Artinya, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Meutia dan Husada, 2019).

Yusuf dan Syarif (2018:32) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai loyalitas terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Menurut Widyanti (2021:94) komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi merupakan suatu ikatan psikologi karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan

organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi (Widyanti, 2021:97).

2) Indikator Komitmen Organisasional

Indikator komitmen organisasional dipengaruhi oleh tiga komponen sehingga individu memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Komponen tersebut (Robins, 2014), yaitu:

a) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Cenderung mengacu pada keterikatan emosional, yaitu identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen Afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. *Goal congruence orientation* seseorang terhadap organisasi menekankan pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi memiliki tujuan-tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Pendekatan ini mencerminkan keinginan seseorang untuk menerima dan berusaha mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Ada suatu jenis komitmen yang berhubungan dengan pendekatan kongruensi tujuan (*goal congruence approach*), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu.

b) **Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)**

Mengacu pada keinginan bahwa karyawan dalam berkeinginan meninggalkan perusahaan. Konsep side-bets orientation yang menekankan pada sumbangsih seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

c) **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Cenderung mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap dalam organisasi. Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya.

3) Pendekatan Komitmen Organisasional

Menurut Yusuf dan Syarif (2018:16) dalam perkembangannya komitmen organisasional didekatkan dengan berbagai pendekatan yakni:

a. **Pendekatan Sikap (*attitudinal approach*)**

Yusuf dan Syarif (2018:16) menyatakan bahwa pendekatan sikap (*attitudinal approach*) sebagai yaitu komitmen yang merujuk pada orientasi positif individu karyawan dengan terhadap organisasinya. Pendekatan ini lebih menekankan pada loyalitas karyawan, yakni kondisi dimana karyawan bersedia memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Menurut pendekatan ini, “*commitment is viewed as an attitude of attachment to the organization, which leads to particular job-related behaviors*” (Yusuf dan Syarif, 2018:16). Komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada

organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi, memiliki tingkat absensi yang rendah, dan tingkat *Turnover*, atau kemungkinan untuk meninggalkan organisasi yang lebih kecil. Karyawan memiliki keinginan dan sikap yang positif terhadap organisasi dan senantiasa memiliki komitmen dan rasa memiliki yang tinggi, untuk berusaha sebaik mungkin bagi efektivitas dan optimalisasi pencapaian tujuan organisasi. Usaha yang sebaik mungkin tersebut tentunya menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

b. **Pendekatan Perilaku (*behavioral approach*)**

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) menitikberatkan pada pandangan bahwa investasi karyawan akan menyebabkan karyawan tersebut terikat pada organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan “*profit associated with continued participation and a cost' associated with leaving*”, (Yusuf dan Syarif, 2018:17). Dalam pandangan ini, karyawan akan berkomitmen dengan berlandaskan pada kalkulasi penghitungan efisiensi biaya untuk berkomitmen. Jangan sampai biaya untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih mahal.

Lebih lanjut Yusuf dan Syarif, (2018:17) menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*); dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *Turnover* serta prestasi yang lebih baik.

c. **Pendekatan Multidimensi (*the multidimensional approach*)**

Pendekatan multidimensi (*the multidimensional approach*) yaitu komitmen dipandang dalam berbagai dimensi ataupun sumber. Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk unidimensi atau satu dimensi (Yusuf dan Syarif, 2018:18), di mana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen pada organisasi tertentu melalui berbagai dimensi atau berbagai sumber.

4) Jenis Komitmen Organisasional

Jufrizen (2022:21) mengemukakan adanya tiga jenis komitmen organisasi, yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya. Normanorma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

5) Faktor Komitmen Organisasional

Menurut Jufrizen (2022:20) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Jufrizen (2022:21) berpendapat bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- Pengalaman kerja, dimana sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Pemaksaan suatu budaya dapat menimbulkan ketidakcocokan antara karyawan dengan organisasi sehingga dapat mempengaruhi kondisi psikologi karyawan yang merasa tidak nyaman dalam bekerjasama. Ketidaknyamanan karyawan berdampak pada ketidakpuasan kerja karyawan. Menurut Sutrisno (2019:2) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, setiap orang dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan di dalam organisasi tempat ia bekerja tersebut. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternaisasi pada para anggota organisasi (Sutrisno, 2019:2).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bahri (2018:34) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mampu memberikan suatu perbedaan perilaku dari semua karyawan

dalam melaksanakan tugas pekerjaan sampai dengan hasil akhir yang dicapai oleh karyawan, dengan hasil yang dicapai oleh karyawan yang berbudaya organisasi lemah. Bahkan, budaya organisasi yang kuat mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan sekaligus mampu mengurangi kontrol terhadap formalisasi, sekaligus bisa bertindak sebagai substitusi bagi formalisasi (Bahri, 2018:34).

Dari pengertian diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai aturan-aturan di dalam organisasi tersebut.

2) Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi. Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (Wirawan,2007).

Konsep budaya organisasi telah berkembang, dalam hal ini bukan sekedar jati diri, slogan atau semangat romantisme belaka. Lebih dari itu, budaya organisasi menurut Wibowo (2010) memiliki 3 hal, yaitu:

- a) Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha.
- b) Pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas.
- c) Sebagai andalan daya asing.

3) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Mustika (2018) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a) Pola Komunikasi

Untuk terbentuk suatu hubungan yang baik dalam organisasi, maka salah satunya mutlak dilakukan suatu komunikasi yang baik diantara setiap pegawai. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam organisasi serta konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat.

b) Pengarahan

Untuk mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan diharapkan seluruh pihak dalam organisasi dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam pengarahan meliputi: pembimbingan kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan, memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan, serta memberikan penjelasan tentang kebijakan yang ditetapkan di perusahaan.

c) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para manajer/atau pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

d) Kontrol

Kontrol, yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

e) Sistem Imbalan

Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai dan bukan berdasarkan sikap pilih kasih, senioritas dan sebagainya.

Menurut Atamimi (2021) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a) Inovatif memperhitungkan resiko

Setiap karyawan akan memberikan perhatian terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat memberikan resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

b) Memberi perhatian pada masalah secara detail

Dalam hal ini bagaimana suatu individu atau kelompok memberi perhatian lebih dalam terhadap suatu masalah yang terjadi di dalam suatu organisasi tersebut.

c) Berorientasi terhadap hasil yang dicapai

Suatu organisasi haruslah memiliki orientasi atau target capaian terhadap tujuan organisasi tersebut.

d) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*Teams Work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

e) Agresif dalam bekerja

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa

yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

f) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Bagi sebuah organisasi besar, menjaga stabilitas kerja di dalam organisasi memang sebuah keharusan. Saat suatu organisasi dalam kondisi bermasalah atau ada seorang anggota memiliki status kerja yang tidak jelas maka hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja tim. Pasalnya, saat anggota tim ada yang merasa tertekan maka kerja sama tim yang sudah terbangun pun akan menjadi berantakan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu kondisi kerja yang stabil untuk menjaga kerja sama antar anggota tim. Dengan begitu, setiap tugas yang diberikan baik untuk capaian harian ataupun bulanan pun dapat tercapai.

Menurut Surharyanto dan Susilo (2014) indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a) Perilaku Anggota Organisasi

Perilaku merupakan semua kegiatan atau tindakan serta perbuatan yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungan di dalam dan diluar organisasi, yang didalamnya terdiri dari disiplin, kerja sama, wewenang dan tanggung jawab.

b) Kreativitas Anggota Organisasi

Kreativitas merupakan dorongan, rasa ingin maju, dan kemauan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta lebih mementingkan kemajuan organisasinya agar lebih baik lagi. Kreativitas

anggota dalam hal ini terdiri dari satu poin penting sebagai indikator yaitu inisiatif.

c) **Loyalitas Anggota Organisasi**

Loyalitas anggota organisasi merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh anggota dalam hal kesetiaan serta menempatkan dirinya sebagai anggota suatu organisasi, antara lain terdiri dari motivasi dan komitmen.

4) Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2019:7) dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- d. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung

oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Sutrisno, 2019:8). Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Sutrisno, 2019:7).

Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

2.1.5 Turnover intention

1) Pengertian *Turnover intention*

Menurut (Robbins & Judge, 2014:43) *Turnover intention* bisa diartikan niat untuk berhenti bekerja karena kurangnya daya tarik terhadap pekerjaan saat ini dan adanya pilihan pekerjaan lain, serta kecenderungan atau derajat karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela atau tidak sukarela. Keinginan Keluar (*Turnover intention*) adalah kecenderungan perilaku karyawan untuk mencoba meninggalkan organisasi pekerjaan mereka, yang dapat menyebabkan *Turnover* aktual (Chen et al., 2014). Aristawati (2019) mengatakan bahwa *Turnover intention* merupakan keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik

dari sebelumnya. Menurut Kartono (2017:43) *Turnover intention* merupakan keinginan pegawai untuk mengundurkan diri secara sukarela dari perusahaan atau dianggap sebagai gerakan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi, yang dapat dilihat dari beberapa indikasi. Pendapat lain dari Fatiqoh, dkk., (2020) bahwa *Turnover intention* adalah intensitas keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan, banyak faktor yang timbul bersamaan dengan *Turnover intention*, seperti keinginan seseorang ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Jaelani (2021:5) berpendapat bahwa *Turnover intention* mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. *Turnover* tidak selalu menjadi pilihan meskipun terdapat *Turnover intention* pada seorang tenaga kerja. Keputusan *Turnover intention* individu tergantung pada peluang yang dirasakan dan kemudahan menemukan pekerjaan lain, peran kognisi mobilitas, serta perbedaan individu dalam perilaku pencarian. Andriani, dkk., (2021:95) mengatakan bahwa *Turnover intention* dapat membahayakan perusahaan dari segi dana, sumber daya dan motivasi. Jika *Turnover* karyawan ini terjadi, perusahaan kehilangan sejumlah karyawan, kerugian ini harus diganti dengan karyawan baru, sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari rekrutmen hingga tenaga kerja siap pakai.

2) Jenis-Jenis *Turnover intention*

Jenis *Turnover* menurut Ardan dan Jaelani (2021:9) *Turnover* karyawan diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, diantaranya yaitu:

- a. Berdasarkan kesediaan karyawan, *Turnover* dibagi menjadi:
 - *Turnover* secara tidak sukarela: *Turnover* ini berupa pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.

Turnover secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

- *Turnover* secara sukarela: Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. *Turnover* secara sukarela bisa disebabkan banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

b. Berdasarkan tingkat fungsionalnya, *Turnover* dibagi menjadi:

- *Turnover* fungsional: Karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi.
- *Turnover* disfungsional: Karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang genting.

c. Berdasarkan bentuk pengendalian, *Turnover* dibagi menjadi:

- *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan: Ini muncul karena alasan di luar pengaruh pemberi kerja. Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan organisasi contohnya seperti adanya perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di daerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi.
- *Turnover* yang dapat dikendalikan: Ini muncul karena faktor yang bisa dipengaruhi oleh pemberi kerja. Dalam *Turnover* yang bisa dikendalikan, organisasi lebih mampu memelihara karyawan jika

mereka menangani persoalan karyawan yang dapat menimbulkan *Turnover*.

3) Indikator *Turnover intention*

Menurut Krtono (2017:44) berpendapat bahwa *Turnover intention* merupakan variabel yang menjelaskan tentang banyak hal yang berhubungan dengan perilaku *Turnover*. Terdapat 3 dimensi yang dapat mengukur *Turnover intention*:

a. Memikirkan untuk keluar (*thinking of quitting*)

Pemikiran karyawan bahwa individu tersebut dirasa tidak bisa bertahan dan mempunyai pemikiran untuk keluar dari perusahaan. Pemikiran ini muncul diawali dengan tidak adanya kepuasan dan kenyamanan yang dirasakan dalam perusahaan.

b. Keinginan mencari alternatif pekerjaan (*intention to search*)

Keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan di tempat kerja yang lain. Keinginan ini muncul karena perusahaan lain dirasa dapat memberikan keuntungan yang lebih dibandingat tempat kerja saait ini.

c. Keinginan untuk keluar (*intention to quit*)

Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, biasanya keinginan ini ditandai dengan sikap tingginya tingkat kehadiran, tingginya tingkat pelanggaran dan meminimalisasi usaha dalam menjalankan pekerjaan. Keinginan untuk keluar yang dirasakan karyawan merupakan penyebab langsung terjadinya *Turnover* sesungguhnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian dari Mistar, Firmansyah Kusumayadi yang berjudul *Kompensasi, Budaya Organisasi, Stres Kerja Terhadap Turnover Intention pada PT. Sinarmas Multifinance Cabang Bima (2019)*, dengan populasi 65 karyawan PT. Sinarmas Multifinance Cabang Bima dan sampel 52 karyawan PT. Sinarmas Multifinance Cabang Bima serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan Stres Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover intention*. Budaya organisasiberpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*.
2. Penelitian dari Riski Eko Ardianto; Muhamad Bukhori yang berjudul *Turnover Intentions: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja (2021)*, dengan Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah 59 pegawai PT Taruma Mandiri Indonesia serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh positif sedangkan komitmen Organisasional tidak berpengaruh terhadap *Turnover intentions*.
3. Penelitian dari Rini Fitriantini, Agusdin, Siti Nurmayanti yang berjudul *Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak Di RSUD Kota Mataram (2020)*, dengan populasi tenaga kesehatan dengan status kepegawaian

kontrak yang bertugas di Rumah Sakit Umum Kota Mataram yang berjumlah 492 orang dan sampel 216 orang tenaga kesehatan serta teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis model persamaan structural atau SEM (Structural Equation Model) dengan software AMOS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover* intention, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stress kerja, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover* intention dan stress kerja.

4. Penelitian dari Maizul Rahmizal, Lasmi Novia yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen organisasional Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover* Intention Karyawan PT. Brahma Bina Bakti Mill Jambi (2021), dengan populasi 162 karyawan PT. Brahma Bina Bakti Mill Jambi selama akhir periode 2020 dan sampel 62 orang karyawan PT. Brahma Bina Bakti Mill Jambi serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dinyatakan memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Variabel komitmen organisasi dinyatakan memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Variabel stress kerja dinyatakan memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.
5. Penelitian dari Muhammad Maulana Malik, Mahendro Sumardjo, Ardhiani Fadila yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover* Intention Karyawan Millennial Di Kecamatan Cileungsi Selama Masa Pandemi COVID-19 (2021), dengan populasi millennial Di Kecamatan Cileungsi Selama Masa Pandemi COVID-19 dan

sampel karyawan millennial dengan jumlah 100 orang serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil yang diperoleh untuk variabel kepuasan kerja adalah terdapat pengaruh dan signifikan terhadap *Turnover intention*. Kemudian variabel beban kerja memperoleh hasil bahwa variabel beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel *Turnover intention*. Sementara variabel stres kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *Turnover intention*.

6. Penelitian dari Ida Bagus Gede Wirabawa Dhananjaya, I Gusti Ayu Manuati Dewi yang berjudul Pengaruh Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Koperasi Asadana Semesta Denpasar (2019), dengan populasi sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Asadana Semesta Cabang Denpasar yang berjumlah 47 orang serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*.
7. Penelitian dari Revaldi Bogar, Sofia A P Sambul, Wehelmina Rumawas yang berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* pada PT. Batavia Prosperindo Finance Tbk-Manado (2021), dengan populasi sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang karyawan PT. Batavia Prosperindo Finance Tbk Manado serta teknik analisis yang digunakan adalah dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Turnover intention*, beban kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Turnover intention*.

8. Penelitian dari Khuril Miftahur Rizky, Siti Saroh, Daris Zunaida yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada PT. FIF Group Cabang Batu) (2021), dengan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 65 orang responden serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*, variabel kepuasan kerja menunjukkan terdapat pengaruh dan signifikan terhadap *Turnover intention*, variabel stres kerja menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Turnover intention* dan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara beban kerja, kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *Turnover intention*.
9. Penelitian dari Riga Martina Yulian Fatiqoh, Dr. Drs. Romat Saragih, M.M yang berjudul Pengaruh Komitmen organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* (2020), dengan populasi 6 sampel berjumlah 82 responden karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian dengan analisis dan pengujian hipotesis, komitmen organisasional dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI). Komitmen

organisasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).

10. Penelitian dari Gede Dirga Pranata dan Netra yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Pada Restoran Queen's Tandoor Seminyak (2019), dengan sampel berjumlah 79 responden serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh stres kerja terhadap turnover intention.
11. Penelitian dari Siti Solehah dan Sri Langgeng Ratnasari yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Federal Internasional Finance Cab Batam (2019), dengan sampel berjumlah 55 responden serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Turnover Intention. Beban Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention. Job Insecurity berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention.
12. Penelitian dari Fatimah Nurul, Muhdiyanto, dan Fritina Anisa yang berjudul Pengaruh Job Insecurity dan Beban Kerja Terhadap Turnover

Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT Juara Bike Tangerang) (2021), dengan sampel berjumlah 95 responden serta Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 21. Hasil penelitian ini menunjukkan job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel stres kerja. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja. Job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention. Stres Kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention. Stress kerja mampu memediasi job insecurity dan beban kerja terhadap turnover intention.

13. Penelitian dari Mutiara Sibarani Panggabean, Soeharjoto Soekapdjo, dan Debbie Aryani Tribudhi yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era millennial (2020), dengan sampel berjumlah 106 responden serta pengolahannya menggunakan Structural Equation modelling (SEM). Adapun hasil adalah budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen efektif, komitmen berlanjut, kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh terhadap niat pindah kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat pindah kerja, namun tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan. Komitmen afektif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat pindah kerja, tetapi komitmen berlanjut berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat pindah kerja. Komitmen afektif dan berlanjut tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Niat pindah kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

14. Penelitian dari Resa Adi Agnesya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention (2019), dengan sampel berjumlah 35 responden serta teknik analisis yang digunakan adalah uji regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap turnover intention dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikansi terhadap turnover intention.

