

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan perkembangan dunia kerja yang berlangsung sangat cepat, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar tetap memiliki daya saing. Karyawan merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena kualitas kinerja, produktivitas, serta pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan komitmen sumber daya manusianya. Menurut Sutrisno, Rahayu, dan Wibowo (2024), sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan keberlangsungan organisasi karena memiliki kemampuan untuk mengelola seluruh sumber daya perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu mempertahankan karyawan agar tetap berkomitmen terhadap perusahaan.

Meskipun demikian, berbagai organisasi masih menghadapi permasalahan tingginya turnover intention, yaitu kecenderungan atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Fenomena ini menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat menghambat efektivitas organisasi. Menurut Febridiyanti dan Herachwati (2024) dalam *Systematic Literature Review* mengenai turnover intention, tingginya niat karyawan untuk keluar dari organisasi memberikan dampak negatif berupa meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya tenaga kerja yang kompeten, menurunnya produktivitas, terganggunya keberlangsungan operasional perusahaan, serta menurunnya moral karyawan yang tetap bertahan.

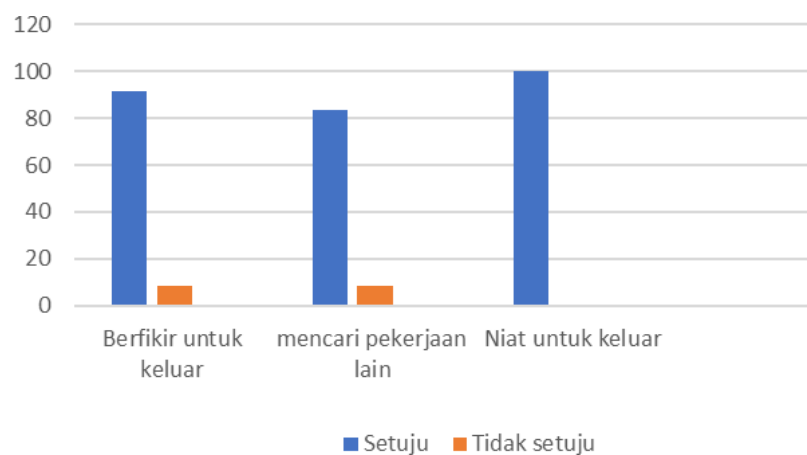
Indonesia menunjukkan tren peningkatan dalam beberapa tahun terakhir, terutama di sektor ritel, perhotelan, manufaktur, dan perusahaan rintisan digital. Pada industri ritel, karyawan sering menghadapi perubahan shift yang tidak menentu dan beban kerja tinggi pada hari-hari sibuk, sehingga menimbulkan kelelahan dan mendorong keinginan untuk berpindah kerja. Di sektor perhotelan, tekanan dalam memberikan layanan terbaik kepada tamu, ditambah kompensasi yang dianggap tidak sebanding dengan tuntutan kerja,

menyebabkan banyak karyawan merasa tidak puas dan cenderung mencari pekerjaan lain. Sementara itu, pada industri manufaktur, hubungan antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis serta gaya kepemimpinan otoriter menjadi faktor yang memperkuat *turnover intention*, terutama pada karyawan shift malam yang rentan mengalami stres kerja. Tingginya tingkat *turnover* karyawan merupakan permasalahan serius yang kerap dihadapi perusahaan karena berdampak langsung pada stabilitas dan keberlangsungan sumber daya manusia (Putra dan Mujiati, 2019).

Fenomena *turnover intention* global juga menunjukkan kecenderungan serupa. Menurut laporan *World Health Organization* (WHO, 2024), masalah kesehatan mental di tempat kerja menjadi salah satu pemicu utama meningkatnya *turnover intention* secara internasional. WHO melaporkan bahwa lebih dari 60% pekerja mengalami stres kerja berkepanjangan, dan 1 dari 4 pekerja mempertimbangkan untuk pindah pekerjaan akibat tekanan psikologis dan lingkungan kerja yang tidak suportif. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan interpersonal, iklim organisasi yang tidak sehat, komunikasi yang buruk, serta kurangnya dukungan atasan menjadi faktor yang menciptakan stres dan menurunkan kepuasan kerja. Kondisi tersebut terbukti meningkatkan risiko *turnover intention*, terutama pada pekerja usia produktif. WHO juga menyatakan bahwa perusahaan yang mengabaikan aspek psikososial dan kesehatan mental memiliki tingkat *turnover* hingga tiga kali lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang memberikan perhatian besar pada kesejahteraan karyawan.

Menurut data, *Survey Global Workforce Study* (Wijayanti & Nurtjahjanti, 2017) mengungkapkan bahwa keinginan berpindah tempat kerja pada karyawan bukan karena gaji lebih tinggi yang diberikan perusahaan lain, tapi ada hal yang lebih berpengaruh yaitu fleksibilitas kerja, transparansi organisasi serta kesempatan pengembangan karir. Di samping itu, menurut *Study Towers Watson* (Wijayanti & Nurtjahjanti, 2017), menyatakan bahwa lebih dari 70% permasalahan utama SDM di Indonesia adalah mereka tidak cukup inovatif dalam mencegah terjadinya *turnover* karyawan untuk

mempertahankan karyawannya yang kompeten agar tidak meninggalkan perusahaan. Pada dasarnya, peran penting sumber daya manusia adalah menjalankan suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi. Sejalan dengan hasil penelitian di atas, maka peneliti melakukan *prelimenery* di PT X . Berdasarkan hasil kuisioner disebarakan kepada 10 orang secara random, hasil pengumpulan data dari pengisian kuisioner tersebut diperoleh data yang disajikan dalam diagram 01 berikut ini.



Gambar 1. Diagram *Turnover Intention*

Berdasarkan diagram 01 diatas pada aspek *thinking of quitting* terdapat 9 orang (92%) memiliki pemikiran untuk berhenti dari pekerjaannya yang sekarang. selanjutnya terdapat 9 orang (91%) yang memiliki niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang memiliki peluang lebih baik (memenuhi aspek *intention to search*), dan selanjutnya karyawan memiliki Keinginan nyata untuk keluar (memenuhi aspek *Intention to quit*) terdapat 10 orang (100%). Temuan ini menunjukkan bahwa *turnover intention* di perusahaan PT X adanya dugaan permasalahan, sehingga memperlihatkan adanya persoalan yang perlu ditangani.

Berdasarkan pemaparan dari fakta masalah di lapangan serta hasil survey mengenai keinginan pindah kerja, maka variabel keinginan pindah kerja (*Turnover intention*) tidak mungkin dapat berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor yang memengaruhi tingkat

intensi keluar dari tempat kerja (*Turnover intention*) salah satunya adalah kepuasan kerja (Aziri,& A.S. Hidayat, 2018). Kepuasan kerja merupakan sifat individual dengan tingkat berbeda pada setiap karyawan. Dalam dunia kerja modern, fenomena tingginya tingkat *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan menjadi masalah serius yang dihadapi banyak organisasi. Kondisi ini sering kali berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keinginan yang lebih besar untuk mencari pekerjaan baru yang dianggap lebih sesuai dengan harapan, baik dari segi gaji, lingkungan kerja, maupun peluang karier.

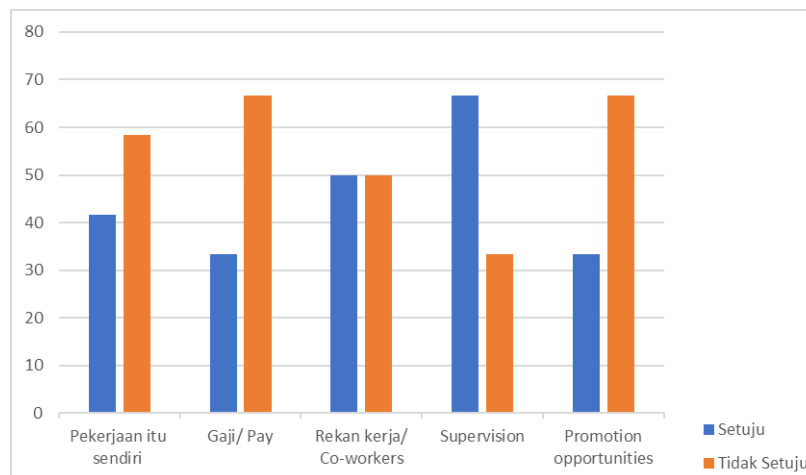
Menurut Hardiansyah, Mu'azamsyah, Kusumah, dan Syafnur (2024) yang mengacu pada teori Robbins dan Judge, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap berbagai karakteristik pekerjaannya. Kepuasan kerja terbentuk ketika penghargaan yang diterima karyawan, baik dalam bentuk kompensasi, kesempatan pengembangan karier, dukungan atasan, maupun lingkungan kerja, sesuai atau bahkan melebihi harapan yang dimiliki. Sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan, maka kepuasan kerja akan menurun sehingga berpotensi memunculkan berbagai perilaku negatif di tempat kerja. Apabila kepuasan kerja mereka terpenuhi, maka mereka akan cenderung memiliki motivasi yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk karyawan, ketidakhadiran, mogok kerja, dan tindakan-tindakan lain yang akan merugikan perusahaan (Pratiwi & Susilo, 2018).

Beberapa penelitian yang memperlihatkan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* di antaranya adalah penelitian Suhendar (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian Juniarti, Suryatni, dan Nururly (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor penting dalam menurunkan *turnover intention*. Hasil penelitian yang dilakukan di Indonesia memperlihatkan hal yang sama dalam hal hubungan

kepuasan kerja dan *turnover intention* dengan hasil penelitian di atas, di mana diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya tingginya kepuasan kerja karyawan akan menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaannya.

Data dari *LinkedIn Workforce Report* (2023) menunjukkan bahwa Indonesia termasuk negara dengan tingkat mobilitas karyawan yang tinggi di Asia Tenggara, di mana sekitar 41% pekerja aktif mencari peluang baru dalam setahun terakhir. Salah satu alasan utamanya adalah ketidakpuasan terhadap pekerjaan saat ini, terutama dalam hal gaji, pengakuan, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Kondisi ini menunjukkan bahwa menjaga kepuasan kerja merupakan hal yang krusial bagi perusahaan dalam menekan niat keluar karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan menumbuhkan loyalitas, meningkatkan semangat kerja, dan menurunkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah akan memicu *turnover intention*, yang pada akhirnya berdampak pada tingginya tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover rate*).

Sejalan dengan hasil penelitian di atas, maka peneliti juga melakukan *prelimenery* di PT X . Berdasarkan hasil kuisioner yang disebar kepada 10 orang secara random, menunjukkan hasil sebagaimana disajikan dalam diagram 02 berikut ini.



Gambar 2. Diagram Kepuasan Kerja

Berdasarkan diagram 02 diatas pada aspek *The work itself* terdapat 7

orang (58,3%) memiliki pemikiran sejauh mana pekerjaan memberikan tantangan. Setelah itu terdapat 8 orang (66,7%) yang memiliki tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dan persepsi keadilan upah. (memenuhi aspek *Gaji/Pay*), dan selanjutnya karyawan mampu memahami sejauh mana hubungan sosial dengan rekan kerja bersifat mendukung dan menyenangkan. (memenuhi aspek *Co-workers*) terdapat 5 orang (50%). adapun hubungan dan dukungan dari atasan atau pimpinan, terdapat 4 orang (33,3%) (dengan memenuhi aspek *Supervision*), yang terakhir ada 8 orang (66,7%) karyawan memiliki peluang untuk maju dan berkembang dalam karier. (memenuhi aspek *Promotion opportunities*).

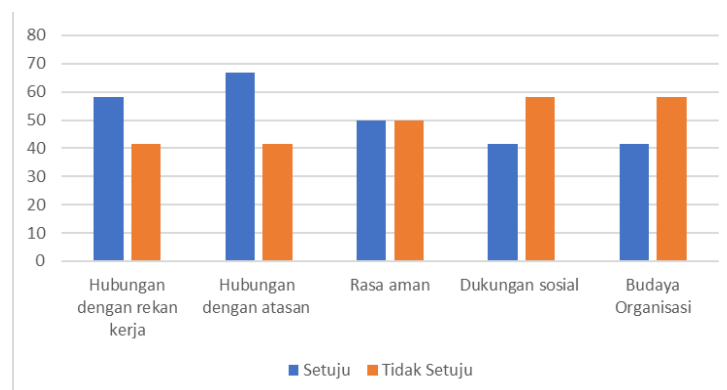
Selain kepuasan kerja, lingkungan kerja non fisik juga berperan penting dalam memengaruhi *turnover intention*. Lingkungan kerja non-fisik yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan sejahtera secara psikologis, sehingga menekan munculnya pemikiran untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan, hingga niat *resign* pada karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Marlina & Lawita (2022) serta Saputra (2020) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Lingkungan kerja non fisik mencakup aspek sosial dan psikologis seperti hubungan antar pegawai, dukungan dari atasan, komunikasi organisasi, serta iklim kerja (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang harmonis akan menumbuhkan rasa nyaman dan loyalitas, sedangkan lingkungan yang penuh tekanan dapat meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan

Lingkungan kerja non fisik dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja non fisik tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melakukan proses produksi tersebut. Apabila lingkungan kerja karyawan tersebut sangat nyaman, maka para karyawan pun akan sangat senang dalam melakukan pekerjaannya. Apabila mereka di lingkungan yang sangat tidak nyaman tentu saja setiap karyawan tidak dapat bekerja dengan baik dan dapat

memperoleh kepuasan kerja yang mereka inginkan. Akibatnya bukan hanya dirasakan oleh karyawan, tetapi juga perusahaan ataupun organisasi tempat karyawan itu bekerja. Rijasawitri dan Suana (2023) melakukan penelitian dengan hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan atasan maupun sesama rekan kerja, komunikasi yang efektif, serta adanya dukungan sosial di lingkungan kerja mampu meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja non fisik meliputi semua kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja, serta rasa aman dan nyaman yang dirasakan karyawan secara psikologis.

Selain itu, penelitian oleh Utami & Suryani (2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik yang tidak kondusif, seperti komunikasi yang buruk dan gaya kepemimpinan otoriter, berdampak langsung pada meningkatnya niat keluar (*turnover intention*). Hal ini menunjukkan bahwa tidak hanya gaji atau kondisi fisik yang memengaruhi keputusan karyawan, tetapi iklim sosial dan psikologis di tempat kerja juga menjadi penentu utama loyalitas karyawan.

Sejalan dengan hasil penelitian di atas, maka peneliti juga melakukan *prelimenery* di PT X. Berdasarkan hasil kuisioner yang disebar kepada 10 orang secara random, menunjukkan hasil sebagaimana disajikan dalam Diagram 3 berikut ini.



Gambar 3. Diagram Lingkungan Kerja Non fisik

Berdasarkan diagram 03 diatas terdapat 5 orang (41,7%) Menunjukkan sejauh mana hubungan antar karyawan terjalin dengan baik, saling mendukung, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. (memenuhi aspek Hubungan dengan rekan kerja), Setelah itu terdapat 8 orang (66,7%) ,Menunjukkan sejauh mana atasan memberikan dukungan, bimbingan, dan pengakuan terhadap kinerja bawahannya. yang (memenuhi aspek hubungan dengan atasan). dan sejauh mana karyawan merasa aman dalam menyampaikan pendapat tanpa takut dihukum, serta merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi. Terdapat 5 orang (50%) (memenuhi aspek rasa aman), terdapat 6 orang (58,3%). selanjutnya Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa didukung oleh rekan kerja maupun pimpinan dalam menghadapi tekanan pekerjaan. (memenuhi aspek dukungan sosial), dan terdapat 7 orang (58,3%) Mencerminkan suasana psikologis yang dirasakan karyawan di tempat kerja, seperti rasa keadilan, keterbukaan, dan kepercayaan. (memenuhi aspek budaya organisasi/ *culture*). Data tersebut menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja non fisik di perusahaan masih perlu ditingkatkan, karena hubungan sosial, rasa aman, dan dukungan emosional belum sepenuhnya optimal.

Data tersebut menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja non fisik di perusahaan masih perlu ditingkatkan, karena hubungan sosial, rasa aman, dan dukungan emosional belum sepenuhnya optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan salah satu faktor krusial yang perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi. Hubungan antar individu yang positif, dukungan dari atasan, serta komunikasi yang terbuka dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, yang pada akhirnya menekan tingkat turnover intention. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik dan tekanan sosial justru akan mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas, menunjukan bahwa terdapat fenomena ketidakpuasan kerja yang dialami karyawan, adanya rasa ketidaknyamanan di lingkungan kerjanya, dan adanya tingkat keinginan pindah kerja pada

karyawan. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian di PT X dengan judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah “ **Kepuasan kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* pada karyawan.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Gambaran Kepuasan kerja, Lingkungan kerja Non fisik dan *Turnover Intention* Karyawan?
2. Apakah terdapat hubungan antara Kepuasan kerja dengan *Turnover Intention* karyawan?
3. Apakah terdapat hubungan antara Lingkungan kerja non fisik dengan *Turnover Intention*?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan kerja dan Lingkungan kerja Non fisik terhadap *Turnover Intention* Karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui Gambaran Kepuasan Kerja, Lingkungan kerja non fisik dan *Turnover Intention* Karyawan.
2. Mengetahui hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* karyawan.
3. Mengetahui hubungan antara Lingkungan kerja non fisik dengan *Turnover Intention*.
4. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan kerja Non fisik terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Secara praktis maupun teoritis, penelitian ini memiliki beberapa manfaat diantaranya adalah :

1. Manfaat Teoritis

a. Manfaat bagi Individu

Penelitian ini akan memperdalam pemahaman mengenai konsep-konsep seperti keseimbangan kehidupan kerja, dukungan sosial, dan kesejahteraan subjektif. Selain itu, penelitian ini akan memfasilitasi penguasaan metodologi kuantitatif, khususnya analisis regresi berganda.

b. Manfaat bagi Pembaca

Penelitian ini akan menjadi sumbangan karya ilmiah bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan psikologi industri dan organisasi dan perilaku organisasi yang mengkaji tentang hubungan kepuasan kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber informasi dan referensi dalam mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja dan Lingkungan kerja Non fisik terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Bagi Pekerja, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan kepada karyawan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, sehingga karyawan dapat memahami pentingnya menjaga kepuasan kerja serta membangun hubungan kerja yang positif dalam lingkungan organisasi.