

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Persaingan kerja lintas generasi pada saat ini menjadi sebuah tantangan besar bagi dunia ketenagakerjaan, dimana era modern saat ini juga ditandai dengan peningkatan pendidikan dan keterbatasan lapangan kerja. Ditengah kondisi tersebut, keberlangsungan dan retensi pegawai menjadi isu yang penting bagi sebuah organisasi, termasuk pada instansi yang berbasis pemerintah. Salah satu instansi yang mengalami dinamika tersebut yakni pada instansi Asrama Mahasiswa Nusantara (AMN) Surabaya, instansi AMN Surabaya merupakan sebuah institusi baru dan didirikan berdasarkan peraturan presiden nomor 106 tahun 2021 dan diresmikan pada tanggal 29 November tahun 2022.

Asrama Mahasiswa Nusantara (AMN) Surabaya memiliki peran strategis sebagai lembaga pembinaan karakter dan pengembangan soft skill bagi mahasiswa atau calon penghuni penerima beasiswa. Maka dengan hal ini, pelaksanaan sebagai pegawai di instansi tersebut memiliki tanggung jawab besar untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi para penghuni asrama dalam struktur organisai AMN Surabaya terbagi dalam pegawai organik dan pegawai non organic, pegawai organic yakni Pengelola harian AMN Surabaya beserta staf pengasuh dan juga staf administrasi, adapun yang dimaksud dengan pegawai non organik atau BKO perbantuan berasal dari TNI dan Polri. Namun, sejak awal operasionalnya Asrama Mahasiswa Nusantara (AMN) Surabaya telah mengalami dinamika atau gejolak besar dari segi ketenagakerjaan yang cukup signifikan, terutama dalam tingginya angka *turnover* kepada pegawai organik.

Manajemen sumber daya manusia, memiliki fungsi strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan, pengembangan dan pemberdayaan individu sebagai aset pencapaian tujuan organisasi atau instansi ini. Dengan konteks modern, MSDM tidak hanya bertanggung jawab dalam rekrutmen dan pelatihan, tapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi, keterlibatan dan kesejahteraan pegawai. Dalam tantangan di instansi AMN Surabaya tingginya turnover intention dengan niatnya karyawan atau pegawai untuk meninggalkan organisasi yang menjadi indikator awal dari *turnover actual*.

Grand teori dalam MSDM memberikan kerangka konseptual dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan, termasuk niat untuk keluar dari perusahaan. Dalam teori psikologi organisasi dan teori perilaku manusia dengan konteks kerja seperti teori kebutuhan maslow atau teori Hierarki adalah individu berusaha untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebelum kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, teori keadilan atau *equity theory* dan teori keterikatan kerja atau *Job Embeddedness* menjadi landasan yang penting guna menganalisis *turnover intention*. Teori-teori ini menekankan pentingnya kebutuhan, keadilan dan keterikatan kerja atau keterikatan individu dalam instansi sebagai faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan.

Dengan berbagai faktor yang berpengaruh pada *turnover intention* ada juga seperti stress kerja akibat beban kerja yang berlebihan (*work overload*) dan konflik internal di tempat kerja dengan dinamika hubungan antar individu atau instansi. Oleh karena itu analisis mendalam terhadap faktor-faktor ini sangat penting untuk memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi atau instansi

untuk mengelola karyawan atau pegawai agar tetap produktif dan loyal terhadap perusahaan.

Tabel 1. 1. Jumlah Pegawai Organik AMN Surabaya

Periode	Pegawai Organik	Penambahan	Keluar	Total	Prosentase
2022	23	0	0	23	0%
2023	23	19	4	38	10%
2024	38	0	3	35	12%
2025	35	0	1	34	34%

Sumber: Data Instansi

Berdasarkan data instansi di atas, dari tahun 2022 hingga pertengahan tahun 2025 tercatat bahwa jumlah pegawai organik mengalami fluktuasi pengunduran diri sebanyak 10% dari 42 pegawai menjadi 38 pegawai di tahun 2023 saat melakukan rekrutmen sebelumnya, dan terjadinya pengunduran diri di tahun 2024 dan 2025 sebanyak 3 dan 1 pegawai dengan prosentase 12% hingga 34% yang tersisa pada saat ini hingga tahun 2026. Hal ini menunjukkan ada Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa:

“Pegawai yang mengundurkan diri dan sebagian besar dari Divisi pengasuhan, dengan latar belakang kasus mengalami tekanan kerja tinggi serta terlibat kedalam konflik kerja (internal). Tren ini berlanjut di tahun 2024 berjumlah 3 pegawai yang mengundurkan diri dan di awal bulan Januari tahun 2025 terjadi 1 pegawai dengan kasus serupa” (Wwc/I1/080325)

“Pada bulan Juli – Agustus 2023 membuka lowongan pekerjaan dalam formasi 5 divisi yakni pengasuh sebanyak 7 pegawai, IT programmer 1 pegawai, Hubungan Masyarakat 1 pegawai, tenaga perawat 2 pegawai dan pengemudi 3 pegawai jadi total yang dibutuhkan oleh Instansi ini sebanyak 14 pegawai dari 7 Formasi divisi. Pada bulan Desember 2023 dengan berbagai seleksi dari bulan sebelumnya terjadi penambahan pegawai sebanyak 19 yang di terima terbilang divisi klinik 2 pegawai, divisi pengemudi 3 pegawai, divisi teknis gedung 1 pegawai, divisi administerasi 4 pegawai dan divisi pengasuh 9 pegawai” (Dok.AMN.072023).

Hal ini membuat kembalinya lagi peningkatan kinerja dari masing-masing divisi agar tidak terjadinya kelebihan pekerjaan dan tekanan waktu bekerja pada suatu divisi dengan divisi lainnya.

“Januari 2024 pegawai AMN Surabaya bertambah menjadi 38 pegawai organik yang membuat harapan baru bagi kekuatan untuk memajukan Instansi, tetapi hal ini tidak berlangsung lama dan kembali lagi penurunan atau pengunduran diri sehingga menjadi 34 pegawai di tahun 2025” (Wwc/I2/080325)

Dari hal tersebut tentu hal ini menunjukkan adanya tingkat *Turnover Intention* yang tinggi di kalangan pegawai Asrama Mahasiswa Nusantara (AMN) Surabaya terutama di divisi pengasuh dan administrasi. Data *turnover intention* yang cukup konsisten mengarahkan peneliti untuk melakukan observasi awal di AMN Surabaya dan melakukan wawancara dengan pegawai Asrama. Informasi yang didapatkan sebagai berikut:

“ ... lama bekerja 3 tahun 5 bulan ...pertama kali bekerja di instansi ini yang dimana instansi ini masih terbilang baru ... karena ini sistemnya itu masih babat alas jadi banyak sekali tantangannya mulai dari kita lalu ... membagi pekerjaan, terus memulai pekerjaan itu seperti apa, kan di awal-awal sudah tidak ada contoh, jadi dikerjakan aja dulu apa yang ada. Kan di awal-awal sudah tidak ada contoh, jadi dikerjakan aja dulu apa yang ada” (Wwc/I1/080325)

Informasi tersebut menunjukkan bahwa adanya ketidak jelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang membawa dampak pada beban kerja. Selanjutnya didapatkan juga informasi yang menguatkan konflik kerja, beban kerja dan *Job embeddedness* sebagai berikut:

“ ... teman-teman pegawai di awal bekerja bekerja “serabutan” ... jadi pas waktu awal-awal itu saya tidak fokus di administrasi keuangan dan bekerja di berbagai bidang, dimulai dari kemahasiswaan, administrasi umum juga termasuk dengan sarana prasarana jadi semua itu harus dikerjakan menjadi satu, Ya banyak sih suka dukanya kalau lihat pekerjaan kayak gitu cuman yasudalah, mungkin dapat di sadari karena itu pertama kali, dan mau tidak mau mencari polanya sendiri, ya memang di

awal-awal semua ngeluh karena terikat, pekerjaannya kok kayaknya enggak ada henti-henti karena di awal –awal itu pulang kerja pun hingga menuju esok harinya, paling cepat pulang itu jam 21.00 malam.” (Wwc/I1/080325)

Informasi selanjutnya didapatkan dampak positif dari bekerja di asrama ini.

“... *Feedback* nya lebih kepada relasi yang luas, karena penghuni yang mendapatkan beasiswa di instansi ini juga berlatar belakang macam-macam dan instansi ini tidak terduga yang dimana sering kami temui itu menjadi pengalaman sendiri dan banyak instansi besar lainnya yang kita kenal walaupun sebelumnya mungkin saya tidak pernah tahu dan kayaknya juga jarang banget kalau tidak kerja di sini mungkin saya tidak bisa dapet relasi instansi tersebut seperti instansi pemberi beasiswa (LPDP yang sekarang di ganti dengan PPAPT), keamanan negara (BIN) dan lebih mengenal TNI serta Porli itu seperti apa, walapun instansi yang saya bekerja ini sebagai proyek nasional dan strategis di pemerintahan bapak Jokowi saat itu yang akhirnya membuat instansi ini lebih banyak ingin dikenal, serta pengorbanan saya terutama dalam mencapai dan mengenal lebih dekat relasi-relasi tersebut (Wwc/I1/080325).

Dari wawancara tersebut dapat diketahui hal tersebut merupakan fenomena *work overload*, fenomena ini dialami oleh pegawai di unit tertentu konflik kerja yang dipicu oleh dualisme kepemimpinan (baik secara struktural) dan ketidakjelasan jenjang karir dan sistem penghargaan, dimana semua pegawai berstatus kontrak dengan imbalan setara tetapi tanpa mempertimbangkan beban kerja yang diberikan serta tanggung jawab dengan jabatan.

Tabel 1. 2. Rekapitulasi tanggal 23/01/2025 – 22/02/2025 dan 23/02/2025-22/03/2025 Operasional Jam kerja Pegawai pada AMN Surabaya

No	Periode bulan	Jam Kerja & Tim	Jam Terealisasi	Selesih (kurang/lebih)	Rasio (%)
1	Januari (23)- Febuari (22)	Tim Admin dan pengeloal (jam operasional) (19 H x 8 jam x 12 pegawai) 1.824 jam	1.920 jam	(+) 96 jam	+5,26% (overload)
		Tim perawa ( jam shift) (22 H x 8 jam x 3 pegawai) 528 jam	578 jam	(+) 50 jam	+9,47% (overload)
		Tim Driver (jam shift) (22 H x 8 jam x 3 pegawai) 528 jam	490 jam	(-) 38 jam	-7,20% (underload)

		Tim Pengasuh (jam Shift) (23 H x 8 jam x 18 pegawai) 3.312 jam	3.000 jam	(-) 312 jam	-9,42% (underload)
Total selisih		6.192	5.988	(-) 204	-3,29 % (underload keseluruhan)
2	Febuari (23) – Maret (22)	Tim Admin dan pengeloa (jam operasional) (20 H x 8 jam x 13 pegawai) 2.080 jam	2.150 jam	(+) 70 jam	+3,37% (overload)
		Tim perawa ( jam shift) (19 H x 8 jam x 3 pegawai) 456 jam	626 jam	(+) 170 jam	+37,28% (overload tinggi)
		Tim Driver (jam shift) (19 H x 8 jam x 3 pegawai) 456 jam	448 jam	(-) 8 jam	-1,75% (underload ringan)
		Tim Pengasuh (jam Shift) (22 H x 8 jam x 17 pegawai) 2.992 jam	3.078 jam	(+) 86 jam	+2,87% (overload)
Total selisih		5.984	6.302	(+) 318	+5,31% (overload keseluruhan)

Sumber: Rekap Data Instansi

Tabel 1. 2. Rekapitulasi tanggal 23/01/2025 – 22/02/2025 dan 23/02/2025-22/03/2025 Operasional Jam kerja Pegawai pada AMN Surabaya, pada nomor 1 di bulan Januari tanggal 23 sampai Febuari tanggal 22 dapat dijelaskan jika Tim Admin dan Pengelola dengan Tim Perawat mengalami *overload* yang signifikan dengan rata-rata +7,37%, hasil yang di dapat karena jam operasional yang melebihi target dengan penambahan tugas pada saat itu juga, sehingga divisi atau Tim tersebut wajib siap menanganinya. Berbanding terbalik dengan Tim Driver dan Pengasuh yang mengalami *underload* terutama pada Tim Pengasuh dengan (-312 jam) yang bisa menimbulkan backlog kerja atau mengejar ketinggalan pada satu Tim. Pada kolom nomor 2 pada bulan Febuari tanggal 23 – Maret tanggal 22 dapat di simpulkan pada table bahwa *overload* yang paling

ekstrem pada Tim perawat dengan jam kelebihan sebanyak +170 jam atau rasio +37,28%, yang dimana risiko untuk burnout tinggi dan mungkin Tim Perawat diuntut 24 jam di saat awal bulan tersebut adanya penghuni yang sudah Kembali aktif di asrama sehingga lonjakan permintaan layanan Kesehatan tinggi dengan pegawai yang hanya 3 saja. Tim diluar Kesehatan jauh lebih stabil dengan total mengarah overload (+5,31%). Pada tren ini 2 bulan Tim perawat yang masih konsisten overload dengan rata-rata +20,9% sementara Tim lain seperti pengasuh di awal bulan januari *underload* menjadi overload pada bulan febuari ke maret, pada Tim pengelola dan Admin dalam 2 bulan ini menunjukkan peningkatan *work overload* dengan selisih nomor 1 -3,29% dan nomor 2 +5,31%.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa *Job embeddedness* (keterikatan kerja) berpengaruh negative signifikan terhadap turnover intention, yang artinya semakin tinggi keterikatan karyawan, semakin rendah kemungkinan mereka untuk keluar dalam Setthakorn (Puangyoykeaw Kevalin *et al.*, 2024). Hal ini menunjukkan selaras dengan permasalahan yang berada di AMN Surabaya, dimana beban kerja tinggi dan konflik internal menjadi faktor stress, namun keterikatan social dan professional dapat menahan niat untuk keluar. Selain itu, teori-teori pendukung seperti teori kebutuhan maslow yang memetakan kebutuhan karyawan yang bisa di gambarkan dengan *pyramid*. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) di perkenalkan oleh Abraham Maslow melalui artikel “*A Theory of Human Motivation*”, manusia termotivasi oleh hierarki kebutuhan dari fisiologis hingga aktualisasi diri. Teori-teori yang mempengaruhi *Turnover intention* dari penelitian di dalam Konflik kerja, *work overload*, *Job embeddedness* (keterikatan kerja) dan lingkungan kerja sebagai moderasi.

Konflik kerja dalam teori Hierarki kebutuhan Maslow dapat mengganggu tingkat kebutuhan keamanan (stabilitas pekerjaan dan bebas akan adanya ancaman) serta kebutuhan social (bagaimana cara hubungan yang harmonis dengan rekan kerja), yang jika tidak terpenuhi menurut Maslow (1943), akan menciptakan ketegangan dan menurunkan motivasi dalam bekerja dan keinginan untuk *turnover intention* akan tinggi. Menurut peneliti Aritonang *et al.*, (2023) dalam penelitian “pengaruh konflik kerja dan stress kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Suriantama Mahkota Kencana (suzuya) di Pekanbaru” hasil tersebut secara parsial konflik kerja berpengaruh signifikan (positif) terhadap *turnover intentin* dan menurut peneliti Dewi Fika Ristiana (2020) dalam penelitian “pengaruh beban kerja, stress dan konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan toko buku Gramedia” menyatakan hasil variable konflik kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada toko buku Gramedia tegal hasil penelitian di ketahui adanya pengaruh negative konflik kerja terhadap *turnover intention*.

*Work overloot* dalam teori Hierarki kebutuhan Maslow (1943), *work overload* sering kali mengancam kebutuhan fisiologis di tingkat paling bawah piramida Maslow (1943), seperti kelelahan fisik disebabkan kurangnya istirahat atau masuknya nutrisi yang menjadi terganggu maka jika *work overload* tidak dikelola dengan baik, hal ini akan mempengaruhi kebutuhan rasa aman karena karyawan atau pegawai merasa tidak stabil secara emosional atau finansial. Menurut peneliti Heryanto Aristha Rosa, et al., (2024), dalam penelitian “pengaruh konflik dan beban kerja terhadap turnover intention yang dimoderasi lingkungan kerja di PT. Medikaloka Pandanaran” hasil dari kesimpulan pada

pembahasan penelitian ini yakni beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan menurut peneliti Dewi Fika Ristiana (2020) dalam penelitian “pengaruh beban kerja, stress dan konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan toko buku Gramedia” menyatakan hasil variable Beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada toko buku Gramedia tegal hasil penelitian di ketahui adanya pengaruh negative beban kerjsa terhadap *turnover intention*.

*Job embeddedness* (keterikatan kerja) dalam teori Hierarki kebutuhan Maslow dikembangkan oleh Mitchel *et al*, (2001) sebagai “jaring” atau faktor yang mengikat karyawan pada pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks Masllow (1943), keterikatan kerja dapat terikat dengan pemenuhan kebutuhan social (hubungan antar manusia) dan penghargaan (rasa di hargai pada tempat kerja), maka yang mendorong karyawan bertahan jika kebutuhan dasar terpenuhi namun *Job embeddedness* dapat lebih luas yang mencakup indicator *fit*, *links* dan *sacrifice*, yang tidak secara eksplisit dinyatakan dalam hierarki Maslow. Menurut peneliti Putri Dwi & Siregar (2024), dalam judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan *Job embeddedness* terhadap *Turnover Itention* pada karyawan” (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Iskandar Muda Medan) hasil dari kesimpulan pada pembahasan penelitian ini adalah Variabel *Job embeddedness* (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *Turnover intention* (Y) dan menurut peneliti Syaefudin & Prayekti, (2022), dalam penelitian berjudul “pengaruh *job embeddedness*, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* studi pada karyawan gembira loka zoo Yogyakarta” hasil

dari kesimpulan pada penelitian ini bahwa *job embeddedness* berpengaruh *negative* dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Lingkungan kerja sebagai variable memoderasi (z) dalam teori Hierarki kebutuhan Maslow (1943), lingkungan kerja dapat bertindak sebagai moderator tidak langsung dengan memfasilitasi pemenuhan kebutuhan dasar (fisiologis dan rasa aman) hingga ke tingkat penghargaan, ruang nyaman yang mendukung suasana kerja kondusif. Jika lingkungan kerja tidak kondusif maka akan memperhambat proses hierarki Maslow (1943). Menurut peneliti (Heryanto Aristha Rosa, *et al.*, (2024), dengan judul “pengaruh konflik dan beban kerja terhadap *turnover intention* yang dimoderasi lingkungan kerja di PT. Medikaloka Pandanaran” hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja memperkuat pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* dan lingkungan kerja memperkuat pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Medikaloka Pandanaran Semarang. Menurut peneliti Hardiani *et al.*, 2024, dalam penelitian berjudul “Lingkungan Kerja, Konflik Multi-Peran, Stres Di Tempat Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wanita” penelitian ini menunjukkan Kajian ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja pada sebuah organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan (negative).

Teori kebutuhan maslow ini sangat berpengaruh dalam memahami motivasi manusia, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang dapat membantu menjelaskan bagaimana kebutuhan yang berbeda dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja dan keputusan pegawai. Tesis ini digunakan untuk pendekatan penelitian berjudul “Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada pegawai AMN

Surabaya dengan metode *mix method*” berdasakan fenomena dan observasi wawancara mendalam, dengan tujuan untuk memahami bagaimana asset sumber daya manusia dapat mengoptimalkan manajemen karyawan guna meminimalkan niat keluar yang berdampak negative pada keberlangsungan instansi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dalam pengelolaan asset sumber daya manusia dan memberikan kontribusi bagi pengembang kebijakan sumber daya manusi di ruang lingkup kerja.

## 1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang dan fenomena masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada pegawai AMN Surabaya secara kuantitatif maupun kualitatif?
2. Apakah *work overload* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada pegawai AMN Surabaya secara kuantitatif maupun kualitatif?
3. Apakah Keterikatan kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada pegawai AMN Surabaya secara kuantitatif maupun kualitatif?
4. Apakah lingkungan kerja memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* pegawai AMN Surabaya secara kuantitatif maupun kualitatif?
5. Apakah lingkungan kerja memoderasi pengaruh *work ovevrload* terhadap *turnover intention* pegawai AMN Surabaya secara kuantitatif maupun kualitatif?

### 1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap *Turnover Intention* pada pegawai AMN Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh *work overload* terhadap *Turnover Intention* pada pegawai AMN Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh keterikatan kerja (*Job embeddedness*) terhadap *Turnover Intention* pada pegawai AMN Surabaya.
4. Menganalisis peran lingkungan kerja sebagai pemoderasi pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* pada pegawai AMN Surabaya.
5. Menganalisis peran lingkungan kerja sebagai pemoderasi pengaruh *work overload* (beban kerja) terhadap *turnover intention* pada pegawai AMN Surabaya.

### 1.4. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Pegawai Asrama Mahasiswa Nusantara Surabaya, memberikan wawasan tentang factor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* sehingga instansi dapat memberikan atau mengambil Langkah-langkah yang lebih efektif untuk mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan retensi pegawai dan dapat membantu merancangn strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang

nyaman dan meningkatkan keterikatan kerja di setiap pegawai serta mengimbangkan pekerjaan sesuai juknis;

2. Bagi peneliti selanjutnya, menjadi referensi dalam mengembangkan studi lanjut tentang analisis factor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pedekatan *mix method*. Memberikan dasar untuk penelitian yang lebih dalam mengenai peran lingkungan kerja sebagai *variable* moderasi dalam berbagai konteks perusahaan, organisasi atau instansi;
3. Penelitian ini dapat memberikan lingkungan kerja yang sehat, produktif dan aman