

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Di tengah era persaingan bisnis global yang semakin ketat, sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam menghadapi berbagai tantangan masa depan, sehingga Perusahaan harus mempunyai beberapa faktor untuk tetap bertahan di era globalisasi ini. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik perusahaan dapat berjalan secara optimal. Pengelolaan secara baik akan membawa pengaruh positif terhadap perkembangan perusahaan secara menyeluruh. Ketika para *stakeholder* mampu menganalisa yang terjadi pada perusahaan, pengembangan dan pemberdayaan potensi sumber daya manusia secara efektif dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Upaya memperbaiki dan meningkatkan potensi sumberdaya manusia pada perusahaan ada beberapa cara contohnya dengan memberikan kompensasi, lingkungan kerja yang kondusif dan pelatihan yang baik. Memberikan pelatihan dan pengembangan karir yang efektif sehingga di harapkan semua karyawan dapat menciptakan kepuasan dan memiliki komitmen bekerja menyelesaikan tugas dengan baik, ini merupakan target capaian perusahaan. Tetapi jika upaya yang dilakukan tidak terlaksana akan berdampak negatif bagi perkembangan karyawan akibatnya karyawan tersebut berkeinginan keluar dari perusahaan atau berpindah perusahaan. (Fatmawati & Mansyur, 2024)

Masalah yang sering terjadi di suatu perusahaan yang timbul dengan kemajuan perusahaan dapat menimbulkan berbagai tantangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan. Keputusan yang diambil karyawan adalah *turnover intention* yaitu keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja dalam waktu tertentu dan karena beberapa faktor yang mendukung. Tinggi rendahnya *turnover intention* di suatu perusahaan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan atau gagalnya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Jika nilai *turnover intention* tinggi maka perusahaan belum bisa mengelola sumber daya manusia dengan baik. Ataupun sebaliknya, rendahnya nilai *turnover intention* membuktikan bahwa perusahaan bisa mengelola sumber daya manusia dengan baik.

Para *stakeholder* perusahaan pasti akan berusaha mencari alternatif terbaik untuk menurunkan tingginya *turnover intention* di dalam perusahaan, maka dari itu faktor faktor yang mempengaruhi *turnover intention* sangat penting untuk diketahui perusahaan. (Mangumbahang *et al.*, 2023)

Salah satu perusahaan yang mengalami tingkat *turnover* yang tinggi yang bergerak di industri pengolahan ubi jalar merupakan perusahaan pionir di Indonesia yaitu PT. Galih Estetika Indonesia. PT. Galih Estetika Indonesia merupakan perusahaan pengolahan makanan dari bahan baku ubi jalar, produk yang dihasilkan ada beberapa macam seperti pasta, tepung, dan olahan potongan untuk di kemas seperti, *stick cut*, *random cut*. Untuk menjalankan usahanya perusahaan dalam mengolah ubi menggunakan mesin untuk mendukung efisiensi dan efektifitas produksinya. Perusahaan olahan ubi jalar ini mengalami permasalahan sumber daya manusia mengenai tingkat *turnover* yang tinggi dibuktikan dengan data di bawah ini:

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan
PT. Galih Estetika Indonesia

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar Tahun	Jumlah Karyawan Masuk Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Turnover Rate (%)
2021	395	48	0	347	12,48%
2022	347	41	46	352	11,73%
2023	352	37	53	368	10,27%
2024	368	42	56	382	11,2%
Rata-rata					11,42%

Sumber : Data Karyawan PT. Galih Estetika Indonesia

Perhitungan dari data *turnover* pada tabel 1.1 hasil perhitungan persentase *turnover intention* karyawan PT. Galih Estetika Indonesia menggunakan rumus berikut:

$$Turnover = \frac{\text{Karyawan Keluar setahun}}{(\text{Karyawan Awal} + \text{Karyawan Akhir}) : 2} \times 100\%$$

Dari hasil perhitungan *turnover* pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* PT. Galih Estetika Indonesia mengalami fluktuatif selama periode 2021-2024. Pada tahun 2021 tingkat *turnover* tertinggi dengan nilai *turnover* 12,48%,

kemudian pada tahun 2022 tingkat *turnover* menurun menjadi 11,73%, lalu pada tahun 2023 tingkat *turnover* mengalami penurunan dengan nilai 10,27%, dan pada tahun 2024 nilai *turnover* PT. Galih Estetika Indonesia mengalami kenaikan mencapai 11,2% dari hasil tersebut tingkat *turnover* masih dikatakan tinggi karena ideal nilainya di bawah 10%. (Putri *et al.*, 2024)

Menurut Ummah dan Hidayati (2026) Organisasi yang sehat umumnya mempertahankan tingkat *turnover* tahunan di bawah 10%. Apabila realitas di lapangan menunjukkan angka yang lebih tinggi, hal ini menandakan adanya permasalahan dalam manajemen SDM. Dampak negatif dari kondisi tersebut sangat signifikan, yakni terganggunya produktivitas serta berkurangnya aset berharga perusahaan berupa karyawan yang memiliki kompetensi dan pemahaman teknis terhadap alur kerja internal.

Munculnya indikasi *turnover intention* di PT. Galih Estetika Indonesia mendorong peneliti untuk melakukan pra-survei sebagai dasar penguat masalah dalam penelitian ini. Hasil pra-survei yang menggambarkan kondisi nyata terkait keinginan berpindah kerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Pra-Survei *Turnover Intention*
Karyawan PT. Galih Estetika Indonesia

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah anda pernah berfikir untuk berhenti bekerja dari pekerjaan saat ini?	66,7%	33,3%
2.	Apakah anda pernah mencari informasi mengenai tempat kerja lain?	80%	20%
3.	Apakah anda pernah memiliki keinginan kerja di perusahaan lain?	86,7%	13,3%
4.	Apakah anda merasa puas dengan pekerjaan Saat ini?	40%	60%
5.	Apakah anda merasa ingin berpindah atau mencari pekerjaan baru karena sulitnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	56,7%	43,3%

Sumber: *Data Diolah Peneliti 2026*

Berdasarkan hasil pra survei pada 30 responden diatas menunjukkan bahwa adanya kecenderungan *turnover intention* yang cukup tinggi di PT. Galih Estetika Indonesia. Hal ini tercermin dari 66,7% responden yang menyatakan pernah memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Kecenderungan tersebut diperkuat oleh fakta bahwa 80% responden mengaku telah aktif mencari informasi mengenai peluang kerja di tempat lain, dan bahkan proporsi yang lebih besar, yakni 86,7%, menyatakan pernah berkeinginan untuk bekerja di perusahaan lain yang merupakan persentase tertinggi dalam keseluruhan pertanyaan. Kondisi ini sejalan dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja responden, di mana hanya 40% yang menyatakan merasa puas dengan pekerjaan mereka saat ini, sementara 60% sisanya mengungkapkan ketidakpuasan. lebih lanjut, faktor ketidakmampuan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal turut berkontribusi terhadap munculnya niat berpindah kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh 56,7% responden yang menyatakan keinginan tersebut. Dengan demikian, data ini secara kolektif mengindikasikan bahwa rendahnya kepuasan kerja dan lemahnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor-faktor yang secara signifikan mendorong tingginya intensi *turnover* pada responden dalam penelitian ini.

Temuan ini selaras dengan isu umum yang dialami banyak organisasi, di mana keinginan karyawan untuk *resign* menjadi tantangan manajemen yang krusial. Umumnya, tantangan yang sering dihadapi perusahaan adalah keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Fenomena *turnover* ini penting untuk dikelola dengan baik mengingat dampak negatifnya terhadap perusahaan maupun organisasi dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan biaya rekrutmen, dan hilangnya pengetahuan organisasi yang berharga. Oleh karena itu, strategi pengelolaan yang efektif diperlukan untuk mengurangi tingkat *Turnover* ini. (Zahra & Pambudi, 2022)

Tingginya intensi *turnover* karyawan di organisasi pada dasarnya mencerminkan kegagalan organisasi dalam memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan. Menurut Ryan dan Deci (2017) dalam buku *Self Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, *Self-Determination Theory* (SDT) merupakan teori motivasi berbasis empiris yang meneliti bagaimana faktor lingkungan sosial memengaruhi kesejahteraan manusia

melalui pemenuhan tiga kebutuhan utama, yaitu otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterkaitan (*relatedness*). Ketidakpenuhan salah satu kebutuhan ini secara konsisten menyebabkan frustrasi, perasaan terasing, penurunan kesejahteraan psikologis, serta niat kuat untuk meninggalkan organisasi, sebagaimana Ryan dan Deci (2017) yang menemukan bahwa karyawan di lingkungan kerja yang menghambat kebutuhan psikologis (*need thwarting*) menunjukkan intensi *turnover* yang jauh lebih tinggi secara signifikan.

Hubungan penelitian ini, kepuasan kerja didefinisikan sebagai hasil langsung dari pemenuhan kebutuhan psikologis dasar di tempat kerja yang menunjukkan bahwa pemenuhan otonomi secara langsung meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan kelelahan emosional, sehingga menjadi prediktor negatif yang kuat terhadap intensi *turnover* bahkan terbukti memprediksi *turnover* secara nyata satu tahun kemudian.

Selain itu, *worklife balance* dalam kerangka SDT dipahami sebagai kondisi seimbang di mana karyawan dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar lintas berbagai aspek kehidupan. Ryan dan Deci (2017) mengungkapkan bahwa rendahnya semangat kerja dan tingginya emosi negatif selama bekerja sepenuhnya disebabkan oleh kurangnya pemenuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan di lingkungan kerja, sehingga ketidakseimbangan *worklife* secara aktif merusak kesehatan psikologis dan mendorong intensi *turnover*.

Sementara itu, pelatihan yang mendukung otonomi (*autonomy supportive*) terbukti membantu pemahaman mendalam nilai kerja, memperkuat rasa kompetensi, serta memenuhi kebutuhan keterkaitan karyawan. Ryan dan Deci (2017) mengutip intervensi Deci, Connell, dan Ryan pada perusahaan Fortune 500, di mana pelatihan manajer untuk lebih mendukung otonomi menghasilkan peningkatan signifikan pada persepsi, kepuasan, dan motivasi otonom karyawan dengan pengembalian investasi lebih dari rasio 3:1.

Dengan demikian, SDT memberikan kerangka terintegrasi untuk memahami bagaimana kepuasan kerja, *worklife balance*, dan pelatihan secara bersama-sama memengaruhi intensi *turnover* melalui mekanisme yang sama, yaitu pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan lebih berkomitmen dan menunjukkan intensi *turnover* yang rendah sebaliknya,

penghambatan sistematis akan menyebabkan *turnover* yang sulit dihindari. (Ryan & Deci, 2017)

Menurut Putri (2024) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* seperti jenjang karir, gaji, kepuasan kerja, *worklife balance* dan faktor pribadi, dengan meningkatnya *turnover intention* menjadi dugaan mendasar adanya isu terkait retensi perusahaan.

Untuk menekan tingginya *turnover intention* harus memperhatikan faktor kepuasan kerja yang menjadi prioritas utama dari mayoritas karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi dalam pekerjaan akan merasa senang dan bahagia dalam mengerjakan tugasnya dan tidak berusaha untuk mencari alternatif pekerjaan lainnya. Namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas dalam mengerjakan tugasnya hal ini akan memicu pemikiran untuk keluar mencari alternatif pekerjaan lainnya dan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan dengan harapan menemukan pekerjaan yang memuaskan. (Madison & Hawari, 2023)

Selain faktor kepuasan *turnover intention* juga di pengaruhi oleh *worklife balance*. Karyawan yang kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan mengalami ketidakpuasan kerja dan mendorong untuk pindah pekerjaan. (Mulang, 2022)

Untuk mempertahankan kepuasan, keseimbangan pekerjaan kehidupan pribadi, dan pelatihan menjadi faktor pendukung peningkatan kinerja individu ataupun kelompok di lingkungan kerja melalui proses pembelajaran, pengembangan karyawan, dengan fokus pada peningkatan kemampuan memperkaya keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan dapat mengatasi perpindahan karyawan.

Dari penjelasan kepuasan kerja, *worklife balance*, dan *training* untuk memperkuat penelitian ini di perkuat dengan penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* bahwa menurut Ardyputri & Ariyanto (2023) hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Aplus Pacific Jakarta bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini juga sama dengan yang dilakukan oleh Martini *et al.* (2023) hasil penelitian adanya pengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan manufaktur. Sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Pawestri & Dewi (2023) secara parsial kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap

turnover intention. Hal ini dapat di artikan bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Namun ada *gap research* yang di lakukan oleh Janavari (2024) bahwa hasil analisis menunjukan tidak dapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada perusahaan konstruksi di kota Batam. Samahalnya penelitian yang dilakukan oleh Wibowo *et al.* (2023) hasil menunjukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan operator PT. Berkat Citra Lestari, Samarinda. Dan dukungan dari peneliti Mawadati & Saputra (2020) bahwa hasil penelitiannya menunjukan variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover Intention* pada karyawan CV Cipta Usaha Mandiri Temanggung.

Selain kepuasan kerja variabel *worklife balance* menjadi faktor penting dalam isu terkini yang sangat menarik untuk di teliti. Untuk mendukung penelitian terdapat penelitian sebelumnya berdasarkan penelitian Pramushita *et al.* (2024) yang membahas pengaruh *worklife balance* terhadap *tunover intention* menyatakan bahwa hasil temuannya pada karyawan gen z di kota yogyakarta menunjukan *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini sama dengan penelitian Ratna & Saputra (2024) hasilnya *worklife balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan gen z di bandar lampung. Sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Mulang (2022) hasilnya berpengaruh positif dan signifikan antara *worklife balance* terhadap *turnover intention* pada PT. BSB Kalla Grup. Ini artinya semakin tinggi *worklife balance* semakin tinggi niat karyawan keluar. Ini dapat terjadi ketika karyawan memiliki keseimbangan kerja kehidupan yang baik memiliki percaya diri serta memiliki energi dan waktu untuk eksplorasi karir di tempat lain.

Berbeda dengan Cahyaningrum dan Santosa (2025) Berdasarkan hasil menunjukan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Multi Garmenjaya Yogyakarta. Didukung oleh Kuancintami dan Heryjanto (2023) dengan hasil *worklife balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada perusahaan PT. Spectrum UniTec Tangerang. Ini artinya meningkatkan *worklife balance* dapat mengurangi keinginan untuk pindah kerja, namun penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Permatasari & Sugiarto (2024) menyatakan *worklife balance*

tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT BPR BKK Boyolali.

Untuk memperkuat penelitian bukan hanya variabel kepuasan kerja dan *worklife balance*, variabel *training* sama pentingnya untuk dikaji karena untuk mempertahankan karyawan salah satu faktornya terpenting itu pelatihan. Untuk mendukung penelitian terdapat peneliti terdahulu mengenai pelatihan mempengaruhi *turnover intention*. Berdasarkan temuan yang dilakukan oleh Pangau *et al.* (2023) hasil menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada Karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. Samahalnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Tauriadi *et al.* (2024) pada PT. Imfarwind Farmasi Industri menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* Artinya semakin tinggi pelatihan akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Mega namun penelitian yang dilakukan oleh Sepang *et al.* (2023) Hasil menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan antara pelatihan kerja dan *turnover intention* pada Karyawan PT. Royal Coconut Airmadidi. Sama hasil Temuan oleh Fauzi & Satyaning (2024) menunjukkan bahwa pelatihan tidak berdampak signifikan terhadap niat untuk pindah kerja.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas menunjukkan bahwa suatu masalah dapat timbul karena kurangnya kepuasan kerja dan kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya serta sulitnya mendapatkan kesempatan untuk berkembang khususnya pada permasalahan di perusahaan PT. Galih Estetika Indonesia. *turnover intention* merupakan hal penting yang perlu di teliti lebih lanjut karena dapat berdampak negatif pada keberlangsungan perusahaan dan karyawan. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengambil judul **“PENGARUH KEPUASAN KERJA, *WORKLIFE BALANCE* DAN *TRAINING* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (Pada Karyawan PT. Galih Estetika Indonesia)**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat ditemukan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Kepuasan Kerja, *Worklife Balance*, dan *Training* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia?
2. Bagaimana Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia?
3. Bagaimana *Worklife Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia?
4. Bagaimana *Training* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dalam rumusan masalah yang di uraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja, *Worklife Balance*, dan *Training* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Training* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Galih Estetika Indonesia.

1.4. Manfaat penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Berdasarkan latar belakang dalam rumusan masalah dan tujuan penelitian yang diuraikan sebelumnya, maka manfaat teoritis ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, memperkaya literatur tentang hubungan antara kepuasan kerja, *worklife balance*, *training*, dan *turnover intention* dalam konteks perusahaan di Indonesia
2. Hasil studi ini berfungsi sebagai referensi akademik yang memperkaya wawasan literatur dan data empiris. Penelitian ini bertujuan mengisi celah penelitian *research gap* terkait faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi.
3. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa data spesifik mengenai dinamika perilaku organisasi dalam konteks industri di Indonesia. Hal ini penting untuk memvalidasi relevansi teori manajemen global terhadap karakteristik budaya kerja dan lingkungan korporasi domestik.

1.4.2. Manfaat Praktis

Berdasarkan latar belakang dalam rumusan masalah dan tujuan penelitian yang diuraikan sebelumnya, maka manfaat praktis ini adalah:

1. Memberikan bukti empiris mengenai model retensi karyawan melalui integrasi variabel kepuasan kerja, *worklife balance*, dan *training* dalam memahami fenomena *turnover intention*.
2. Menjadi rujukan strategis dalam merumuskan kebijakan SDM dan solusi konkret untuk menekan angka niat pindah kerja karyawan guna menjaga stabilitas operasional perusahaan.
3. Berfungsi sebagai referensi akademik dan data pembanding untuk pengembangan penelitian di masa depan, serta membantu mengisi celah penelitian (*research gap*) dalam konteks industri di Indonesia.