

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi lingkungan perusahaan pasti mengalami perubahan baik eksternal maupun internal membuat perusahaan harus beradaptasi dengan lingkungan yang penuh persaingan. Organisasi harus mampu bertahan dalam situasi yang tidak pasti yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM). Dalam suatu organisasi juga kemampuan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten sangat penting terutama karyawan yang memiliki loyalitas lebih terhadap perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan sebaik mungkin agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu organisasi yang memiliki prasarana yang canggih tetapi tidak didukung oleh sumber daya yang berkualitas akan menimbulkan hambatan bagi keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi agar tujuannya dapat tercapai, maka organisasi dalam hal ini manajemen sumber daya manusia harus dapat memelihara dan memperhatikan tenaga kerja atau karyawan agar tidak berkeinginan untuk keluar dari perusahaan dikarenakan merasa kurang diperhatikan selama bekerja di suatu perusahaan (Margaretta & Riana, 2020)

Perusahaan manufaktur merupakan jenis perusahaan yang bergerak dibidang produksi. Umumnya perusahaan seperti ini mengelola bahan baku ataupun bahan mentah menjadi barang jadi yang siap dipasarkan kepada konsumen. Beberapa karakteristik perusahaan manufaktur antara lain hasil produksinya berwujud, serta pengelolaan barang mentah menjadi produk jadi. Perusahaan manufaktur juga dituntut untuk memberikan hasil yang optimal dari sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya yang dimiliki antara lain sumber daya manusia, modal, fasilitas dan lain sebagainya. Salah satu pelaksana yang digunakan dalam pengelolaan dan pemanfaatan unsur-unsur seperti bahan baku, modal dan mesin dalam perusahaan ialah sumber daya manusia.

Suatu perusahaan dapat memberikan kontribusi kepada karyawan dengan cara mensejahterakan karyawannya, jika para karyawan kurang puas dan kurang mendapat perhatian dari perusahaan maka bisa menyebabkan karyawan itu keluar untuk meninggalkan pekerjaannya. Bagi perusahaan tingginya tingkat *turnover* sudah menjadi hal yang penting, dikarenakan adanya sistem rekrutmen yang sudah tercapai dan menyeleksi karyawan yang akhirnya mengecewakan sebab karyawan sudah melalui proses rekrutmen memutuskan untuk meninggalkan perusahaan tersebut lalu bekerja di perusahaan lain.

PT Vinrell Indonesia Persada cabang Kuningan merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pembuatan kertas rokok dan beralamat di Jl. Moh Toha, Kedungarum, Kec. Kuningan, Kab. Kuningan. Demi memberikan kepuasan kepada karyawan pengelolaan manajemen PT Vinrell Indonesia Persada bisa mempertahankan kepuasan kerja karyawan dengan memenuhi hak karyawan dan adil di setiap beban kerja yang ada guna menghindari *turnover intention*. Kepuasan kerja telah dilakukan sesuai sebagaimana dengan keahlian karyawan, lalu beban kerja yang diberikan tidak terlalu berat sesuai dengan kemampuan karyawan. Serta lingkungan kerja yang cukup baik dan nyaman. Perusahaan Vinrell terus mengupayakan dan memberikan motivasi agar para karyawannya tidak keluar dari perusahaan

Sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia. Kemampuan suatu organisasi untuk dapat bertahan dalam jangka panjang ditentukan oleh sumber daya manusia terutama dalam menghadapi kondisi persaingan yang semakin ketat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka karyawan dalam perusahaan harus diperhatikan dengan baik agar apa yang dilakukan untuk perusahaan setimpal dengan apa yang didapatkan terutama dalam kenyamanan bekerja sehingga karyawan tidak berniat untuk keluar dari perusahaan dikarenakan kurangnya perhatian dari perusahaan itu sendiri (Asmaradinanda et al., 2024).

Sumber daya manusia harus bisa dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Sering kali perusahaan melihat adanya hambatan dalam setiap proses pada pekerjaannya. Salah satu hambatannya yaitu keinginan pindah kerja (*turnover intention*), pada kenyataannya *turnover* ini bisa membuat organisasi menerima kenyataan untuk kehilangan karyawannya.

Tingginya tingkat *turnover* pada suatu perusahaan akan berdampak negatif atau kerugian pada perusahaan yaitu menciptakan ketidakstabilan pada kondisi tenaga kerja dan suasana kerja yang kurang kondusif, hal ini akan timbul akibat adanya kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan yang memutuskan untuk keluar sehingga karyawan yang ada dituntut untuk mengisi kekosongan posisi tersebut *double job*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen PT Vinrell Indonesia Persada terdapat adanya data mengenai *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Tingkat *Turnover* PT Vinrell Indonesia Persada Cabang Kuningan

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Turnover Rate (%)
2021	215	65	20	170	23%
2022	170	30	15	155	9%
2023	155	23	10	142	8%

Sumber: PT Vinrell Indonesia Persada Cabang Kuningan

Perhitungan perputaran karyawan dihitung dengan menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*). Rumus perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* yaitu sebagai berikut:

$$TO = \frac{\text{Jumlah karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\%$$

Sumber : Hasibuan, (2002)

Terdapat juga hasil pra-survey terkait variabel *turnover intention* dilakukan dengan memberikan 3 pertanyaan yang menggambarkan keinginan untuk bekerja di perusahaan lain, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Berikut adalah hasil pra-survey yang dilakukan:

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey *Turnover Intention*

No p	Pertanyaan	Jawaban Responden		Presentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Apakah anda pernah memiliki keinginan bekerja di perusahaan lain.	23	2	92%	8%
2	Apakah anda pernah mencari informasi mengenai tempat kerja lain.	21	4	84%	16%
3	Apakah anda pernah berfikir akan meninggalkan tempat bekerja jika telah mendapatkan tempat bekerja yang lebih layak	23	2	92%	8%

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 1.1 dan 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa pada tabel tingkat *turnover* PT Vinrell Indonesia Persada Cabang Kuningan menunjukkan data tahun 2021 presentase *turnover* karyawan mencapai 23%, tahun 2022 presentase *turnover* karyawan mencapai 9% dan tahun 2023 presentase *turnover* karyawan mencapai 8%. Selanjutnya pada tabel hasil pra survei dan hasil kuisisioner yang dilakukan kepada karyawan PT Vinrell Indonesia Persada masih tinggi dimana pada tabel hasil pra survei terdapat data sebanyak 92% karyawan memiliki keinginan kerja di perusahaan lain, sebanyak 84% karyawan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan sebanyak 92% karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Dengan ini maka suatu masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah mereka menganggap bahwa karyawannya itu aset perusahaan. Namun apabila karyawan yang keluar selalu meningkat setiap tahun atau bahkan karyawannya itu mempunyai pikiran (niat) untuk meninggalkan perusahaan, maka akan merugikan suatu perusahaan.

Guna mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas baik, perusahaan harus memenuhi hak bagi para karyawan yang telah memenuhi kewajibannya serta menciptakan kondisi yang nyaman bagi para karyawan. Apabila suatu perusahaan tidak melakukan hal tersebut, maka karyawan bisa jadi akan melakukan tindakan keluar dari pekerjaannya (Retmawanto et al., 2023). Dengan begitu perusahaan sangat membutuhkan peran sumber daya manusia yang berkualitas dan perusahaan bisa memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin.

Tantangan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah ketika karyawan merasa ingin berganti pekerjaan ke perusahaan lain, yang dapat mengakibatkan *turnover intention*. *Turnover intention* (keinginan pindah kerja) merupakan hal yang dapat dialami setiap karyawan, biasanya muncul apabila karyawan merasa bahwa perusahaan tempat bekerja sekarang sudah tidak bisa lagi memenuhi kebutuhan mereka dan suka membolos bahkan hingga menyebabkan mereka mempunyai keinginan untuk pindah kerja (Latansa et al., 2024).

Menurut Susilo & Satrya (2019) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan masalah yang sering timbul pada sebuah organisasi yang menyangkut keinginan keluarnya karyawan. *Turnover intention* yang terjadi pada perusahaan merupakan salah satu gambaran rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Tingginya *turnover intention* pada suatu perusahaan akan berdampak negatif untuk perusahaan dimana perusahaan akan kehilangan biaya dan waktu untuk melakukan perekrutan kembali karyawan baru. Dan juga pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap perusahaan, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang *turnover* semakin tinggi tingkat *turnover* maka semakin sering terjadi pergantian karyawan.

Menurut Sartika (2014) mengatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan di suatu perusahaan tidak lebih di atas 10 % dalam satu tahun karena akan mengganggu kinerja dari perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* mengindikasikan adanya tingkat *turnover intention* yang tinggi pula. *Turnover* yang tinggi dapat

berdampak buruk bagi organisasi seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, serta tingginya biaya pengelolaan SDM seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya penarikan dan pelatihan kembali.

Namun pada kenyataannya setelah peneliti melakukan pra survei fenomena yang ada menunjukkan di PT Vinrell Indonesia Persada masih kurang baik hal ini ditandai dengan jumlah *turnover intention* yang tinggi di dapat perusahaan mengalami kenaikan. Ada faktor-faktor penyebab terjadinya karyawan yang ingin keluar, di antaranya karyawan ingin mencoba bekerja di perusahaan lain, para karyawannya mudah berubah pada pikirannya karena terdapat ketidaksesuaian saat bekerja seperti lingkungan kerja yang kurang baik dan beban kerja yang di rasa berlebih sehingga karyawan cenderung niat untuk melakukan berhenti bekerja.

Guna mengurangi terjadinya *turnover intention* pada perusahaan maka perusahaan setidaknya meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan (Sentana & Surya, 2017). Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang dirasakan oleh seseorang mengenai pekerjaan yang dilakukannya. *Turnover karyawan* yang rendah akan dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas akan pekerjaannya bisa berakibat pada produktivitas karyawan serta merasa tertekan (Margaretta & Riana, 2020).

Jika seorang karyawan merasa puas pada pekerjaannya akan menunjukkan sifat dan perilakunya dalam bekerja dan apakah peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut sudah sesuai dengan yang diinginkan karyawannya. Sebaliknya apabila karyawan yang merasa belum puas pada kondisi pekerjaannya maupun peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan yang diinginkan karyawannya, maka akan menuai ketidakpuasan kerja pada karyawan tersebut yang berdampak pula kepada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Maka tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi

yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, 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. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah (Nassrulloh et al., 2018) Kedisiplinan bisa tercermin dari tingkat keterlambatan karyawan apabila keterlambatan karyawan tinggi tentu akan mengganggu jalannya kegiatan di perusahaan tersebut,

Selain kepuasan kerja, faktor penting yang dapat menentukan tingkat *turnover intention* adalah Beban kerja yaitu sejumlah tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dan juga salah satu bidang dalam manajemen sumber daya manusia yang perlu dikelola dengan baik. Beban kerja juga mengacu pada jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap individu atau tim dalam suatu organisasi. Dalam mengelola beban kerja, beberapa hal yang perlu dipertimbangkan di antaranya identifikasi dan penugasan tugas yang jelas kepada setiap individu, analisis kapasitas kerja dan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi beban kerja, seperti ketersediaan sumber daya, prioritas strategis organisasi, dan alokasi waktu yang efisien (Syifa et al., 2023). Beban kerja pada PT Vinrell Indonesia Persada terdapat pada kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai.

Selain kepuasan kerja dan beban kerja, faktor penting yang dapat menentukan tingkat *turnover intention* adalah Lingkungan kerja yaitu suatu tempat atau kondisi di mana karyawan melakukan aktivitas secara baik jika lingkungan tersebut terasa nyaman, aman dan bersih yang nantinya dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan menyatakan agar dapat mencapai tujuan, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik secara fisik dan non fisik (Purwati & Maricy, 2021). Perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif dan positif akan meraih keuntungan yang positif. Situasi lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Firdaus et al., 2017). Lingkungan kerja tidak hanya dilihat dari segi fisik, namun juga ada non fisik yakni hubungan antar karyawan. Hubungan antar karyawan yakni bentuk komunikasi yang terjalin antar karyawan itu sendiri. Hubungan yang tidak baik akan memberikan efek yang dapat mengganggu produktivitas kerjanya.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai *turnover intention*, menyatakan adanya kesenjangan dari variabel independen yang mempengaruhi *turnover intention*. Namun dari hasil penelitian, belum dapat diambil kesimpulan, karena menghasilkan hasil yang berbeda-beda.

Penelitian yang dilakukan oleh Nanda Zerlinda et al., (2024) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nabil & Dwiridotjahjono (2024) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Tan (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra & Utama (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wulandari & Mathori (2023) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariana et al., (2024) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Runtu et al., (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pareraway et al., (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Syahronica et al., (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Toyibah et al., (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kebaruan (*Novelty*) dalam penelitian ini terletak pada pengujian ketiga variabel tersebut dengan fokus pada sebuah perusahaan. Penelitian ini juga menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Kepuasan kerja memiliki peran yang dapat menghubungkan beban kerja, lingkungan kerja dan *turnover intention*. Ketika seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini mengingat pentingnya karyawan bagi keberlangsungan suatu perusahaan, perlu adanya perhatian yang lebih besar dari perusahaan agar meningkatkan kepuasan kerja terhadap pekerjaan,

Berdasarkan research gap yang diperoleh dari beberapa penelitian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Tunover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Studi Pada PT Vinrell Indonesia Persada Cabang Kuningan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* ?
6. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja?
7. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, maka peneliti ini bertujuan untuk

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*
3. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*
6. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini di harapkan untuk menambah ilmu sumber daya manusia khususnya mengenai judul Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak, yaitu:

1. Bagi Penulis dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan juga guna melatih kemampuan menganalisa berpikir secara sistematis.
2. Bagi Instansi Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan masukan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut tentang judul penelitian ini