
ANALISIS KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP TURNOVER INTENTION DI PT ADIS DIMENSION FOOTWEAR

ANALYSIS OF JOB SATISFACTION AND IMPACT ON TURNOVER INTENTION AT PT ADIS DIMENSION FOOTWEAR

¹Virda Farika

Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka
virdafarika@gmail.com

²Mutmainnah Nurdin

Institut Teknologi Amanna Gappa, Indonesia
mutmainnahnurdin15@gmail.com

ABSTRACT

The termination of employment as a result of operational efficiency measures at PT Adis Dimension Footwear has created uncertainty and concern among active employees, particularly regarding increased workloads, inter-departmental rotations, and minimal overtime compensation. This study aims to analyze the level of job satisfaction among employees and its impact on turnover intention following the efficiency policy. A quantitative approach was used, employing a survey method with a five-point likert scale closed - ended questionnaire. A total of 30 respondents were selected using purposive sampling. The analysis results show that the average level of job satisfaction is relatively high (3,80), while turnover intention is at a moderate level (2,80). The simple linear regression results indicate a negative relationship with a weak influence ($R^2 = 2,1\%$). These findings suggest that although job satisfaction is relatively good, external factors such as work pressure and unclear work systems play a more dominant role in influencing the intention to resign. The implications of this study are expected to serve as a consideration for the company in formulating more humane and adaptive work policies.

Keywords: Job Satisfaction, Turnover Intention, Operasional Efficiency.

ABSTRAK

Pemutusan hubungan kerja (PHK) sebagai dampak efisiensi operasional di PT Adis Dimension Footwear menimbulkan ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan karyawan aktif, khususnya terkait beban kerja yang meningkat, rotasi antar bagian, serta minimnya kompensasi lembur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap turnover intention pasca kebijakan efisiensi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner tertutup skala likert lima poin. Sebanyak 30 responden dipilih dengan teknik purpose sampling. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan tergolong cukup tinggi (3,80), sementara turnover intention berada pada tingkat sedang (2,80). Hasil regresi linier sederhana menunjukkan adanya hubungan negatif dengan kekuatan pengaruh yang lemah ($R^2 = 2,1\%$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja relatif baik, faktor eksternal seperti tekanan kerja dan ketidakjelasan sistem kerja lebih dominan dalam mempengaruhi niat resign. Implikasi dari penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan kerja yang lebih manusiawi dan adaptif.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Turnover Intention, Efisiensi Operasional

PENDAHULUAN

Perusahaan PT Adis Dimension Footwear melakukan efisiensi operasional yang berdampak pada pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap sejumlah karyawan tahun lalu, tepatnya pada tahun 2024. Fenomena ini tidak sepenuhnya baru menurut beberapa karyawan senior, namun yang menarik, banyak dari mereka yang terdampak salahsatunya karyawan baru yang belum lama bergabung. Di sisi

lain, karyawan baru yang masih bertahan pun mulai merasakan kekhawatiran atas ketidakberlangsungan pekerjaan mereka. Dari sinilah muncul pertanyaan: bagaimana kondisi psikologis dan kepuasan kerja terhadap karyawan yang masih aktif bekerja.

PT Adis Dimension Footwear merupakan salah satu perusahaan manufaktur sepatu ekspor dengan sistem kerja berbasis target yang cukup ketat. Efisiensi operasional terjadi akibat dari turunnya permintaan global ataupun disebabkan kenaikan biaya produksi, keadaan seperti ini sudah biasa terjadi dalam industri manufaktur di Indonesia. Menurut Yani (2023), agar kehidupan perusahaan tetap berlangsung kebijakan efisiensi adalah solusi yang bisa digunakan, walaupun akan menimbulkan masalah baru seperti psikologis karyawan yang masih bertahan akan tertekan. Karyawan yang masih bertahan akan dipaksa untuk bisa beradaptasi terhadap beban kerja yang meningkat tanpa kepastian stabilitas.

Kebijakan efisiensi merupakan hal yang lumrah digunakan oleh perusahaan sebagai strategi bertahan dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. Akan tetapi, terdapat efek samping yang tidak dapat dihindari dalam penerapannya terutama untuk karyawan yang masih dipertahankan. Beban kerja yang meningkat, timbulnya kecemasan karena takut kehilangan pekerjaan, ketidakpastian dalam karier, akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang mereka rasakan. Menurut Fadli et al., (2022), karyawan yang tidak puas akan lebih memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dipertegas dalam penelitian Jannavi dan Utami (2024) yang memperlihatkan bahwa keterkaitan antara stres kerja dan kepuasan kerja menjadi perpaduan yang sangat penting dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk resign, terutama dalam kondisi yang tidak menentu.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga pertanyaan pokok: (1) seperti apa tingkat kepuasan kerja karyawan PT Adis pasca pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat efisiensi? (2) faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja di tengah kebijakan efisiensi ini? dan (3) sejauh mana kepuasan kerja mempengaruhi niat karyawan untuk keluar atau bertahan di perusahaan?

Dimana penelitian ini berfokus pada karyawan aktif yang tidak terdampak langsung PHK namun berada dalam lingkungan kerja yang berubah. Peneliti berharap, result dari riset ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi kebijakan internal yang akan dirumuskan agar lebih fleksibel dan humanis. Selanjutnya peneliti juga berharap, secara akademik, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam analisis manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam penanganan lingkup lingkungan kerja. Kartika (2022) menjelaskan bahwa dalam mengelola kepuasan kerja disaat kondisi ekonomi yang tidak stabil adalah sebuah tantangan yang krusial dalam praktik MSDM modern, sebab sangat berkaitan dengan loyalitas dan produktivitas karyawan.

Namun demikian, penelitian ini pun tidak luput dari kekurangan, terutama keterbatasan dalam mengakses data internal perusahaan dan potensi subjektivitas dari jawaban responden yang sedang dalam kondisi tidak stabil. Untuk itu, peneliti tetap berhadapan hasil dari penelitian ini dapat menggambarkan realitas dari dinamika kepuasan kerja karyawan dalam lingkup efisiensi operasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena dianggap paling sesuai dalam melakukan pengkajian antar variabel secara objektif dan sistematis. Menurut Rahmawati (2023), pada pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti memperoleh data berupa angka yang kemudian dapat dianalisis untuk menarik kesimpulan terhadap faktor yang akan diteliti.

Kemudian pada Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei, dengan cara mengumpulkan data secara langsung dari responden melalui kuesioner yang disebar. Ini merupakan teknik yang mudah diterapkan dalam mengumpulkan data secara cepat dan dalam jangkauan yang luas serta relevan (Fadli et al., 2022). Purposive sampling dipilih untuk menentukan subjek penelitian yang sesuai kriteria, dalam konteks ini responden adalah karyawan PT Adis Dimension Footwear yang masih aktif bekerja setelah berlakunya kebijakan efisiensi dan tidak termasuk dari daftar karyawan yang terdampak (terkena PHK). Keadaan dari responden dipengaruhi oleh kebijakan efisiensi yang diterapkan di perusahaan, seperti meningkatnya target kerja, perpindahan antar bagian, dan penghapusan lembur. Hal ini dapat mempengaruhi cara pandang karyawan mengenai kepuasan kerja dan turnover intention, oleh sebab itu dalam penyusunan instrumen sangat penting untuk mempertimbangkannya.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang menggunakan skala likert lima poin, mulai dari (1) menunjukkan sangat tidak setuju dan (5) menunjukkan sangat setuju, untuk mengukur dua variabel utama yaitu kepuasan kerja dan turn over intention. Penyusunan item dalam penelitian ini mengacu kepada indikator yang telah teruji dalam penelitian Jannavi dan Utami (2024), serta Syahrial dan Sari (2023). Variabel yang disusun untuk kepuasan kerja berkaitan dengan pindah kerja, niat mencari pekerjaan lain dan kemauan untuk berhenti. Selain dua variabel tersebut, peneliti menambahkan beberapa pertanyaan yang dibuat untuk mengetahui persepsi responden mengenai keadaan setelah diterapkannya kebijakan efisiensi operasional, walaupun tidak dilakukan pengelolaan data sebagai variabel tersendiri dalam uji statistik.

Data yang diperoleh dianalisis secara kuantitatif melalui teknik analisis deskriptif dan regresi linier sederhana melalui microsoft excel. Dalam mengetahui gambaran umum dari tingkat kepuasan kerja dan turnover intention berasal dari nilai rata - rata skor setiap pertanyaan dilakukan melalui analisis deskriptif. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh antara kedua variabel, yaitu variabel independen berupa kepuasan kerja dan variabel dependennya berupa turnover intention, dilakukan melalui analisis regresi. Farhani dan Amalia (2025) menjelaskan bahwa analisis regresi linier sederhana merupakan teknik yang cocok untuk mengetahui hubungan antara dua variabel, baik dari segi arah ataupun kekuatannya. Selain itu, Kartika (2022) juga menambahkan bahwasannya analisis yang tepat dilakukan akan mempertegas validitas terutama dalam penelitian manajemen SDM.

Dalam prosesnya analisis dilakukan secara step by step yang disesuaikan dengan prosedur ilmiah supaya mendapatkan hasil yang nantinya dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Interpretasi akhir dari hasil analisis merupakan kesimpulan yang diambil secara relevan dan mudah diterapkan sesuai situasi nyata, karena berasal dari kejadian nyata yang dialami oleh responden

selama efisiensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pasca Efisiensi

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong cukup tinggi, dengan rata – rata skor sebesar 3,80 dari skala 1 – 5. Sebagian besar responden memberikan jawaban “setuju” dan “sangat setuju” pada item seperti “Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja saya saat ini” dan “Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya”, yang menunjukkan bahwa kondisi sosial dan lingkungan kerja masih dipersepsikan secara positif.

Jika ditinjau berdasarkan dimensi, aspek hubungan antar rekan kerja memiliki skor tertinggi, disusul kondisi kerja. Namun, dimensi kompensasi dan pengakuan terhadap kinerja

justru mendapat skor cenderung lebih rendah. Misalnya pada item “Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya”, sebagian responden memberikan jawaban netral hingga tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara umum karyawan merasa nyaman dalam lingkungan sosial kerja, terdapat ketidakpuasan terkait aspek penghargaan dan kejelasan pengembangan karier.

Temuan ini mendukung pendapat Fadli et al., (2022), yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh lingkungan kerja fisik dan hubungan antar rekan, tetapi juga oleh persepsi keadilan dalam sistem kompensasi dan jenjang karier. Drastyana (2021) menegaskan bahwa ketidakseimbangan dalam pemenuhan faktor – faktor tersebut dapat menciptakan tekanan psikologis dan menurunkan loyalitas karyawan, terutama dalam situasi kerja yang tidak menentu.

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dalam Masa Efisiensi

Dalam kondisi pasca efisiensi, sejumlah faktor baru turut mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan item – item tambahan dalam kuesioner, seperti “Penambahan target kerja per jam mempengaruhi kenyamanan saya dalam bekerja” dan “Rotasi kerja antar bagian membuat saya sulit menyesuaikan diri” sebagian besar responden mengaku merasa tertekan dengan situasi kerja baru. Kondisi psikologis responden semakin parah saat berhadapan dengan ketiadaan lembur dan ketakutan melakukan kesalahan kecil yang berakibat PHK.

70% responden menyatakan merasa kelelahan baik secara fisik maupun mental, dan sebagian lagi menyatakan bahwa kepuasan kerja mereka menurun akibat perubahan.

Beberapa peneliti menjelaskan bahwa loyalitas yang berhasil dibangun ditengah kondisi tekanan organisasi sangat terikat pada sistem kerja yang jelas, tugas yang pasti dan adanya komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan (Coric et al., 2023). Saat aspek tersebut tidak terpenuhi, maka kemungkinan karyawan ada keinginan untuk keluar walaupun kondisi lingkungan sosialnya tergolong baik.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

Analisis linier sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention, dengan persamaan regresi

sebagai berikut:

Turnover intention = $-0,13 \times \text{kepuasan kerja} + 3,29$

Koefisien determinasi (sebesar 0,021 menunjukkan bahwa hanya sekitar 2,1% turnover intention yang dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja. Sisanya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain, seperti stres kerja, kekhawatiran terhadap masa depan pekerjaan, serta ketidakpastian sistem organisasi.

Tabel 1 rata - rata skor dan hasil regresi linier

Variabel	Rata-Rata	Kategori
Kepuasan Kerja	3,80	Cukup Puas
Turnover Intention	2,80	Sedang
Komponen		Nilai
Persamaan Regresi		$Y = -0,13x + 3,29$
Koefisien Determinasi (R^2)		0,021

Walaupun nilai pengaruhnya kecil, temuan ini tetap relevan dalam konteks perusahaan yang sedang menghadapi tekanan operasional. Seperti yang disampaikan Jannavi dan Utami (2024), ketidakstabilan yang dialami karyawan akan menimbulkan perasaan ingin keluar, yang tidak hanya dipicu oleh rasa puas pada pekerjaan yang sedang dilakukan saja melainkan akibat dari stres kerja, beban kerja dan masa depan yang tidak pasti turut mempengaruhi niat karyawan untuk keluar.

Implikasi Temuan

Ternyata dalam upaya mempertahankan karyawan kenyamanan suasana kerja tidaklah cukup menekan kecenderungan karyawan untuk resign, terdapat aspek lainnya yang harus terpenuhi seperti memberikan rasa aman, sistem kerja yang jelas dan memperhatikan kondisi psikologis karyawan akibat dari perubahan kebijakan. Semua aspek itu harus terpenuhi jika salah satunya diabaikan maka tingkat turnover tetap tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Adis Dimension setelah diterapkan kebijakan efisiensi masih tergolong cukup tinggi. Terutama pada aspek hubungan antar rekan kerja, kenyamanan lingkungan kerja dan komitmen terhadap pekerjaan. Tapi dibebberapa aspek lain seperti kompensasi dan kestabilan kerja responden merasa kurang puas.

Beberapa kebijakan internal yang berubah cukup signifikan turut mempengaruhi faktor kepuasan kerja yaitu target kerja yang meningkat, penghapusan lembur, dan perpindahan kerja antar bagian. Hal tersebut mengakibatkan karyawan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap keadaan psikologis karyawan.

Hasil dari uji regresi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention, namun pengaruhnya tidak cukup

signifikan, karena nilai koefisien determinasinya hanya sebesar 2,1 persen. Hal itu menunjukkan bahwa, terdapat faktor lain yang lebih besar mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar seperti tekanan kerja, rasa tidak aman dan ketidakpastian setelah diterapkannya kebijakan efisiensi. Jadi, meskipun tingkat kepuasan kerja sudah terpenuhi, situasi eksternal yang kurang mendukung tetap bisa memicu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan temuan penelitian ini, ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen PT Adis Dimension Footwear. Walaupun tingkat kepuasan kerja secara umum tergolong cukup baik, kondisi tersebut belum mampu secara signifikan menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Salah satu kebijakan seperti rotasi antar bagian memang dimaksudkan sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan dan menutup kekosongan posisi akibat pengurangan kerja. Namun, rotasi ini justru dapat menimbulkan ketidakpastian dan tekanan psikologis bagi karyawan terdampak. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tidak hanya berfokus pada pemenuhan aspek dasar kepuasan kerja, tetapi juga lebih memperhatikan kondisi psikologis dari kebijakan internal seperti beban kerja yang berlebihan, rotasi antar bagian yang tidak terencana dengan baik serta ketiadaan sistem kompensasi tambahan seperti lembur.

Pihak manajemen sumber manusia daya diharapkan dapat menerapkan pendekatan yang lebih fokus pada empati dan keterbukaan dalam mengelola perubahan operasional. Karyawan perlu merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses adaptasi kerja, sehingga perubahan kebijakan tidak menimbulkan tekanan psikologis yang dapat memperkuat niat untuk meninggalkan perusahaan. Pengembangan program pendampingan seperti pelatihan adaptif dan dukungan emosional bagi karyawan yang terdampak perubahan struktural dapat menjadi langkah strategis untuk menjaga stabilitas tenaga kerja.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar tidak hanya fokus pada kepuasan kerja saja, tetapi juga mempertimbangkan berbagai faktor lain yang turut mempengaruhi keinginan

DAFTAR PUSTAKA

- Fadli, A., Ardiansyah, M., & Rahmah, N. (2022). Kepuasan kerja dengan intensi turnover pada karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 108-117.
- Jannavi, S., & Utami, P. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan di perusahaan konstruksi bangunan. *Lokawati: Jurnal Penelitian Mnajemen dan Inovasi Riset*, 2(4), 377-388.
- Farhani, H. & Amalia, N. (2025). Analisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap turnover intention pada PT Triatra Sinergi Pratama Muara Teweh. *Jurnal Bina Manajemen*, 13(2), 71-80.
- Maulana, A., & Cholil, M. (2016). Praktik manajemen sumber daya manusia pada kepuasan kerja, komitmen karywan dan niat berpindah. *Bisnis & manajemen*, 16(1), 1-16.
- Coric, A., Kovacic, S., & Sojat, V. (2023). *Satisfaction with internal communication and hospitality employees turnover intention: Exploring the mediating role of*

organizational support and job statisfaction. Sustainability, 13 (10),216.

Syahrial, A., & Sari, D. (2023). Turnover intention dan faktor –faktor yang mempengaruhinya pada karyawan pabrik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia, 9(1), 70 – 79.*

Drastyana, S. F. (2021). *Turnover intention karyawan dalam tinjauan kompensasi, pengembangan karir dan iklim organisasi.* Perpusnas RI.

Rahmawati, S. (2023). Turnover intension. Deepublish.

Kartika, W. (2022). *Turnover intention: Teori dan implikasinya dalam dunia kerja.* Eureka.

Yani, L. (2023). *Manajemen sumber daya manusia.* UMSurabaya Press.

Maharani, N. P. (2020). *MSDM strategik: Konsep dan implementasinya.* UBAYA Press.