

BAB I

LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, isu *Global Warming* sering digaungkan melalui gerakan-gerakan publik yang digalang oleh *Non Government Organization* (NGO) lingkungan, seperti kampanye penghentian penebangan hutan, gerakan *zero waste*, dan ajakan mengurangi pemakaian kendaraan berbahan bakar fosil (Partelow et al., 2020). NGO lingkungan adalah organisasi nirlaba yang beroperasi independen dan fokus pada pelestarian lingkungan mereka mengatasi masalah seperti perubahan iklim, polusi, deforestasi, dan degradasi keanekaragaman hayati melalui advokasi kebijakan, edukasi, penelitian, dan aksi langsung (Dong, 2024). Fenomena seperti banjir, tanah longsor akibat deforestasi, perubahan pola cuaca, dan mencairnya kutub utara menunjukkan bahwa intervensi organisasi masyarakat menjadi semakin penting sebagai mitra pengawas dan pencetus kesadaran (Aghajani, 2020).

Menurut analisis Databoks (2025) yang bersumber dari Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB), hingga September 2025 tercatat bahwa banjir, kebakaran hutan dan lahan (karhutla), serta cuaca ekstrem menjadi tiga jenis bencana dengan frekuensi tertinggi di Indonesia (Muhamad, 2025). Dalam kurun waktu Januari hingga September 2025, BNPB mencatat lebih dari seribu kejadian banjir dan ratusan peristiwa karhutla yang terjadi di berbagai provinsi. Data ini menggambarkan bahwa peningkatan intensitas bencana alam di Indonesia menunjukkan tren yang konsisten dari tahun ke

tahun, khususnya pada peristiwa yang berkaitan dengan perubahan iklim dan degradasi lingkungan (Muhamad, 2025). Kondisi tersebut memperkuat urgensi kehadiran NGO lingkungan dalam upaya mitigasi dan edukasi publik terhadap isu perubahan iklim dan pengelolaan ekosistem berkelanjutan (Dong, 2024).

Sejatinya kehadiran NGO yang bergerak di bidang lingkungan memiliki peran penting dalam membantu pemerintah dan masyarakat menghadapi berbagai permasalahan ekologis (Dong, 2024). Namun, ketika dihadapkan persoalan internal NGO sering kali menghadapi masalah klasik yang justru bermuara pada persoalan sumber daya manusia (Rosado, 2024). Banyak karyawan di NGO merasa beban kerja tinggi namun tidak sebanding dengan upah yang diberikan, ditambah lagi pekerjaan yang dilakukan tidak memiliki jenjang karir yang pasti. Hal inilah yang kemudian NGO memiliki *turnover* yang terbilang tinggi (Wang, 2022).

Fenomena *turnover* pada NGO Lingkungan pernah diteliti oleh Lankanath (2025) dengan hasil di kawasan Asia angka *turnover* pada NGO berada pada kisaran 25–35%, sementara di Eropa relatif lebih rendah yaitu sekitar 15–20% (Lankanath, 2025). Tingginya tingkat pergantian karyawan pada NGO ini umumnya dipicu oleh beban kerja yang berat, sistem kompensasi yang kurang kompetitif, serta minimnya peluang pengembangan karier (Bangsi, 2022). Kondisi tersebut menjadikan persoalan retensi karyawan sebagai isu penting yang perlu mendapat perhatian serius, termasuk pada NGO lingkungan (Pitaloka., 2023), karena tingginya *turnover* dapat menghambat efektivitas program dan keberlanjutan organisasi (Lankanath, 2025). Lebih lanjut

Thornburg (2023), menyatakan bahwa rata-rata tingkat turnover karyawan di sektor nirlaba mencapai 43,1% pada tahun 2020, yang berarti sekitar 10% lebih tinggi dari rata-rata nasional untuk seluruh sektor industri (Thonburg, 2023).

Sebelumnya peneliti telah melakukan survei secara langsung dengan beberapa karyawan dari NGO Lingkungan di Surabaya untuk melihat fenomena *turnover* khususnya pada daerah Surabaya, alasan peneliti melakukan survei pada NGO Lingkungan di Surabaya karena mayoritas NGO lingkungan paling aktif melakukan aksi kegiatan dan NGO Lingkungan paling mendominasi berada di Kota Surabaya, terdapat 5 NGO Lingkungan paling aktif di Kota Surabaya yaitu Tunas Hijau, Komunitas Belajar *Zero Waste*, *Green Living Support*, SI CILUNG (Siswa Cinta LingKUNgan) dan Komunitas *Eco Enzyme*.

Dari hasil survei yang dilakukan pada pekerja NGO Lingkungan di Surabaya, ditemukan fakta bahwa pekerja NGO Lingkungan yang didominasi gen Z dan milenial pada survei ini menyatakan terdapat kecenderungan untuk keluar dari organisasi karena adanya fenomena ketidakpuasan selama bekerja, adapun faktor ketidakpuasan dalam bekerja pada NGO Lingkungan berdasarkan hasil survei kompensasi yang diberikan oleh NGO lingkungan masih dinilai sangat kurang. Bentuk kompensasi yang tersedia saat ini hanya mencakup akomodasi transportasi dan kompensasi sehingga belum mampu memenuhi kebutuhan maupun ekspektasi karyawan secara optimal. Fasilitas yang diberikan oleh organisasi kurang memadai seperti fasilitas penunjang kerja, peralatan *sefety* kurang memadai. Hal ini juga didukung wawancara

penulis dengan karyawan dari NGO Lingkungan di Surabaya, berikut karyawan menyampaikan bahwa:

“Kalau berbicara soal kompensasi dan fasilitas dari organisasi tentu saja kurang mas...upah yang diberikan yaa pasti ga sebanding dengan kerja dikantoran...kadang kita hanya diberikan ongkos bensin aja dan uang makan...bonus atau gaji pokok tidak menentu” (F/2025)

“Fasilitas sangat terbatas seperti baju safety, sepatu boots, masker...tidak semua karyawan mendapatkannya terkadang kita harus bergantian dalam memakainya bahkan ada beberapa peralatan yang harus kami beli dengan uang pribadi agar pekerjaan kami lebih mudah” (H/2025)

Pekerja NGO Lingkungan sejatinya tidak mendapat gaji pokok namun lebih kepada tunjangan setiap program kerja yang dilaksanakan.

Guna memperkuat penelitian penulis melakukan survei langsung pada salah satu NGO Lingkungan yang berada di Surabaya untuk meneliti fenomena *turnover* yang terjadi, berikut data *turnover* yang ditemukan pada salah satu NGO Lingkungan di Surabaya yaitu Tunas Hijau Indonesia

Tabel 1.1 Data *turnover* NGO Lingkungan di Surabaya Tunas Hijau Indonesia

Tahun	Total Karyawan Awal	Masuk	Keluar	Total Karyawan Akhir	Turnover %
2024	15	1	5	11	5%
2025	11	16	14	13	87,5%

Sumber: Data *turnover* NGO Lingkungan Tunas Hijau Indonesia

ditemukan fakta menarik dimana fenomena *turnover* sangat tinggi pada tahun 2025 yaitu mencapai 87,5% *turnover rate* tahunan dengan rincian karyawan keluar 14 orang hal ini dapat dikategorikan sangat tidak sehat, hal ini

juga didukung wawancara langsung antara penulis dengan presiden NGO Lingkungan di Surabaya menyampaikan bahwa:

“Aktivis lama sudah banyak yang keluar mas...ada beberapa yang masih bertahan disini...rata-rata keluar dari organisasi ini karena ingin mencari pekerjaan yang gajinya tetap dan pasti...kalau di organisasi ini kan pendapatan mereka tidak pasti...yaa mungkin itu jadi faktor kenapa banyak aktivis yang keluar...namun masih ada beberapa aktivis baru yang menggantikan mereka” (R/2026)

Perbedaan ini tentunya menjadi hal yang menarik untuk dikaji lebih dalam mengenai *turnover intention*. Faktor seperti ketidakpuasan terhadap jenjang karir, kompensasi, fasilitas yang tidak memadai mendorong adanya niat untuk keluar sehingga dapat mengindikasikan bahwa dimasa depan bukan tidak mungkin mereka akan keluar dari pekerjaannya.

Pengaruh *green motivation* terhadap *turnover intention* dapat dilihat pada penelitian Malau et al. (2024) dengan hasil yang menunjukkan implementasi *Green Motivation* memberikan kenyamanan kerja dan meningkatkan keterikatan karyawan, sehingga berdampak langsung pada penurunan *turnover intention* (Malau et al., 2024). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lankanath (2025) menunjukkan bahwasannya *green motivation* tidak berpengaruh signifikan kepada *turnover intention*. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk tidak hanya mengandalkan persepsi umum mengenai *green motivation*, tetapi juga mempertimbangkan konteks serta kondisi pada organisasi tersebut.

Kinerja NGO merupakan topik yang menarik untuk dikaji karena sangat dipengaruhi oleh motif personal individu dalam bekerja, khususnya dalam

organisasi yang berorientasi pada isu lingkungan (Wang, 2022). Salah satu motif yang memiliki peran penting dalam konteks tersebut adalah *green motivation*, yaitu dorongan internal maupun eksternal individu untuk terlibat dalam perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan lingkungan (Luong et al., 2025). *Green motivation* menjadi variabel penting dalam penelitian ini karena tidak hanya mendorong munculnya perilaku kerja ramah lingkungan, tetapi juga memengaruhi sikap dan evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya (Wang, 2022). Individu dengan tingkat *green motivation* yang tinggi cenderung merasakan keselarasan antara nilai pribadi, tujuan organisasi, dan aktivitas kerja yang dijalankan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja serta keterikatan karyawan terhadap organisasi (Junsheng et al., 2020).

Lebih lanjut, ketika karyawan merasakan makna kerja yang mendalam dari setiap program lingkungan yang mereka jalankan, tingkat kepuasan mereka akan meningkat. Kondisi ini secara langsung berimplikasi pada menurunnya kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, *green motivation* dipandang memiliki peran strategis dalam menekan turnover intention, baik secara langsung maupun melalui peningkatan sikap positif dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya (Hu et al., 2022)

Guna memahami lebih dalam mengenai fenomena *Green Motivation* telah dilakukan pra survei terhadap 30 responden pada NGO di Surabaya.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survei *Green Motivation* karyawan NGO Lingkungan

No	Pertanyaan	Jawaban “Ya”	Jawaban “Tidak”	Total
1	Permasalahan lingkungan disekitar saya mendorong saya untuk terus melakukan gerakan pro lingkungan	30	0	30
2	Saya terdorong secara pribadi untuk melakukan tindakan ramah lingkungan seperti (mengurangi sampah, menggunakan transportasi umum, atau menjaga kebersihan lingkungan)	30	0	30
3	Saya termotivasi untuk terus peduli lingkungan karena adanya penghargaan, pengakuan, atau peraturan dari organisasi/pemerintah?	14	16	30

Sumber: Pra-Survei 30 karyawan NGO Lingkungan di Surabaya, 2025

Hasil prasurvei menyatakan bahwa permasalahan lingkungan mendorong mereka untuk berperilaku ramah lingkungan. Sementara itu, fakta menarik menunjukkan bahwa 46,7% responden menyampaikan bahwa adanya penghargaan dan pengakuan turut memotivasi mereka untuk peduli lingkungan dan 53,3% tidak memerlukan pengakuan atau motivasi untuk peduli terhadap lingkungan. Pola ini sejalan dengan temuan Rosyanti et al. (2023) yang menegaskan bahwa *green motivation* tidak hanya bersumber dari dorongan internal, tetapi juga dapat terbentuk melalui penguatan eksternal, dan secara signifikan mendorong praktik hijau di tempat kerja (Rosyanti et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan penelitian Malau et al. (2024) yang menunjukkan bahwa praktik-praktik ramah lingkungan tidak hanya meningkatkan komitmen

karyawan, tetapi juga mampu menurunkan *turnover intention* karena karyawan merasa selaras dengan nilai keberlanjutan yang diusung organisasi (Malau et al., 2024). Selain itu, studi Herminingsih et al. (2025) menegaskan bahwa faktor-faktor organisasi yang berorientasi pada *environment* termasuk kepemimpinan hijau, mampu menekan tingkat *turnover intention* secara signifikan, sebab karyawan merasa memiliki visi dan misi bersama. Untuk memperkuat hasil pra survei mengenai *green motivation*, peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan NGO Lingkungan di Surabaya, di mana karyawan tersebut menyampaikan bahwa:

“Saya termotivasi untuk peduli lingkungan karena tanggung jawab sebagai hamba Allah yang menciptakan alam semesta ini untuk kemaslahatan umat. Masa kita mau merusaknya...Itu kan berarti kita mendzolimi alam” (A/2025)

“Saya sangat sedih bila melihat isu-isu lingkungan yang marak saat ini...*global warming*, banjir dimana-mana, polusi meningkat...hal ini yang memotivasi saya untuk melakukan gerakan hijau agar generasi yang akan datang dapat merasakan ini lo keindahan alam...udara segar, pemandangan hijau, kicauan burung” (R/2025)

“Issue lingkungan yang saat ini lagi booming menggerakkan hati saya untuk menjadi penggerak lingkungan...rumah saya berada dekat dengan Tempat Pembuangan Akhir (TPA) benowo yang sampahnya buanyak sekali...terkadang ada beberapa waktu baunya ga enak...selain isu lingkungan juga ada awarding yang memotivasi untuk bersemangat menjaga lingkungan” (RS/2025)

Temuan ini juga didukung survei dari Jajak Pendapat (JakPat) yang dilakukan pada November 2023 salah satu platform ternama yang berdiri sejak tahun 2014 silam, diketahui bahwa 990 responden dengan mayoritas gen Z dan Milenial menunjukkan bahwa 78% responden muda menyatakan berminat menerapkan gerakan *zero-waste* dalam kehidupan sehari-hari, seperti

pengurangan penggunaan plastik, penggunaan ulang (*reuse*), dan pengelolaan limbah secara mandiri, dari data survei yang dilakukan 94% menjelaskan alasannya untuk memiliki *Green Motivation* adalah melindungi dan menyelamatkan bumi (JakPat, 2023).

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwasannya *Green Motivation* mempengaruhi seseorang untuk terus peduli terhadap lingkungan, seseorang yang memiliki *Green Motivation* tinggi akan cenderung bertahan pada NGO Lingkungan yang diikutinya. Namun lebih lanjut penelitian ini, *job satisfaction* dipandang sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana *green motivation* dapat memengaruhi *turnover intention*, Dalam penelitian ini, *job satisfaction* dipandang sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana *green motivation* dapat memengaruhi *turnover intention*. Karyawan yang memiliki *green motivation* tinggi tidak serta-merta bertahan dalam organisasi hanya karena kepedulian lingkungan semata, melainkan karena kepuasan kerja mendorong munculnya perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Ketika individu merasa bahwa pekerjaannya bermakna, selaras dengan nilai pribadi, kompensasi yang sesuai serta berkontribusi pada tujuan lingkungan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Hu et al. (2022), karyawan yang memiliki *green motivation* cenderung merasa bahwa pekerjaan mereka lebih bermakna dan selaras dengan nilai pribadi maupun tujuan organisasi, karena adanya kesesuaian nilai antara individu dan tempat kerja mendorong

munculnya kepuasan kerja (Hu et al., 2022). Kondisi ini diperkuat oleh Han et al. (2023), yang menemukan bahwa pelatihan dan pengalaman hijau yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi hijau karyawan, yang kemudian berimplikasi positif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung menurunkan turnover intention (Han et al., 2023). Sejalan dengan itu, penelitian Hajj Hussein (2024) mengidentifikasi bahwa praktik Green Human Resource Management (GHRM), seperti rekrutmen dan pelatihan ramah lingkungan, mampu menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan *job satisfaction* (Hussein, 2024).

Lebih lanjut, peneliti melakukan pra survei terkait *Job Satisfaction* pada 30 karyawan NGO.

Tabel 1.3 Hasil Pra-Survei *Job Satisfaction* Karyawan NGO Lingkungan

No	Pertanyaan	Jawaban “Ya”	Jawaban “Tidak”	Total
1	Kompensasi atau fasilitas yang diberikan organisasi sudah sesuai dengan beban kerja	19	11	30
2	Saya merasa pekerjaan saya di bidang lingkungan ini bermakna dan membuat saya bangga.	30	0	30
3	Organisasi memberikan kesempatan mengembangkan keterampilan atau karier yang sepadan	28	2	30

Sumber: Pra-Survei 30 Karyawan NGO Lingkungan di Surabaya, 2025

Terdapat hasil yang menarik dimana 100% responden menyatakan bahwasannya merasa puas bekerja dibidang lingkungan karena memiliki makna dan 93,3% responden menyatakan bahwasannya organisasi memberikan peluang pengembangan karier, dari kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang sangat tinggi sehingga sejatinya

menurunkan tingkat *turnover intention* pada NGO Lingkungan. diperkuat oleh penelitian Adiwaty et al. (2025) menemukan bahwa *career development* dan *job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin baik peluang pengembangan karir dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar (Adiwaty et al., 2025). Walaupun temuan pada prasurvei persentasenya minim namun tidak menutup kemungkinan banyak karyawan NGO Lingkungan yang merasa tidak puas dengan kompensasi dan fasilitas yang ada serta tidak ada kesempatan pengembangan karir, hal ini sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam. Lebih lanjut pada penelitian Oktaysoy et al. (2025) menemukan bahwa perilaku hijau menurunkan *turnover intention* secara signifikan, dan *job satisfaction* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan tersebut. Studi yang melibatkan 391 karyawan hotel ini menunjukkan bahwa pemimpin yang berorientasi lingkungan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja tersebut secara langsung menurunkan keinginan karyawan untuk keluar. Secara statistik, *job satisfaction* menjelaskan 24,1% pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan hijau dan *turnover intention*, menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi berkontribusi pada retensi karyawan.

Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa praktik dan dorongan hijau mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Studi Malau et al. (2024) membuktikan bahwa implementasi *Green Motivation* memberikan kenyamanan kerja dan

meningkatkan keterikatan karyawan, sehingga berdampak langsung pada penurunan *turnover intention* (Malau et al., 2024.). Temuan ini diperkuat oleh Oktaysoy et al. (2025) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh praktik kepemimpinan hijau terhadap *intention to leave* sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan untuk keluar (Oktaysoy et al., 2025). Berdasarkan kedua hasil tersebut, dapat dipahami bahwa dalam konteks NGO lingkungan, *green motivation* berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa selaras dengan nilai-nilai lingkungan yang mereka dukung, dan pada akhirnya menurunkan *turnover intention* melalui mekanisme psikologis berupa peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Oktaysoy dkk. (2025) menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu berperan sebagai mediator *green motivation* yang mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari organisasi, Temuan ini menegaskan bahwa ketika kepemimpinan hijau mendorong kepuasan kerja, maka kecenderungan *turnover* akan menurun secara nyata. Namun, berbeda dengan hasil tersebut, penelitian Indah dkk. (2023) justru menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti peningkatan kepuasan kerja tidak cukup kuat dalam menjelaskan perubahan niat keluar karyawan pada konteks penelitian tersebut. Oleh karena itu dari perbedaan hasil penelitian yang terjadi menunjukkan bahwa peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *green motivation*

terhadap *turnover intention* pada ngo lingkungan di surabaya diharapkan dapat diteliti lebih mendalam.

Meskipun *green motivation*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* telah banyak diteliti pada sektor profit seperti perhotelan dan perbankan, penelitian dalam konteks organisasi nirlaba, khususnya NGO lingkungan, masih terbatas. Sebagian besar studi hanya menyoroti *green motivation* secara umum dan belum menguji secara spesifik peran *green motivation* sebagai faktor individual yang memengaruhi *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Temuan Hu et al. (2022) dan Junsheng et al. (2020) sebenarnya menunjukkan bahwa *green motivation* mampu meningkatkan perilaku kerja hijau dan kepuasan kerja, namun keduanya dilakukan pada organisasi bisnis, bukan NGO.

Berdasarkan fenomena di lapangan dan belum konsistennya temuan penelitian terdahulu, studi ini hadir untuk membantu NGO lingkungan merumuskan strategi retensi karyawan yang efektif. Keterbaruan penelitian ini terletak pada fokus kajiannya yang secara spesifik melihat hubungan antara *green motivation*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* pada konteks NGO lingkungan lokal, sebuah area yang masih sangat jarang diteliti. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul **“Peran *Job Satisfaction* dalam Memediasi Pengaruh *Green Motivation* terhadap *Turnover Intention* pada NGO Lingkungan di Surabaya.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *green motivation* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya?
2. Apakah *green motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya?
4. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *green motivation* terhadap *turnover intention* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *green motivation* terhadap *turnover intention* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh *green motivation* terhadap *job satisfaction* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya.

4. Menguji peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *green motivation* terhadap *turnover intention* pada karyawan NGO lingkungan di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi *Non Government Organization* (NGO) Lingkungan

Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan yang lebih guna mengurangi tingkat *turnover* karyawan khususnya yang tergabung dalam NGO lingkungan

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk bahan perbandingan dalam melaksanakan penelitian di masa mendatang.