

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Agar tujuan perusahaan bisa tercapai maka hal yang dibutuhkan perusahaan salah satunya ialah Sumber Daya Manusia (SDM). Tanpa adanya SDM maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai, sebab merekalah yang akan melaksanakan semua rencana yang telah dibuat perusahaan untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. SDM itu sendiri merupakan sekumpulan orang yang terhimpun dalam suatu wadah baik itu organisasi ataupun perusahaan yang memiliki peranan krusial dalam kesuksesan guna pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan tersebut (Wang *et al*, 2020). Oleh karena itu, untuk dapat menemukan dan melahirkan SDM yang unggul dan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan maka, perusahaan harus mampu mengelola serta mengawasi SDM yang mereka miliki dengan baik.

Dengan adanya perhatian dan pengembangan SDM yang baik, nantinya SDM tersebut akan dapat mempunyai kompetensi dan kualitas yang baik. Sehingga, sikap loyal terhadap perusahaan pun akan terbentuk dan akan tetap bertahan di perusahaan tersebut dalam keadaan apapun. Oleh karena itu, untuk mengelola SDM tersebut maka dibutuhkanlah penerapan manajemen SDM dalam perusahaan. Menurut (Riniwati, 2016) manajemen SDM merupakan skema strategis dan terpadu dengan pengelolaan aset paling berharga perusahaan tersebut. (Brien, 2010) SDM dianggap sebagai aset paling unik dan berharga serta wujud investasi dari organisasi atau perusahaan. (Rialmi, 2017) mengatakan bahwa karyawan merupakan kombinasi yang berasal dari tiga jenis modal yang diperlukan organisasi, yang terdiri dari *social capital*, *knowledge capital*, dan *personel capital*. Sehingga, SDM ini perlu untuk diperhatikan dan dibuatkan perlakuan khusus untuk mengelolanya.

Menurut (Snell *et al.*, 2015) fungsi penerapan manajemen SDM adalah tentang bagaimana karyawan dapat didorong untuk mencapai tujuan organisasi. Maka untuk menerapkan manajemen SDM, dibuatlah suatu sistem terkait SDM yang dirancang oleh perusahaan dengan didasari pada ilmu-ilmu terkait manajemen SDM. Sistem tersebut berisi tentang bagaimana proses dan

ketentuan dalam rekrutmen, pelatihan, pemberian penghargaan, partisipasi karyawan, keamanan kerja, penilaian kinerja, perencanaan SDM, dan kerja tim (Dessler, 2017; Lee & Lee, 2007). Sehingga, dengan adanya sistem tersebut maka kontribusi setiap karyawan dapat dievaluasi untuk menentukan sehat atau tidaknya perusahaan guna mempermudah pengembangan dan penanganan dari permasalahan yang terdapat di perusahaan itu sendiri.

Diantara banyaknya permasalahan yang mungkin terjadi, *turnover intention* adalah salah satu permasalahan yang kerap kali dihadapi oleh perusahaan. *Turnover intention* ialah kondisi seseorang yang ingin melepaskan diri dari perusahaannya secara sukarela ataupun tidak dikarenakan kurang menariknya pekerjaan yang sekarang serta ada alternatif pekerjaan lainnya. (Robins & Judge, 2013). Terjadinya *turnover intention* di perusahaan memang hal yang wajar terjadi pada perusahaan tetapi, *turnover intention* yang tinggi bisa sangat mengganggu performa dan rancangan kegiatan yang sudah dibuat perusahaan.

Oleh karena itu, *turnover intention* sebaiknya harus disikapi sebagai suatu hal yang krusial bagi perusahaan. Seseorang yang memiliki *turnover intention* belum tentu akan mengundurkan diri dari perusahaan atau organisasi (Abdullateef *et al.*, 2014). Namun, *turnover intention* jika tidak segera ditangani akan berpotensi menjadi *actual turnover*. Jika *actual turnover* sampai terjadi maka perusahaan harus menangani hal-hal yang lebih besar lagi karena perusahaan harus mengulang proses rekrutmen, membuat perencanaan, memberikan pelatihan dan pengembangan, terlebih kalau keluar-masuknya karyawan sering terjadi di perusahaan tersebut maka itu akan sangat menghambat dan juga menghabiskan dana perusahaan.

Maka, untuk mencegah terjadinya permasalahan semakin membesar perusahaan harus mengetahui penyebab munculnya *turnover intention* pada karyawan. *Turnover intention* itu sendiri sebenarnya ada beberapa faktor penyebabnya seperti stress kerja, beban kerjanya, lingkungan tempat bekerja, *work-life balance*, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi (Hafid & Prasetyo, 2017; Irvianti & Verina, 2015). Faktor-faktor tersebut seringkali ditemukan memiliki keterkaitan hubungan dengan kemunculan *turnover*

intention pada karyawan. Jika faktor utama dari kemunculan *turnover intention* ini sudah diketahui maka perusahaan akan lebih mudah untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Menurut R.H. Dewi & Lubis (2020) lingkungan kerja adalah keadaan di sekeliling tempat kerja yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Faktor salah satunya agar terjadinya *turnover intention* ialah lingkungan kerja. Menurut (Sedarmayanti, 2011) jenis lingkungan kerja ada dua jenisnya ialah lingkungan kerja dalam bentuk fisik serta non fisik. Lingkungan kerja dalam bentuk fisik ialah seluruh keadaan yang mempunyai wujud dan ada pada sekitar tempat kerja yang mampu memberikan pengaruh terhadap karyawan baik secara *direct* maupun juga secara *indirect*. Sementara, lingkungan kerja dalam bentuk non fisik adalah seluruh kondisi yang terjadi mengenai hubungan kerja antara karyawan dengan atasan, karyawan dengan rekan kerja, atau bahkan dengan bawahannya.

Lingkungan kerja fisik yang baik bisa berupa tersedianya fasilitas yang lengkap dan juga yang terpenting lingkungan kerja yang tidak berisik. Karena lingkungan kerja seperti ini akan mampu membuat karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, untuk lingkungan kerja non fisik yang baik mampu menumbuhkan interaksi sesama karyawan sehingga karyawan dapat melakukan kolaborasi atau kerjasama guna memudahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka akan dapat lebih cepat dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Serta, disatu sisi interaksi yang terjalin di perusahaan juga akan menumbuhkan rasa kekeluargaan. Sehingga, hal tersebut dapat mengurungkan niat karyawan untuk mencoba keluar dari pekerjaannya.

Sebaliknya, jika lingkungan kerja fisik yang tidak baik dapat menyebabkan karyawan tidak merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini sebenarnya disebabkan karena karyawan akan merasa tidak nyaman dan tidak ada rasa semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, untuk lingkungan kerja non fisik yang buruk dapat mendatangkan berbagai konflik lain pada internal perusahaan. Adanya konflik, fasilitas tidak memadai, dan lingkungan kerja yang berisik dapat

menghadirkan *turnover intention* pada karyawan. Oleh sebab itu, untuk menekan *turnover intention* perusahaan harus mampu mengelola lingkungan kerja perusahaannya baik itu secara lingkungan fisik ataupun secara non fisik secara baik.

Budaya kolaboratif merupakan salah satu bagian dari budaya organisasi. Budaya kolaboratif adalah budaya yang mengatur tentang bagaimana seseorang menghargai kerjasama tim, komunikasi, rasa hormat, dan pemberdayaan dalam organisasi atau perusahaan (López et al., 2004). Budaya kolaboratif dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk terlibat dalam segala aktivitas organisasi atau perusahaan. Sama dengan budaya organisasi, budaya kolaboratif juga dinilai dapat mempengaruhi adanya *turnover intention*.

Budaya kolaboratif mampu membangun hubungan interpersonal yang lebih intim antar karyawan. Hal tersebut akan menyebabkan pekerja menjadi lebih loyal dan memiliki komitmen yang tinggi dengan perusahaan. Selain itu, dukungan yang berkala dari rekan kerja juga bisa menghalangi terjadinya *turnover intention* pada para karyawan. Kondisi budaya kolaboratif yang baik akan membuat pekerja merasa nyaman, aman, diperhatikan, dibutuhkan, dan dipedulikan sehingga mereka akan merasa enggan untuk pindah tempat kerja.

Sebaliknya, budaya kolaboratif yang buruk akan membuat karyawan berpikir bahwa mereka tidak dianggap dan tidak dipedulikan. Sehingga, menyebabkan semangat kerja menurun dan karyawan menjadi lebih sensitif. Kondisi negatif seperti ini dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dan memicu *turnover intention* terjadi. Dalam menghadapi hal ini, manajer sumber daya manusia harus bisa memperbaiki budaya kolaboratif di tempat kerja agar tercipta suasana yang positif dan nyaman diantara karyawan. Budaya kolaboratif perusahaan yang berhasil diperbaiki dan dikelola dengan baik akan menciptakan kondisi perusahaan yang sehat, aman dan nyaman sehingga *turnover intention* akan jarang terjadi.

Kepuasan pada suatu pekerjaan juga merupakan salah satu penyebab terjadinya *turnover intention*. Menurut, (Hanum et al., 2021) kepuasan kerja adalah suatu rasa emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap

pekerjaannya. Sedangkan, menurut (Syahronica *et al.*, 2015) kepuasan kerja adalah kondisi emosional karyawan yang diakibatkan karena terjadi atau tidaknya titik temu antara tingkatan nilai balas jasa kerja yang diterima dengan yang diinginkan oleh karyawan. Dalam memenuhi kepuasan karyawan tidaklah mudah. Hal ini ditimbulkan karena tingkat balas jasa yang diharapkan karyawan pasti berbeda-beda. Sehingga, ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mencari cara supaya nilai balas jasa yang diinginkan tiap karyawan tercapai.

Menurut (Rismayanti *et al.*, 2018) kepuasan kerja yang diinginkan karyawan meliputi pujian ataupun sanjungan, penempatan atau kenaikan pangkat jabatan, serta juga besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya yang bagus. Kepuasan terhadap suatu pekerjaan yang terpenuhi akan mampu menahan adanya *turnover intention* di diri karyawan. Kepuasan terhadap suatu pekerjaan yang terpenuhi dapat membuat karyawan merasa dirinya lebih dihargai serta diperlakukan dengan baik oleh perusahaan. Sehingga, karyawan pun akan tetap loyal terhadap perusahaan. Hal tersebutlah yang menahan mereka untuk memiliki niat untuk keluar dari perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Sebaliknya, kepuasan terhadap suatu pekerjaan yang tidak terpenuhi bisa dapat berpengaruh pada *turnover*, tingkat kehadiran yang rendah serta perilaku negatif lainnya. Karyawan akan merasa kemampuannya kurang mendapat apresiasi atau timbal balik yang baik. Sehingga akhirnya muncullah *turnover intention* yang terdapat pada diri mereka. Oleh sebab itu, untuk mampu meminimalisir tingkat *turnover* karyawan maka perusahaan haruslah memperhatikan kepuasan kerja pada karyawannya. Jika, suatu kepuasan kerja ini tercapai maka tingkat *turnover intention* pada karyawan dapat ditekan.

Pandemi covid-19 saat ini telah terjadi hampir di seluruh dunia dan menjadi tantangan baru bagi seluruh umat manusia. Termasuk salah satunya yaitu bagi perusahaan. Dilansir melalui Kompas.com (Yahya, 2021) adanya covid-19 ini menyebabkan dampak yang parah bagi beberapa sektor dari segi pendapatan. Hal tersebut disebabkan karena sebagian besar perusahaan tidak dapat beroperasi sesuai dengan kebijakan pemerintah (Malik *et al.*, 2021).

Namun, meski begitu nyatanya untuk beberapa sektor hadirnya covid-19 ini justru meningkatkan permintaan terhadap produk di beberapa sektor tersebut.

Salah satu sektor yang justru mengalami peningkatan permintaan selama covid-19 yaitu sektor farmasi dan alat kesehatan. Dilansir melalui merdeka.com (Situmorang, 2021) diketahui bahwa Menteri Perindustrian (Menperin) mengatakan sektor farmasi dan alat kesehatan menjadi salah satu sektor yang memiliki permintaan yang tinggi pada saat covid-19. Keadaan ini tentunya menjadi peluang besar bagi sektor farmasi dan alat kesehatan. Namun, disatu sisi kondisi ini juga memberikan dampak buruk bagi karyawan di perusahaan yang bergerak di sektor tersebut. Seperti, yang terjadi pada PT Graha Megatama Indonesia.

PT Graha Megatama Indonesia merupakan perusahaan yang menyediakan produk alat kesehatan. Melalui pencarian data yang sudah dilakukan oleh peneliti akhirnya didapatkan data bahwa terdapat karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2019 dan 2020. *Turnover* yang tidak segera ditangani, akan dapat menumbuhkan *turnover rate* di perusahaan tersebut. Sementara itu, semakin banyak karyawan yang memilih untuk keluar, maka semakin banyak pula waktu serta anggaran yang harus dikorbankan oleh perusahaan dalam melakukan ulang proses rekrutmen dan perencanaan karir. Berikut data tingkat *turnover* di PT Graha Megatama Indonesia pada tahun 2019 s/d tahun berjalan 2021.

Tabel 1. Data Turnover Karyawan PT Graha Megatama Indonesia Tahun 2019 s/d 2021

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Turnover Rate
2019	34	2	2	34	5,9%
2020	34	2	2	34	5,9%
2021	34	-	3	37	0%

Sumber : PT Graha Megatama Indonesia 2021

Sesuai dengan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa terjadi *turnover* pada PT Graha Megatama Indonesia selama 2 tahun berturut-turut dengan *turnover rate* yang sama yaitu sebesar 5,9%. Walaupun tingkat *turnover intention* selama 2 tahun berturut-turut tersebut masih dalam batas normal, namun jika hal tersebut dibiarkan dikhawatirkan jumlah *turnover* pada tahun-tahun berikutnya akan bertambah. Apalagi, menurut Direktur PT Graha Megatama Indonesia saat ini ditemukan cukup banyak karyawan yang tertangkap tangan, diam-diam sedang mencari lowongan pekerjaan baru.

Beliau juga menjelaskan secara rinci bahwa salah satu alasan karyawan ingin mengundurkan diri disebabkan oleh lingkungan tempat kerja yang kurang baik. Beberapa sarana di tempat kerja kerap kali rusak dan terdapat suara berisik di kantor akibat adanya pembangunan sehingga menghambat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Belum lagi pada lingkungan kerja non fisiknya, saat ini tengah ditemukan beberapa *toxic employee* di perusahaan tersebut yang menyebabkan terjadinya miskomunikasi antar karyawan, beberapa karyawan harus mengambil alih pekerjaan rekannya, dan proses kolaborasi antar karyawan sering kacau. Hal ini membuat atmosfer di perusahaan menjadi negatif, karyawan merasa terbebani, dan tidak nyaman. Sehingga, akhirnya karyawan berkeinginan untuk mengundurkan diri. (Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sangat memperhatikan hubungan interpersonal dan proses kolektif akan membuat tingkat *turnover intention* lebih rendah.

Selain itu, Direktur PT Graha Megatama Indonesia juga menjelaskan bahwa menurut aduan yang beliau terima dari karyawan, *toxic employee* yang ditemukan tersebut jarang memberikan kontribusi terhadap pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan dan juga sering menyulitkan rekan kerjanya. Sehingga, hal tersebut cukup mengganggu proses kolaborasi antar karyawan. Apalagi, pada tahun ini sudah terdapat 8 karyawan yang pernah terkonfirmasi positif covid-19. Hal ini membuat perusahaan selama masa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) berlangsung juga harus ikut menerapkan jam kerja karyawan secara bergantian dan membuat proses

kolaborasi antar karyawan sedikit terhambat karena mereka tidak bisa bebas berkomunikasi secara langsung.

Tabel 2. Data Karyawan PT Graha Megatama Indonesia yang Terjangkit Covid-19 Tahun 2021

Divisi	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Terjangkit Covid-19
Legal	1	1
Pemasaran	6	2
Teknisi	3	3
Logistik	10	2
Total	37	8

Sumber : PT Graha Megatama Indonesia 2021

Lalu, melalui tabel serta hasil wawancara tersebut dapat diketahui juga bahwa kasus yang terinfeksi positif covid-19 di perusahaan tersebut paling banyak terinfeksi berasal dari bagian pemasaran, teknisi, dan logistik. Hal ini disebabkan karena bagian tersebutlah yang paling banyak harus berkontak secara langsung dengan rumah sakit. Tentunya, dengan resiko penularan yang tinggi ini menyebabkan karyawan di perusahaan tersebut merasakan tidak tenang dan tidak puas, belum lagi beberapa dari mereka juga masih sering ditugaskan untuk keluar kota. Selain itu, melalui wawancara tersebut juga didapatkan bahwa terdapat cukup banyak karyawan yang memiliki gaji kurang, tidak adanya kesesuaian gaji yang mereka terima dengan pekerjaan serta resiko yang ia tanggung saat ini. Jika hal ini terus-menerus dibiarkan maka ini dapat menumbuhkan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri.

Saat ini, sudah terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang juga membahas keterkaitan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Didasarkan oleh penelitian terdahulu ditemukan perbedaan hasil dari beberapa penelitian. Seperti hasil penelitian yang membahas keterkaitan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berikut. Menurut penelitian (Malik *et al.*, 2021; Rismayanti *et al.*, 2018; Syahronica *et al.*, 2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Sintya Dwi Oktavia, 2021

Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kolaboratif, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT Graha Megatama Indonesia Selama Pandemi Covid-19

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen

[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

Sedangkan, menurut hasil penelitian (N. K. C. P. Dewi, 2017) didapatkan bahwa adanya pengaruh secara positif serta signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Kemudian penelitian dengan membahas terkait hubungan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* juga ditemukan perbedaan hasil pada beberapa penelitian. Menurut, (Fuaidah *et al.*, 2018; Halimah *et al.*, 2016; Irvianti & Verina, 2015) mengatakan lingkungan kerja karyawan berpengaruh negatif serta signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara itu, menurut (Polii, 2015) lingkungan kerja karyawan dengan *turnover intention* memiliki pengaruh yang positif serta signifikan. Lalu, untuk penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara variabel budaya kolaborasi terhadap *turnover intention* belum ditemukan adanya perbedaan. (Cristiani & Peiró, 2019; Su *et al.*, 2019; Sun & Wang, 2016; Yada *et al.*, 2019) sama-sama menyatakan bahwa budaya kolaborasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara negatif terhadap *turnover intention*.

Dilihat dari penelitian yang sudah terdahulu, maka terdapat adanya perbedaan dengan penelitian ini yakni penelitian yang dilaksanakan mengangkat empat variabel sekaligus untuk dibahas. Selain itu, terdapat juga variabel yang masih sangat jarang diteliti terutama di Indonesia yaitu terkait variabel budaya kolaboratif. Peneliti sendiri saat ini belum menemukan penelitian yang membahas terkait hubungan variabel budaya kolaboratif terhadap *turnover intention* yang berasal dari Indonesia dan kebanyakan literatur yang membahas ini berasal dari buku atau jurnal asing. Sehingga, harapannya penelitian ini bisa dijadikan pembaharuan dari topik yang bisa diangkat di kemudian hari oleh peneliti selanjutnya.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada PT Graha Megatama Indonesia serta dengan ditemukannya gap antara hasil penelitian terdahulu yang membahas variabel serupa. Akibatnya muncul ketertarikan penulis meneliti terkait: **“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA KOLABORATIF, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA PT GRAHA MEGATAMA INDONESIA”**

I.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja pada *turnover intention*?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya kolaboratif pada *turnover intention*?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention*?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja, budaya kolaboratif, dan kepuasan kerja secara bersama-sama pada *turnover intention*?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan membuktikan pengaruh lingkungan kerja pada *turnover intention*.
2. Mengetahui dan membuktikan pengaruh budaya kolaboratif pada *turnover intention*.
3. Mengetahui dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention*.
4. Mengetahui dan membuktikan pengaruh lingkungan kerja, budaya kolaboratif, dan kepuasan kerja secara bersama-sama pada *turnover intention*.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai ladang pengetahuan maupun literatur ilmiah yang bisa dijadikan bahan kajian penelitian lebih lanjut terkait variabel serupa.
- b. Sebagai informasi tambahan dibidang SDM terkait lingkungan kerja, budaya kolaboratif, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, dapat dijadikan tambahan pengetahuan dan wawasan agar peneliti bisa mengetahui serta membuktikannya adanya pengaruh terkait keempat variabel tersebut terhadap *turnover intention*.
- b. Bagi praktisi, dapat menjadi sarana dan prasarana dalam membantu penyelesaian masalah terkait variabel serupa.
- c. Bagi masyarakat, dapat menjadi media sumber pembelajaran terkait variabel serupa.