

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan aspek yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi karena berkaitan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara efektif akan membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, hingga mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi. Dengan demikian, organisasi dapat meminimalkan berbagai permasalahan, salah satunya tingginya tingkat perpindahan karyawan (Ardiansah dalam Suwistiningtyas et al., 2022). Dalam konteks ini peran besar manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) merupakan fenomena yang umum terjadi pada berbagai organisasi. Tingginya tingkat *turnover* dapat menimbulkan berbagai konsekuensi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya produktivitas kerja, serta menurunnya efektivitas operasional perusahaan. Oleh sebab itu, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya agar mampu menyusun strategi yang tepat dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas (Randhawa dalam Suwistiningtyas et al., 2022).

Employee turnover merupakan fenomena yang umum terjadi pada berbagai organisasi maupun perusahaan. Istilah ini mengacu pada proses keluar dan

masuknya tenaga kerja dalam suatu organisasi selama periode tertentu, sehingga menjadi salah satu indikator yang menggambarkan dinamika sumber daya manusia dalam perusahaan. (D. Utama & Sintaasih dalam Suwistiningtyas et al., 2022).

Turnover menggambarkan jumlah karyawan yang keluar dari organisasi dalam periode tertentu, sedangkan *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Keinginan tersebut umumnya muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap kondisi pekerjaannya, seperti rendahnya kepuasan kerja, kurangnya komitmen terhadap organisasi, maupun adanya peluang kerja yang dianggap lebih baik. Oleh karena itu, *turnover intention* sering dipandang sebagai indikator awal yang dapat memprediksi terjadinya perpindahan karyawan (Jaya & Widiastini 2021).

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki penilaian positif terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Tingkat kepuasan tersebut dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti karakteristik pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja. Apabila karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi, maka mereka cenderung menunjukkan loyalitas, semangat kerja, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Harga dalam Dayal & Verma 2021).

Hoppock dalam Dayal & Verma (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi dari kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang mendorong seseorang untuk jujur menyatakan, "Saya puas dengan pekerjaan saya". Pendekatan ini menekankan bahwa meskipun kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor

eksternal, pada hakikatnya ia merupakan fenomena internal yang bergantung pada persepsi dan perasaan karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja melibatkan serangkaian faktor yang memunculkan rasa puas secara keseluruhan.

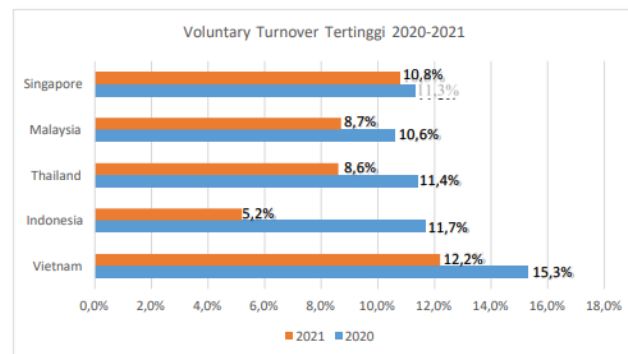
Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga memiliki peran penting dalam menentukan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya menunjukkan keterikatan emosional terhadap organisasi, bersedia memberikan kontribusi terbaik, serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat meningkatkan kemungkinan munculnya *turnover intention*.

Komitmen organisasional merujuk pada reaksi umum dan sistemik yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Keadilan distributif serta keadilan prosedural terbukti berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen organisasional tersebut (Rahman et al., 2016).

Paoline dan Lambert dalam Suwistiningtyas et al., (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan ikatan atau obligasi terhadap keseluruhan organisasi, bukan terhadap pekerjaan itu sendiri, kelompok kerja, atau keyakinan mengenai pentingnya pekerjaan. Sementara itu, Hayati et al., (2020) menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk hadir di tempat kerja dan berupaya mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan negatif dengan tingkat *turnover* karyawan.

Organisasi memerlukan karyawan yang berkomitmen tinggi guna menghadapi persaingan ketat, sebab komitmen organisasi pada dasarnya merupakan keadaan psikologis yang mengikat karyawan kepada organisasi tersebut (Nadapdap 2017). Loan (2020) menambahkan bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya akan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian darinya, serta bersedia mengerahkan upaya maksimal dalam pekerjaan demi memenuhi kewajiban organisasi.

gambar 1. 1 Grafik *Turnover* Internasional 2022



Sumber: Cahyaniz & Badrianto, 2023

Dari data di atas terlihat pada tahun 2020 dan 2021 menunjukkan bahwa Indonesia masih termasuk negara dengan tingkat perpindahan karyawan yang relatif tinggi dibandingkan beberapa negara di kawasan Asia Tenggara. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masalah *turnover* masih menjadi tantangan yang perlu memperoleh perhatian serius dari berbagai organisasi, terutama perusahaan yang bergerak di sektor ritel dengan jumlah tenaga kerja yang besar.

Tingkat *turnover* karyawan di sektor ritel Indonesia tergolong tinggi, rata-rata mencapai 13% per tahun, bahkan bisa lebih tinggi dibandingkan industri lain. Faktor penyebabnya meliputi beban kerja, gaji, dan lingkungan kerja, dengan angka

keluar masuk karyawan di beberapa minimarket mencapai 6-17% per tahun (Putriani & Js 2025).

Indomaret menduduki peringkat pertama sebagai retailer dengan jaringan gerai terbesar di Indonesia (Rizaty 2021). Pada tahun 2020, jumlah karyawannya mencapai sekitar 170.000 orang, yang menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia menjadi elemen krusial dalam operasional perusahaan (Wardani et al., 2022). Perusahaan ini dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan karyawan berkualitas (Boamah et al., 2022). Salah satu isu utama yang dihadapi Indomaret adalah intensi *turnover* karyawan, yaitu niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Nugraha & Jaya 2022).

Keberhasilan operasional toko Indomaret diberbagai daerah sangat bergantung pada kontribusi karyawan yang tetap bertahan di perusahaan. Setiap toko ditargetkan mencapai hasil tertentu setiap bulannya. Kerja tim di masing-masing toko berupaya keras untuk mewujudkan pencapaian tersebut, dimana kepuasan kerja karyawan menjadi kunci utama dalam meraih target, disertai dengan hubungan kepercayaan yang harmonis antara atasan dan bawahan.

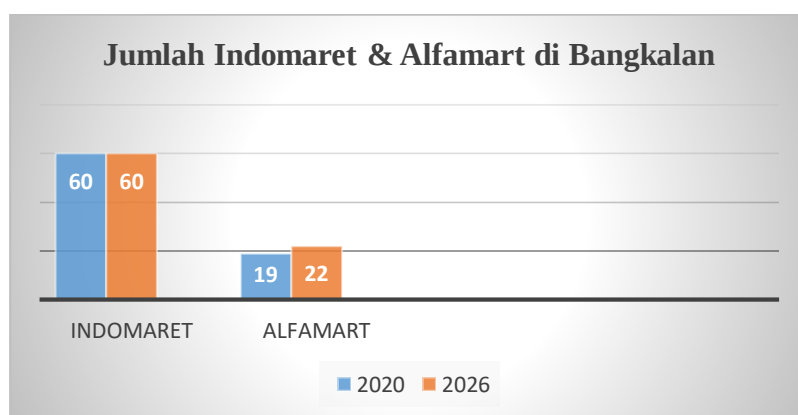
Setiap gerai Indomaret biasanya diisi oleh lima hingga delapan karyawan, dengan jabatan seperti kepala toko, asisten kepala toko, pramuniaga, *merchandiser display*, dan kasir. Karyawan bekerja secara bergiliran pada shift pagi dan shift sore. Namun, jadwal kerja ini kerap dirasakan belum merata oleh sebagian karyawan. Oleh karena itu, keadilan organisasional menjadi aspek yang perlu mendapat perhatian serius dari Indomaret. Konsep ini mampu menggambarkan sejauh mana

organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam kebijakan, sistem, serta prosedur pembagian hasil kerja.

Masalah komitmen karyawan sering muncul karena mereka dituntut mencapai target bulanan, tetapi gaji bisa dipotong akibat nota barang hilang, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kepuasan dan komitmen mereka bisa menurun atau meningkat tergantung hasil yang dicapai. Guna mempertahankan kepuasan karyawan, organisasi perlu menerapkan sistem yang efektif untuk memantau persepsi karyawan terhadap keadilan, komitmen, serta loyalitas mereka (Utama et al., 2020).

Selain itu, pembagian jadwal kerja karyawan sering kali dirasakan belum adil oleh sebagian karyawan. Keadilan organisasional sehingga menjadi isu yang patut mendapat perhatian khusus dari Indomaret. Konsep ini secara tepat mengilustrasikan tingkat keadilan yang diterapkan organisasi terhadap karyawan dalam hal kebijakan, sistem, serta prosedur pembagian hasil kerja.

gambar 1. 2 Jumlah Indomaret di Bangkalan



Sumber: Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Bangkalan

Sektor ritel modern di Kabupaten Bangkalan menunjukkan persaingan yang semakin ketat. Berdasarkan data terbaru tahun 2026, jumlah gerai Indomaret di Kabupaten Bangkalan tercatat masih berada pada angka 60 gerai yang tersebar di semua kecamatan kecuali Kokop dan Geger dan tidak mengalami penambahan dalam beberapa tahun terakhir. Sementara itu, jumlah gerai Alfamart mengalami peningkatan menjadi 22 gerai. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan perkembangan antar perusahaan ritel modern di Kabupaten Bangkalan.

Tidak bertambahnya jumlah gerai Indomaret dalam beberapa tahun terakhir dapat mengindikasikan adanya tantangan yang dihadapi perusahaan, baik dari sisi persaingan bisnis maupun pengelolaan sumber daya manusia. Dalam industri ritel modern, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mendukung operasional perusahaan, karena keberhasilan pelayanan dan pencapaian target perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Namun, tingginya tuntutan kerja, sistem shift, serta target operasional pada sektor ritel modern berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang tidak memiliki komitmen yang kuat cenderung memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain atau meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Apabila kondisi tersebut terjadi secara terus-menerus, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas, yang pada akhirnya dapat memengaruhi stabilitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk

mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Indomaret Bangkalan.

Berdasarkan hasil wawancara awal, beberapa karyawan menyampaikan bahwa mereka membandingkan kondisi pekerjaan di Indomaret dengan usaha ritel lokal seperti warung Madura yang banyak berkembang di Kabupaten Bangkalan. Menurut persepsi sebagian karyawan, meskipun tingkat pendapatan yang diterima relatif tidak jauh berbeda, pekerjaan di Indomaret menuntut pelaksanaan tugas yang lebih beragam serta standar operasional yang lebih ketat. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan merasa bahwa beban kerja yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan kompensasi yang diperoleh, sehingga dapat memengaruhi kepuasan kerja komitmen organisasi, serta meningkatkan kecenderungan *turnover intention*.

Fenomena tersebut didukung oleh berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menekan *turnover intention*. Penelitian Fatemeh et al. (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Hu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga dapat memperkuat hubungan antara faktor organisasi dengan *turnover intention*.

Selain itu, komitmen organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention*. Penelitian Shaikh et al. (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, di

mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal dan tidak mudah meninggalkan pekerjaan. Hal ini diperkuat oleh Xia et al. (2023) yang menemukan bahwa komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan *turnover intention*.

Lebih lanjut, penelitian Prasad et al., (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan *turnover intention*. Artinya, karyawan yang merasa puas akan lebih terikat secara emosional dengan organisasi.

Namun demikian, hubungan antar variabel tersebut tidak selalu bersifat langsung. Penelitian Berber & Gaši (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian Xu et al., (2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dapat menjadi mediator dalam menurunkan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat mekanisme tidak langsung dalam memengaruhi *turnover intention*.

Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya variasi dan belum memberikan kesimpulan yang konsisten, khususnya terkait peran variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor tertentu seperti kesehatan dan jasa, sehingga masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji sektor ritel.

Penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwistiningtyas et al., (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*, serta komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Namun demikian, terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu pada objek penelitian yang digunakan. Penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor perhotelan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada sektor ritel, yaitu karyawan Indomaret di Bangkalan. Perbedaan sektor ini menyebabkan adanya perbedaan karakteristik pekerjaan, seperti sistem kerja, beban kerja, serta interaksi dengan pelanggan.

Dengan demikian, kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengujian komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* pada sektor ritel, khususnya karyawan Indomaret di Bangkalan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antar variabel serta memperkaya kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

B. Tujuan Penelitian

Merujuk pada perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka arah tujuan dari penelitian ini ditetapkan selaras dengan pokok permasalahan tersebut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

4. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

C. Rumusan Masalah

Merujuk pada uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Indomaret Bangkalan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Indomaret Bangkalan?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Indomaret Bangkalan?
4. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Indomaret Bangkalan?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi komitmen organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga memperkuat relevansi penerapan *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Teori tersebut menjelaskan bahwa ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan melalui pekerjaan yang sesuai, beban kerja yang proporsional, serta kompensasi yang memadai, maka karyawan akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model konseptual yang berkaitan dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi dan menekan *turnover intention* karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi manajemen Indomaret Bangkalan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional, pemberian kompensasi yang sesuai, serta penciptaan kondisi kerja yang mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam memperkuat komitmen organisasi karyawan melalui peningkatan hubungan kerja yang harmonis, pemberian penghargaan atas kinerja, serta penyediaan peluang

pengembangan karier yang lebih jelas. Upaya tersebut diharapkan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi biaya yang timbul akibat pergantian tenaga kerja.

Bagi pihak akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan dalam pengembangan penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan sehingga menghasilkan kajian yang lebih luas dan mendalam.