

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan *resource* yang sangat penting guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam dunia kerja. Dewasa ini berdasarkan kasus-kasus di lapangan, diperoleh fakta bahwa masih terdapat banyak permasalahan yang belum terselesaikan dan penemuan solusi terbaik terkait ketenagakerjaan, khususnya tenaga kerja non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN). Seorang tenaga non-ASN yang bertugas pada instansi pemerintahan dengan *jobdesk* tertentu memiliki peranan yang tidak jauh berbeda dan sama pentingnya dengan tenaga ASN. Berbagai persoalan yang banyak dihadapi oleh non-ASN diantaranya adalah kurangnya motivasi saat kerja, rendahnya kepuasan kerja hingga menurunnya komitmen organisasi. Walaupun tenaga non-ASN selalu mengalami permasalahan tersebut, realitanya tidak sedikit pula tenaga non-ASN yang memperbaharui kontrak kerja hingga lebih dari 10 (sepuluh) tahun lamanya. Akan tetapi tidak sedikit pula tenaga non-ASN yang merasa kurang puas dengan keadaan yang berlaku sehingga muncul keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*).

Turnover intention menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan, serta keinginan meninggalkan organisasi. Keinginan yang berujung pada keputusan untuk keluar dari sebuah instansi atau organisasi terjadi

karena individu mengalami ketidaknyamanan dalam bekerja. *Turnover intention* dalam lingkungan instansi pemerintah memberikan dampak bagi instansi pemerintah itu sendiri. *Turnover* yang terjadi akan merugikan pihak instansi, baik dari segi biaya, sumber daya, maupun berdampak pada motivasi pegawai. Jika *turnover* terjadi berarti organisasi kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan pegawai yang baru sehingga organisasi harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan pekerja yang siap pakai. Keluarnya pegawai menyebabkan adanya jabatan yang kosong dan hendaknya dapat diisi sesegera mungkin. Selama masa pencarian tenaga kerja untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut, tidak jarang instansi mempekerjakan tenaga kerja yang ada sehingga beban kerja pegawai menjadi bertambah akibat mengemban dua *jobdesk* pada waktu yang bersamaan. Tenaga non-ASN menjadi solusi alternatif kekurangan tenaga ASN di lingkungan pemerintah. Bagi Pemerintah Daerah (Pemda) tidak sedikit tenaga non-ASN yang menjadi tulang punggung dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam pembangunan dan pelayanan publik. Dapat dikatakan tanpa tenaga non-ASN pelayanan publik lumpuh (Zulpikar, 2022).

Tenaga Non-Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut dengan tenaga Non-ASN adalah seorang individu yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau Pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu. Adapun jenis dari tenaga Non-ASN ini meliputi Pegawai Non-PNS, Tenaga Harian Lepas, Pegawai Tidak Tetap, Tenaga Kontrak Kerja, Sukwan, Magang, Kategori 2 dan lainnya yang bekerja/dipekerjakan pada lingkungan pemerintahan. Pada Kantor Bagian Umum Sekretariat Daerah Buleleng jenis

tenaga Non-ASN yang dipekerjakan adalah Tenaga Kontrak Kerja. Hal ini juga berlaku di bagian yang lain di Sekretariat Daerah Buleleng.

Sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mewujudkan visi dan misi dari organisasi, perusahaan maupun instansi dalam dunia kerja. Perekrutan tenaga kerja tentu dilakukan untuk memilah yang terbaik dan sesuai dengan spesifikasi perusahaan maupun organisasi. Berdasarkan observasi awal di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng, diketahui terdapat total 99 (sembilan puluh sembilan) pegawai dengan jumlah ASN sebanyak 20 (dua puluh) orang dan tenaga non-ASN sebanyak 79 (tujuh puluh sembilan) orang hingga tahun 2022. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perbandingan yang besar dalam jumlah tenaga ASN dengan tenaga non-ASN pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.

Tenaga non-ASN memiliki beban tugas yang hampir setara dengan tenaga ASN di Kantor Bagian Umum Sekretariat Daerah. Pengecualian untuk tenaga ASN yang memegang jabatan fungsioner, tanggung jawab dalam pekerjaan yang hampir sama namun perbedaan gaji yang didapat membuat adanya keinginan untuk berpindah kerja oleh tenaga non-ASN. Dari beban kerja yang sama tersebut masih pula terdapat beberapa tanggung jawab yang hanya bisa diemban oleh tenaga ASN dan adapula beberapa tugas yang hanya bisa dilaksanakan oleh tenaga non-ASN. Secara keseluruhan yang menjadi perbandingan terbesar antara tenaga non-ASN dengan tenaga ASN adalah gaji yang kemudian memicu ketidakpuasan dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Jugde (2015) yang menyatakan bahwa salah satu indikator dari *turnover intention* adalah gaji atau jumlah bayaran yang diterima atas hasil kerja dari karyawan itu sendiri. Adanya

permasalahan berupa perbedaan gaji yang memicu ketidakpuasan dalam bekerja tidak serta merta membuat tenaga non-ASN memutuskan untuk pindah, masih terdapat tenaga non-ASN yang memutuskan untuk bertahan dengan keadaan yang ada bahkan sampai bertahun-tahun lamanya.

Tugas dari pegawai tenaga non-ASN Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng yang salah satunya adalah membantu segala urusan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng secara umum, juga bisa berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Permasalahan yang sering terjadi adalah pelimpahan tugas kepada tenaga non-ASN. Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng jumlah tenaga non-ASN yang berusia dibawah 40 (empat puluh) tahun lebih banyak sehingga melek teknologi adalah salah satu kelebihan yang dimiliki dibandingkan tenaga ASN dengan kisaran usia yang lebih tinggi. Pelimpahan tugas terjadi karena tenaga non-ASN lebih cepat menerima informasi. Tidak jarang pula apabila suatu sub bagian dalam Sekretariat Daerah kekurangan tenaga maka tenaga non-ASN dari sub bagian lain akan diminta untuk membantu. Tentunya hal tersebut membuat beban kerja dari seorang tenaga non-ASN bertambah. Adanya beban tugas yang bertambah namun gaji yang diperoleh tidak bertambah ataupun tidak memperoleh bonus sebagai apresiasi membuat kurangnya kepuasan kerja tenaga non-ASN kerap muncul. Hal ini juga didukung oleh pendapat Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan indikator lainnya dari *turnover intention* adalah beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan.

Perbedaan tenaga ASN dengan tenaga non-ASN terlihat dari jumlah gaji yang diperoleh, dalam Pasal 11 Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 juga dijelaskan mengenai persyaratan ASN untuk memperoleh kenaikan gaji berkala

yang dinyatakan bahwa telah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan untuk kenaikan gaji berkala; Penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan nilai rata-rata sekurang-kurangnya “cukup”. Tenaga non-ASN tentunya tidak mendapatkan hal yang sama, meskipun masa kerja dalam instansi setara yang memperoleh kenaikan gaji hanyalah tenaga ASN itu sendiri. Sementara dalam tugasnya di instansi pemerintah beberapa tenaga non-ASN memiliki tugas yang tidak jauh berbeda dengan tenaga ASN.

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada observasi awal yang dilakukan bersama seorang tenaga ASN dengan jabatan sebagai analisis tata usaha yang juga menangani tentang kepegawaian, diperoleh data bahwa dari tahun 2021 hingga akhir tahun 2022 terjadi peningkatan *turnover intention* oleh tenaga non-ASN. Berikut adalah data pegawai masuk dan keluar dari tahun 2021 sampai 2022.

Tabel 1.1
Data Jumlah Tenaga Non-ASN Tahun 2021-2022

TAHUN	JUMLAH TENAGA NON-ASN	JUMLAH TENAGA NON-ASN MASUK	JUMLAH TENAGA NON-ASN KELUAR
2021	74	8	3
2022	79	0	11

Sumber: Arsip Bagian Umum Sekretariat Daerah Buleleng

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa jumlah *turnover intention* yang terjadi pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng mengalami kenaikan. Pada tahun 2021 tenaga non-ASN yang memutuskan untuk keluar berjumlah 3 (tiga) orang. Pada tahun 2022 jumlah *turnover intention* pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng mengalami kenaikan, sebanyak 11 (sebelas) orang

tenaga non-ASN memutuskan untuk keluar dari instansi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada observasi awal, alasan yang menjadi latar belakang dari keluarnya tenaga non-ASN adalah telah diterima dalam tes CPNS, ikut keluarga pindah tempat tinggal dan alasan lainnya yang tidak bisa disebutkan.

Selain data yang diperoleh saat wawancara, kuesioner awal yang telah disebar juga memberikan banyak tanggapan dari tenaga non-ASN pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng. Berdasarkan jawaban dari responden diketahui bahwa terdapat tenaga non-ASN yang sedang mencari informasi pekerjaan baru hingga merasakan bahwa gaji yang diterima kurang serta beban kerja yang dirasa berlebih. Hal ini merujuk pada adanya keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) akibat adanya ketidakpuasan kerja. Akan tetapi terdapat pula jawaban dari responden yang menyatakan sudah cukup dengan keadaan yang sekarang hingga tidak ada niatan untuk berpindah (*turnover intention*) atau dalam kata lain sudah merasa puas dengan pekerjaan yang ada. Terdapat pula jawaban bahwa tenaga non-ASN tidak ingin berpindah (*turnover intention*) adalah karena merasakan keterikatan emosional dengan rekan kerja dan instansi. Dari hasil kuesioner tersebut diketahui bahwa terdapat perbedaan dari jawaban masing-masing tenaga non-ASN mengenai kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang dirasakan hingga tingkat keinginan untuk berpindah (*turnover intention*).

Menurut Mobley (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *turnover intention* adalah karakteristik individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Pristayati dan Adnyani (2017) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh

negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih dan Putra (2019) juga memiliki hasil yang sama. Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Tampubolono dan Sagala (2020) yakni kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja menurut Hasibuan (2017) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam serta luar pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima semasa kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Selaras dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai selama bekerja tentunya terdapat komitmen organisasi yang berlaku di dalamnya. Berlakunya suatu komitmen organisasi pada instansi membuat pegawai bisa melihat kondisi dari tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Rivai dan Sagala, 2011: 856). Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan sifat dan perilakunya dalam bekerja apakah peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan atau situasi dan kondisi dalam bekerja sudah sesuai dengan nilai dirinya. Begitu pula sebaliknya apabila karyawan yang merasa kondisi pekerjaannya maupun peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan nilai dirinya, maka akan menuai ketidakpuasan kerja pada karyawan

tersebut yang berdampak pula kepada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto dkk (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaya dan Widiastini (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Khotimah dkk (2019) menemukan kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Setiyanto dan Hidayati (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Tampubolono dan Sagala yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Penyebab lain yang disebutkan oleh Mobley (2011) dapat menimbulkan adanya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah menurunnya tingkat komitmen organisasional dari karyawan. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota perusahaan. Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011).

Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Wijaya (2010) menyatakan bahwa jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka akan memberikan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja pegawai serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turnover*. Penelitian terdahulu yang menguji hubungan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Pristayati dan Adnyani (2017); Ningsih dan Putra (2019); Riyanto dkk (2017) menemukan adanya pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian Khotimah dkk (2019) menemukan adanya pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Tampubolono dan Sagala (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

Berangkat dari latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, terdapat *research gap* mengenai pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu akan dilaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Tenaga Non-Aparatur Sipil Negara Sekretariat Daerah Buleleng”**

1.2 Identifikasi Masalah

Atas pemaparan dalam latar belakang, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi yaitu sebagai berikut:

- (1) Terdapat peningkatan jumlah *turnover intention* oleh tenaga non-ASN pada

Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.

- (2) Kecukupan gaji yang berdampak pada kepuasan kerja tenaga non-ASN Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.
- (3) Inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah diperlukan dalam suatu penelitian. Pembatasan masalah sama halnya dengan pembatasan ruang lingkup agar penelitian berfokus pada topik sentral yang akan diteliti. Pembatasan masalah bertujuan untuk mencegah multitafsir atau ketidakpastian. Dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, maka penelitian ini hanya difokuskan pada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* tenaga non-ASN di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang serta batasan masalah yang sudah ditetapkan, maka dapat dirumuskan beberapa masalah penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

- (1) Apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* tenaga non-ASN di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?
- (2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* tenaga non-ASN di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?
- (3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* tenaga non-ASN di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh:

- (1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* tenaga non-ASN Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.
- (2) Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* tenaga non-ASN Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.
- (3) Komitmen organisasi terhadap *turnover intention* tenaga non-ASN Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut.

(1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran dalam mendukung kajian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai acuan oleh peneliti-peneliti selanjutnya mengenai objek penelitian yang sama.

(2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh peneliti sebagai sasaran penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selama menempuh pendidikan di bangku perkuliahan.