

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Keberlangsungan operasional suatu perusahaan sangat bergantung pada stabilitas tenaga kerja yang dimiliki. Salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan memastikan keberlangsungan operasional adalah *turnover intention*. Pinandito dan Savira (2022) mengatakan *turnover intention* merujuk pada niat seorang pegawai untuk keluar dari pekerjaannya dalam periode waktu yang panjang. Tingginya angka turnover dapat menyebabkan gangguan pada proses kerja, terutama jika posisi strategis atau kunci dalam organisasi tidak segera terisi kembali (Fauzi et al., 2019). Fenomena ini tidak hanya menjadi perhatian di level individu, tetapi juga membawa dampak signifikan terhadap organisasi secara keseluruhan. Bagi perusahaan, *turnover intention* berpotensi menyebabkan kerugian finansial akibat biaya rekrutmen, pelatihan karyawan baru, dan hilangnya pengalaman serta pengetahuan berharga yang dimiliki oleh karyawan yang meninggalkan organisasi (Pinandito & Savira, 2022). Tidak hanya itu, *turnover* yang tinggi juga dapat merusak hubungan interpersonal antar anggota tim, menurunkan moral, meningkatkan beban kerja mereka yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas *output* (Rohman, 2018).

Bagi karyawan, *turnover intention* mencerminkan adanya ketidakpuasan atau tekanan yang dirasakan dalam lingkungan kerja mereka. Dalam jangka panjang, kegagalan karyawan menemukan pekerjaan baru yang sesuai dapat memunculkan perasaan stres, rasa tidak aman, dan penurunan kinerja secara keseluruhan (Pinandito & Savira, 2022). Oleh karena itu, memahami penyebab utama *turnover intention* menjadi langkah berharga untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif bagi perusahaan (Awaludin & Fadli, 2024). Berbagai faktor telah diidentifikasi memengaruhi *turnover intention*, termasuk persepsi terhadap keadilan organisasi (*organizational justice*), gaya kepemimpinan (*transformational leadership*), serta tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Organizational justice* mengacu pada kesan bagaimana mereka diperlakukan secara

objektif dalam organisasi. Berdasarkan Yuwono (2020) dimensi utamanya dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan pengalokasian sumber daya, keadilan dalam mengambil keputusan, serta bagaimana hubungan antar individu dapat setara. Ketika karyawan merasakan keadilan, mereka cenderung merasa lebih bahagia dengan pekerjaan mereka dan dapat meningkatkan tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakadilan dalam organisasi sering kali menjadi pemicu emosi negatif seperti frustrasi, kemarahan, dan rasa tidak dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan turnover intention (Kasih, 2023).

Selain *organizational justice*, gaya kepemimpinan seorang atasan juga memainkan peran penting dalam *turnover intention*. *Transformational leadership*, sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan, berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Pemimpin transformasional mendorong kreativitas, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan suasana kerja yang kolaboratif. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja karyawan mengalami kenaikan dan keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan berkurang (Hardono & Setiawan, 2021). Namun, dalam beberapa kasus, pemimpin transformasional yang cenderung otoriter atau narsistik dapat memberikan dampak negatif, seperti menurunnya hubungan interpersonal dan meningkatnya tekanan kerja (Sari et al., 2022).

*Job satisfaction* atau yang biasa dikenal dengan kepuasan kerja merupakan elemen penting yang berdampak pada niat untuk berpindah kerja. Berbagai faktor, termasuk kondisi lingkungan di tempat kerja, jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, hubungan dengan kolega, dan tingkat imbalan yang diterima, memiliki pengaruh terhadap seberapa puas karyawan terhadap apa yang mereka lakukan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki dedikasi lebih besar kepada perusahaan, sedangkan ketidakpuasan mereka dapat menekan untuk mereka segera melihat *opportunity* yang lainnya (Kurniawati et al., 2020).

PT MNJ Surabaya bergerak di faktor penyaluran produk kesehatan, perawatan medis, serta makanan juga menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Perusahaan memiliki kebijakan yang membatasi akses langsung terhadap data internal seperti data turnover atau informasi sensitif

lainnya. Dalam situasi ini, wawancara berfungsi sebagai opsi yang memungkinkan untuk memperoleh informasi penting langsung dari sumber yang memahami situasi dan kebijakan perusahaan. Tabel I.1 menunjukkan data perputaran karyawan PT MNJ dari tahun 2020 hingga 2023 yang diperoleh dari hasil wawancara.

Tabel I.1 Data Perputaran Karyawan PT MNJ

Keterangan	Tahun			
	2020	2021	2022	2023
Jumlah Karyawan	105	114	125	118
Karyawan Keluar	14	12	7	13
Karyawan Masuk	23	23	-	6
Karyawan Aktif	91	102	118	112
Presentase <i>Turnover</i>	13,3%	10,5%	5,6%	10,8%

Sumber: Hasil Wawancara Narasumber dari PT MNJ Surabaya

Berdasarkan Tabel I.1 total karyawan yang aktif pada tahun 2020 adalah 91 karyawan dan yang keluar 14 orang. Kemudian pada tahun 2021 karyawan yang aktif menjadi 102 tetapi sebanyak 12 orang yang keluar dari perusahaan. Tahun selanjutnya yaitu tahun 2022 awal total karyawan menjadi 125 orang dengan 118 karyawan yang aktif dan 7 karyawan yang keluar. Sedangkan pada tahun 2023, terjadi kembali peningkatan jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Sebanyak 13 karyawan mengundurkan diri, sehingga total karyawan aktif hanya sebanyak 112 orang. Jika turnover berada dalam rentang 5-10 persen setiap tahun maka dianggap normal, sedangkan jika melebihi 10 persen maka termasuk dalam kategori yang tinggi (Putra dan Ida, 2020).

Berdasarkan wawancara, penyebab *turnover* ini dikarenakan oleh beberapa hal dari internal hingga eksternal seperti, terjadinya konflik dengan rekan kerja, beban pekerjaan yang terlalu berat, pekerjaan tidak sesuai *passion*, atau mendapatkan pekerjaan dengan upah yang lebih tinggi. Dapat disimpulkan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan jumlah karyawan, tingkat pengunduran diri yang cukup signifikan mengakibatkan fluktuasi dalam jumlah karyawan aktif setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan, yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, kepuasan kerja, atau kompensasi yang diberikan. Karenanya, harus ada perhatian menangani penyebab utama pengunduran diri untuk memastikan stabilitas dan pertumbuhan jumlah karyawan di masa mendatang.

Selain itu, terdapat GAP (perbedaan hasil penelitian) mengenai dampak dari *organizational justice* (keadilan organisasi), *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional), dan *job satisfaction* (kepuasan kerja) terhadap *turnover intention* (niat pindah kerja). Beberapa studi menyajikan bahwa secara signifikan *organizational justice* (keadilan organisasi) berpengaruh terhadap niat berpindah kerja (Ernanto & Hermawan, 2022), sedangkan yang lainnya menemukan kondisi yang tidak signifikan (Anggiani & Wiyana, 2021). *Transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) serta kepuasan kerja juga memiliki hasil yang bervariasi terhadap niat untuk berpindah kerja (Saputra & Fajri, 2020; Azizah & Murniningsih, 2022).

Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh *Organizational Justice*, *Transformational Leadership*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada PT MNJ Surabaya” untuk menganalisis dan mengetahui hubungan antar variabel secara mendalam.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Bagaimana pengaruh *organizational justice*, *transformational leadership*, *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada PT MNJ Surabaya.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational justice*, *transformational leadership*, dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada PT MNJ Surabaya.

## **1.4. Batasan Masalah**

Batasan-batasan yang diterapkan untuk mengatur jangkauan dan fokus penelitian adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan di PT MNJ Surabaya, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasi untuk perusahaan lainnya.
2. Penelitian berfokus pada tiga variabel independen, yaitu *organizational justice*, *transformasional leadership*, dan *job satisfaction*, sehingga elemen eksternal

atau variabel lain yang mempengaruhi niat karyawan untuk mengundurkan diri tidak dipertimbangkan dalam analisis.

3. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret – Oktober 2024.
4. Menggunakan 100 sampel yang merupakan karyawan dari berbagai divisi di PT MNJ Surabaya sebagai responden.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Pada penelitian ini ada beberapa manfaat atau kontribusi yang dapat diberikan sebagai berikut.

#### **1. Manfaat Praktis**

Memberikan pemahaman terkini tentang hubungan antara *organizational justice* (keadilan organisasi), *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional), *job satisfaction* (kepuasan kerja), dan *turnover intention* (niat untuk berpindah kerja) di PT MNJ Surabaya. Temuan ini dapat membantu pihak terkait dalam mengenali aspek-aspek yang perlu ditingkatkan untuk mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Peningkatan aspek-aspek tersebut juga akan berdampak positif pada kesejahteraan karyawan dan kinerja keseluruhan perusahaan.

#### **2. Manfaat Akademis**

Penelitian ini memperkaya literatur yang ada mengenai *organizational justice*, *transformational leadership*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dengan menyediakan bukti empiris dari konteks perusahaan yang spesifik. Temuan ini juga dapat dijadikan pedoman untuk penelitian mendatang di sektor manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menyelidiki lebih jauh faktor-faktor yang berdampak pada dedikasi karyawan dan kestabilan tenaga kerja.

### **1.6. Sistematika Penelitian**

Bagian ini berisi penjelasan singkat mengenai isi dari penelitian. Penjelasan terkait masing-masing sub bab merupakan penjelasan yang dikhususkan terkait dengan tugas akhir dan bukan merupakan penjelasan umum/deskripsi umum dari masing-masing sub bab:

## 1. BAB 1: Pendahuluan

- a. Latar belakang: menguraikan keadaan dan permasalahan yang menyebabkan pengunduran diri karyawan di PT MNJ Surabaya.
- b. Rumusan masalah: pertanyaan yang mengkaji bagaimana keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat untuk keluar dari perusahaan PT MNJ Surabaya.
- c. Tujuan penelitian: menetapkan tujuan yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian.
- d. Batasan Masalah: memberikan batasan terhadap lingkup penelitian, supaya pembahasan tidak melebar dari tujuan penelitian.
- e. Manfaat penelitian: menjelaskan bagaimana penelitian bermanfaat bagi berbagai pihak terkait, seperti peneliti, institusi pendidikan, mahasiswa, dan perusahaan.

## 2. BAB 2: Kajian Pustaka

- a. Kajian Penelitian Terkait: berperan sebagai referensi sekunder dalam riset serta mencakup penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang sedang dikaji.
- b. Posisi Penelitian: menentukan seberapa dekat variabel dari penelitian saat ini dengan variabel dari penelitian sebelumnya.
- c. Teori Dasar: memberikan penjelasan tentang teori yang mendasari penelitian ini, termasuk pengertian dan gagasan yang berkaitan dengan variabel yang dibahas.

## 3. BAB 3: Metodologi Penelitian

- a. *Flowchart* dan Metodologi Penelitian: bagian ini menjelaskan mengenai tahapan atau rangkaian dalam menyusun penelitian ini.
- b. Operasionalisasi Variabel: pada bagian ini menjelaskan setiap indikator dari setiap variabel.
- c. Metode Pengumpulan Data: semua metode dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data.
- d. Populasi dan Sampel: menguraikan populasi (subjek penelitian) dan sampel (sebagian dari populasi diobservasi atau diukur) yang digunakan.

- e. Penentuan Jumlah Sampel: pada tahap ini dilakukan perhitungan untuk menentukan jumlah ideal sampel penelitian dalam suatu populasi.
  - f. Teknik Analisis Data: menguraikan bagaimana proses dalam menganalisis data yang telah terkumpulkan.
4. BAB 4 Pengumpulan dan Pengolahan Data
- a. Pengumpulan Data: bagian ini berisi tabel dari hasil kuisisioner terkait data yang dibutuhkan dalam penelitian.
  - b. Pengolahan Data: tahap ini berisi pengujian data, seperti uji hipotesis, dll.
5. BAB 5 Analisis dan Pembahasan
- a. Analisis: tahap ini menganalisis hasil pengujian.
  - b. Pembahasan: tahapan ini memuat pembahasan analisis yang sudah dilaksanakan dengan mengaitkan hasil studi terhadap penerimaan atau penolakan hipotesis.
6. BAB 6 Kesimpulan dan Saran
- a. Kesimpulan: rangkuman hasil yang didapatkan dalam penelitian.
  - b. Saran: informasi yang direkomendasikan berdasarkan temuan yang didapatkan.