

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan poin utama untuk mencapai tujuan organisasi karena mereka memiliki kemampuan untuk mengelola, memelihara, dan mengembangkan bisnis. Tanpa adanya dukungan SDM yang baik, perusahaan akan sulit menerima berbagai tantangan dalam mencapai tujuannya, manajemen perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang mereka miliki dimanfaatkan secara efektif supaya mereka bisa memberikan kontribusi yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Hidayat et al., 2024).

Setiap pelaku usaha harus siap menghadapi persaingan dengan kompetitor dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berkinerja optimal adalah salah satu cara bagi sebuah organisasi untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan mereka (Uma & Swasti, 2024). Karyawan di suatu perusahaan harus dapat beradaptasi dengan cepat dan memperoleh keterampilan yang sesuai dengan kemajuan zaman. Perusahaan harus membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan sumber daya manusia mereka untuk menghasilkan karyawan yang unggul. (Rosida & Swasti, 2022).

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang memenuhi standar yang baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Dari segi kuantitas memiliki makna jumlah karyawan pada suatu perusahaan harus sesuai dengan jumlah kebutuhan pekerja yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Sedangkan dalam

segi kualitas adalah karyawan tersebut bekerja secara maksimal dalam bidang kerjanya dan output yang dihasilkan bermanfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Di dunia kerja yang semakin kompetitif perusahaan dihadapkan pada tantangan dalam mempertahankan karyawan agar tetap loyal dan produktif. Karyawan menjadi faktor krusial dalam menentukan sebuah keberhasilan suatu tujuan perusahaan. Setiap perusahaan diperlukan memiliki karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi. *Turnover intention* menjadi permasalahan yang sering terjadi pada sebuah perusahaan, yaitu kemungkinan atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan secara sukarela sebagai akibat perasaan kurang menarik pekerjaan saat ini dan adanya pilihan pekerjaan alternatif menurut Robbins & Judge dalam (Widyanti & Agustina, Pebruari 2022).

Di beberapa perusahaan *turnover intention* menjadi masalah serius karena menciptakan ketidakstabilan tenaga kerja dan menurunkan produktivitas. Beberapa studi menemukan bahwa sebagian besar subjek penelitian memiliki *turnover intention* yang tinggi. Seperti penelitian (Wijaya & Samsudin, 2023) yang menjelaskan bahwa terjadi fluktuasi *turnover intention* dengan tingkat presentase *turnover* selama 5 tahun terakhir, yaitu pada tahun 2018 sebesar 10%, 2019 sebesar 9%, 2020 sebesar 16%, 2021 sebesar 12% dan 2022 sebesar 14%. Disampaikan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* pada PT. Karya Indra Bagus Jaya. Didukung oleh penelitian (Wati & Wardianto, 2023) yang memiliki intensitas *turnover* karyawan yang tinggi mulai dari tahun 2019 – 2022 dengan puncak tertinggi pada tahun 2021 dengan presentase

karyawan keluar sebesar 15,2%. Penelitian (Fitrahayu, 2020) berdasarkan hasil observasinya terlihat bahwa tingkat *turnover* tenaga pemasar tahun 2017 sebesar 37,5%, tahun 2018 sebesar 31% dan tahun 2019 sebesar 43,9%. Presentase *turnover intention* dikatakan normal pada kisaran 5% hingga 10% per tahun.

Fenomena ini dapat berdampak negatif bagi perusahaan, hal utama yang menjadi permasalahan adalah biaya yang dikeluarkan. Perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk setiap posisi yang ditinggalkan, mulai dari perekrutan dan seleksi hingga biaya pelatihan untuk memperoleh kembali sumber daya manusia yang sesuai kriteria serta kebutuhan perusahaan. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan mengalami kerugian baik dari segi finansial maupun non finansial. Reputasi perusahaan juga akan mengalami penurunan karena keterampilan dan pengetahuan yang ikut hilang dan dibawa oleh karyawan yang keluar tersebut (Margono & Pogo, 2022).

PT. X merupakan perusahaan yang beroperasi di sektor industri percetakan dan penerbitan buku, dengan munculnya berbagai perusahaan percetakan dan penerbitan yang baru menjadikan persaingan dari perusahaan sejenis semakin kuat. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk saling berkompetisi dan berlomba untuk menjadi perusahaan yang unggul dan menemukan strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tujuannya adalah untuk tetap bersaing dengan perusahaan sejenis maupun dengan pesaing baru. Jika perusahaan memiliki karyawan yang berhubungan baik dan erat satu sama lain, mereka lebih mudah mencapai tujuannya dan menghindari fenomena karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan (Wijaya & Samsudin, 2023).

Meskipun telah mengatur sistem manajemen dengan baik, PT. X tetap mengalami masalah *turnover intention*. Rekap data karyawan selama tiga tahun terakhir berhasil dikumpulkan dan mampu menunjukkan adanya indikasi fenomena *turnover intention* pada PT. X. Rincian data tersebut disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Data *Turnover Intention* karyawan PT. X Periode Tahun 2022 - 2024

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Akhir	Presentase <i>Turnover</i>
2022	73	6	6	73	8,2%
2023	77	19	19	77	24,6%
2024	67	6	6	67	8,9%

Sumber: Data PT. X

Dari data internal PT. X menunjukkan terjadinya fluktuasi *turnover intention* karyawan dalam waktu tiga tahun terakhir. Fluktuasi *turnover intention* menggambarkan perubahan tingkat kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam rentang waktu tertentu. Pada tahun 2023 tingkat presentase *turnover* mengalami peningkatan sebesar 16,4% dari tahun 2022 sebesar 8,2% dan tahun 2024 mengalami penurunan sebesar 15,7%. Fluktuasi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi ekonomi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kebijakan perusahaan, peluang kerja di luar organisasi serta tingkat kepuasan dan komitmen karyawan.

PT. X memiliki harapan untuk menekan tingkat keinginan karyawan untuk berpindah kerja atau *turnover intention* dengan tujuan menjaga stabilitas proses

operasional. Organisasi akan berfungsi lebih optimal jika mampu mempertahankan karyawannya. Karyawan yang berpengalaman dapat menyelesaikan tugas lebih cepat, sementara perekrutan karyawan baru mengharuskan perusahaan melakukan pelatihan yang membutuhkan waktu dan menimbulkan peningkatan biaya. Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi yang kuat seperti pengakuan atas hasil kerja mereka dan mendapatkan perhatian untuk kesejahteraan akan merasakan adanya ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan.n

Niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat dipicu oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari eksternal di luar perusahaan. Hasil dari beberapa riset mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menjadi salah satu pemicunya seperti, hubungan antar karyawan dan kurangnya dukungan atasan dapat meningkatkan niat karyawan untuk keluar. Menurut (Halim & Antolis, 2021), terdapat sejumlah faktor yang dapat memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, di antaranya work life balance, personality-job fit, stres kerja, hubungan karyawan, kompensasi, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, budaya organisasi, pengembangan karir dan komitmen organisasi.

Pada perusahaan, lingkungan kerja umumnya terbagi menjadi dua kategori, yakni lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik merupakan segala aspek yang bersifat nyata atau berwujud yang ada di sekitar area kerja yang berpotensi memberikan dampak terhadap karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Pegia & Nuvriasari, 2021). Sedangkan lingkungan non fisik adalah kondisi lingkungan sekitar tempat kerja yang tidak bersifat fisik atau material dan

tidak dapat ditangkap langsung oleh indra manusia. Namun, meskipun tidak terlihat secara fisik, keberadaan lingkungan non fisik tetap dapat dirasakan oleh karyawan karena mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan interaksi antar karyawan serta struktur budaya organisasi (Cahyani & Puspitadewi, 2022).

Berdasarkan hasil kunjungan dan wawancara singkat kepada beberapa karyawan PT. X didapat informasi bahwa terdapat karyawan yang merasa lingkungan kerja non fisik pada PT. X belum sepenuhnya baik karena masih ada karyawan yang merasa kurang nyaman dalam berinteraksi dengan atasan, kurangnya bimbingan dari atasan dan karyawan yang tidak saling membantu sesama rekan kerjanya atau bersikap individualitas. Suatu lingkungan kerja dapat dikategorikan baik apabila mampu memberi rasa aman, nyaman, sehat serta menciptakan suasana yang menyenangkan bagi karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya (Tungga Buana Irfana et al., 2024). Lingkungan kerja yang kondusif, aman serta memberikan dukungan dapat membuat karyawan merasa nyaman dan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, kondisi kerja yang kurang baik seperti tingginya beban tugas, minimnya perhatian dari atasan dan hubungan antar rekan kerja yang tidak harmonis, dapat berpotensi menimbulkan stres dan mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan.

Lingkungan kerja adalah elemen di tempat kerja yang dapat berdampak pada emosi para pekerja. Ketika lingkungan kerja terasa nyaman, pekerja juga akan merasa betah dan mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik dan tepat waktu (Hardyansyah & Kustini, 2023). Lingkungan kerja yang aman dan sehat berdampak positif pada keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Lingkungan

kerja sendiri merupakan gabungan berbagai faktor dari dalam maupun luar organisasi yang turut mempengaruhi performa serta aktivitas pengelolaan sumber daya manusia. Ketika lingkungan kerja tercipta dengan baik, karyawan cenderung merasakan kenyamanan yang lebih tinggi saat berada di perusahaan. Kondisi kerja yang kondusif pada akhirnya berkontribusi pada terciptanya rasa nyaman dan kepuasan kerja di perusahaan (Widanegara & Sukarno, 2022).

Dari hasil analisis dapat diambil kesimpulan bahwa penurunan kualitas lingkungan kerja non fisik turut berperan dalam meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Amsar & Lutfianto, 2024) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja non fisik secara signifikan berdampak negatif terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan arti semakin positif dan menyenangkan kondisi lingkungan kerja non fisik dalam suatu perusahaan, maka kecenderungan seorang karyawan untuk mengundurkan diri akan semakin rendah, begitupun sebaliknya. Namun penelitian (Organisasi, 2024) mendapatkan hasil bahwasannya lingkungan kerja non fisik terbukti memberikan dampak positif yang signifikan terhadap niat karyawan untuk mengundurkan diri. (Salam, 2021) mendapatkan hasil yang bertolak belakang, penelitiannya menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik dalam perusahaan tidak menunjukkan adanya pengaruh pada keinginan karyawan untuk keluar.

Diperoleh juga data absensi karyawan dalam operasional perusahaan yang mengindikasikan masih banyaknya karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan. Informasi tersebut diperkuat dengan data absensi yang menunjukkan tren negatif

selama tahun 2022 – 2024, di mana jumlah absen tanpa keterangan terus terjadi dan mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir.

Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan PT. X Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Keterangan			Total
			Sakit	Izin	Alpha	
2022	73	260	87	86	55	228
2023	77	260	95	99	142	336
2024	67	260	100	132	237	469

Sumber: Data PT. X

Dapat dilihat dari data absensi tersebut, presentase absensi di PT. X mulai dari tahun 2022 sampai dengan tahun 2024 mengalami peningkatan. Peningkatan angka tersebut disebabkan oleh meningkatnya jumlah absensi di tahun 2024. Faktor-faktor penyebabnya meliputi penurunan kondisi kesehatan karyawan, permintaan izin tidak masuk kerja serta absensi tanpa keterangan. Jumlah absensi pada tahun 2024 tercatat sebagai yang tertinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Peningkatan ketidakhadiran ini berpotensi menghambat kelancaran tugas dan tanggung jawab karyawan. PT. X menetapkan beberapa aturan terkait absensi karyawan, seperti 3 hari berturut tidak hadir tanpa keterangan akan mendapatkan surat peringatan, 5 hari berturut akan dikenakan surat peringatan terakhir dan terancam PHK.

Komitmen organisasi yang kuat membutuhkan keterlibatan aktif dari semua level dalam organisasi. Pihak manajemen perlu memastikan bahwa visi dan misi tidak sekedar menjadi kata-kata yang tertulis di dinding kantor tetapi juga diintegrasikan ke dalam setiap aspek aktivitas sehari-hari. Ini dapat dilakukan

melalui komunikasi yang terbuka dan transparan, pembentukan tim yang fokus pada visi yang sama dan memberikan apresiasi atas kontribusi berkelanjutan dalam meraih tujuan organisasi (Windari & Rini, 2024).

(Ningrum et al., 2024) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi seorang pegawai yang memperlihatkan keterikatan yang kuat pada visi, prinsip-prinsip, serta target yang dipegang oleh organisasi. Ini menggambarkan tingkat keterikatan dan identifikasi personal karyawan dengan arah dan filosofi organisasi yang menjadi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi terbentuk melalui berbagai faktor yang saling berkaitan dengan lingkungan perusahaan. Pengalaman kerja karyawan dalam perusahaan menjadi landasan terbentuknya organisasi, di mana terdapat interaksi sehari-hari dengan rekan kerja, atasan dan sistem organisasi yang telah membentuk keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan.

Menurut (Puryana & Shidiqy, 2022) menyatakan terciptanya komitmen karyawan pada suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa elemen yaitu aspek kesadaran, faktor aturan, struktur organisasi, tingkat pendapatan, dan keterampilan yang dimiliki. Menurunnya tingkat komitmen organisasi juga berdampak pada peningkatan *turnover intention* karyawan di perusahaan. Sebaliknya, dengan meningkatnya tingkat komitmen organisasi bisa memperkecil kemungkinan adanya *turnover intention* karyawan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian (Bagaskoro et al., 2022) yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang bersifat

negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika tingkat komitmen organisasi pada karyawan perusahaan itu tinggi atau meningkat, maka kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi akan menurun. Namun, hasil studi (Manopo et al., 2023) mendapatkan hasil yang bertolak belakang, penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh pada variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian (Ningrum et al., 2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik yang baik dan komitmen organisasi yang kuat dapat mengurangi tingkat *turnover intention*, kedua variabel tersebut dianggap memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah *turnover intention* pada PT.X

Ketika menghadapi masalah *turnover*, perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada karyawan baru, yang pastinya membutuhkan dana yang cukup besar. Pengeluaran ini meliputi proses rekrutmen, pelatihan serta pengembangan kemampuan karyawan baru. Akibatnya, perusahaan bisa mengalami kekurangan tenaga kerja dan harus kembali melakukan perekrutan. Tingginya tingkat *turnover intention* juga berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan karena kehilangan karyawan berpengalaman yang berpotensi, sementara karyawan pengganti masih memerlukan waktu untuk beradaptasi dan dilatih terlebih dahulu.

Merujuk pada permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis akan melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. X di Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada penjabaran permasalahan diatas, rumusan masalah yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. X di Surabaya?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. X di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada penjabaran permasalahan pada PT. X di Surabaya, dapat diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. X di Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. X di Surabaya.

1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sejumlah manfaat, diantaranya adalah:

1. Aspek Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu menyajikan informasi serta pemahaman mengenai pengaruh lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. X di Surabaya.

- b. Dapat menjadi bahan rujukan bagi peneliti di masa yang akan datang, terutama mereka yang meneliti masalah yang serupa atau berkaitan dengan hasil dari penelitian ini.

2. Aspek Praktis

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil dari penelitian ini akan memberikan ide-ide baru yang dapat digunakan perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan sumber daya manusia yang berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik, komitmen organisasi serta *turnover intention*.

b. Bagi Lembaga Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan sumber pembelajaran dan penggunaan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memperdalam wawasan dan pemahaman peneliti mengenai topik “Pengaruh Lingkungan kerja Non Fisik dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. X di Surabaya” serta sebagai implementasi dari ilmu yang diperoleh selama masa studi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber acuan untuk peneliti selanjutnya.