

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi menyebabkan tingginya tingkat persaingan di berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok, masyarakat, lembaga, maupun organisasi. Tentunya perusahaan dituntut untuk mengikuti persaingan yang semakin ketat agar mampu bertahan dan mendapatkan pangsa pasar sesuai sasarannya. Maka dari itu, setiap perusahaan perlu meningkatkan produktifitas, strategi perusahaan dan perekonomian yang seimbang agar dapat mencapai tujuannya. Kondisi tersebut mendorong dan mengharuskan setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang terampil, berkualitas serta memiliki kemampuan yang baik agar dapat memperoleh hasil maksimal. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan, dengan tersedianya pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan tepat maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan dan memiliki perkembangan yang baik. Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tergantung dari pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak perusahaan (Muviana, 2022).

Manusia akan berusaha keluar dari zona nyaman bekerja sebagai pegawai atau karyawan, yang mana pendapatannya cenderung tetap dan sesuai standar pendidikan serta tidak lebih dari kebutuhan pangan harian. Kejadian tersebut membuat perusahaan khawatir karena bisa berdampak pada berkurangnya jumlah karyawan yang mengakibatkan penurunan produksi. Tentu menjadi perhatian serius perusahaan dalam menghindari pengurangan karyawan dari keinginan

individu karyawan sendiri yang ingin keluar dari pekerjaannya atau dikenal dengan istilah *Turnover Intention* (Fitriantini, R., 2020).

Peristiwa *turnover* tentu diawali dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau *turnover intention*. *Turnover Intention* adalah perilaku atau sejauh mana tenaga kerja memiliki pikiran untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Apalagi munculnya generasi milenial yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya menjadi tantangan besar bagi perusahaan. Generasi milenial adalah generasi yang lahir antara tahun 1980-2000. Salah satu karakteristik generasi milenial yang perlu mendapat perhatian yaitu mereka mudah berpaling hati.

Generasi milenial tidak takut untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain yang menurut mereka dapat memberikan kenyamanan dan *profit* yang lebih daripada pekerjaan mereka sebelumnya (BPS, 2020). Karakteristik lain dari generasi milenial yaitu mereka menginginkan adanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, generasi milenial lebih berminat dengan pekerjaan yang fleksibel dan tidak mengikat. Generasi milenial juga memiliki ciri idealis, dinamis, mempunyai semangat yang tinggi, serta menyukai tantangan. Generasi milenial tidak takut untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain yang menurut mereka dapat memberikan kenyamanan dan *profit* yang lebih daripada pekerjaan mereka sebelumnya (BPS, 2020)

Turnover merupakan masalah yang menjadi perhatian semua jenis organisasi karena menimbulkan biaya langsung yang luas terkait dengan pemilihan, perekrutan, dan pelatihan karyawan pengganti. Selain itu, *turnover*

juga menimbulkan biaya tidak langsung yang signifikan seperti mengurangi semangat kerja, peningkatan tekanan pada personil yang tersisa dan hilangnya modal sosial dan memori institusional, yang menyertai keberangkatan personil yang dihargai. *Turnover Intention* merupakan keinginan gerakan angkatan kerja untuk mengundurkan diri dari perusahaan yang didasari oleh berbagai alasan, salah satunya untuk mendapatkan pekerjaan atau posisi yang lebih baik. *Turnover Intention* dapat menjadi pengunduran diri, meninggalkan organisasi, atau meninggalkannya anggota dalam suatu organisasi. Keputusan untuk berpindah kerja biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan jika dia mendapati kondisi kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Adanya *Turnover Intention* tidak hanya menghilangkan bakat organisasi, tetapi juga menghambat kelancaran organisasi (Rezeki, F., 2022).

Menurut (Ardan, M & Jaelani, 2021) intensi *turnover* pada dasarnya baru sebatas keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, belum pada merealisasikannya. *Turnover* karyawan memang sebuah masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Banyak alasan yang dapat menyebabkan adanya intensi *turnover* ini dan salah satunya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Fenomena *Turnover Intention* juga terjadi pada Gaia Dental Clinic, Gaia Dental Clinic merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan dokter gigi di kota Padang yang beralamat di Jalan Veteran. Sumber daya manusia yang ada, merupakan *asset* penting bagi Gaia Dental Clinic yang harus dikelola dengan baik, karena seperti yang kita ketahui Gaia Dental Clinic merupakan perusahaan pelayanan jasa yang harus

mengedepankan sumber daya manusainya agar dapat memberikan pelayanan jasa yang maksimal. Namun pada kenyatannya Gaia Dental *Clinic* memiliki data *turnover* yang cukup tinggi dengan jumlah karyawan yang tersedia yang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1. 1 Data Keluar Masuk Karyawan Gaia Dental Clinic

Tahun	Masuk	Keluar	<i>Turnover</i> Ratio	Jumlah Karyawan
2022	5	4	21	38
2023	3	2	22	38
Juni 2024	5	-	25	38

Sumber : HRD Gaia Dental *Clinic*

Berdasarkan Tabel 1.1 berikut, dapat dilihat tingkat *Turnover Intention* yang terjadi pada Gaia Dental *Clinic* dalam kurun waktu 2 tahun dari 2022 sampai 2023 cukup mengundang perhatian peneliti. Pada tahun 2022 nilai *Turnover Intention* adalah sebesar 21 dengan karyawan yang masuk sebanyak 5 karyawan dan keluar sebanyak 4 karyawan. Pada tahun 2023 nilai rasio *turnover* sebanyak 22 dan karyawan yang masuk sejumlah 3 karyawan dan yang keluar sebanyak 2 karyawan. Lalu pada tahun 2024 data yang didapatkan hingga bulan juni dimana nilai rasio *turnover* sebanyak 25 dengan karyawan yang masuk sebanyak 5 karyawan dan belum ada yang *resign*. Dapat disimpulkan bahwa *turnover* yang ada pada Gaia Dental *Clinic* masih tergolong cukup tinggi dimana karyawan yang meninggalkan perusahaan selalu ada pada setiap tahunnya di tahun 2022 dan 2023. Setiap tahun pasti ditemukan sumber daya manusia yang keluar masuk perusahaan, tentunya hal ini harus menjadi perhatian khusus bagi perusahaan karena pastinya akan mengganggu produktifitas karyawan dalam memberikan

pelayanan jasa, dan akan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan.

Cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna menekan tingkat *Turnover Intention* adalah dengan mengetahui terlebih dahulu faktor-faktor yang menyebabkan munculnya keinginan karyawan untuk keluar dari suatu perusahaan. Oleh karenanya perlu diperhatikan beberapa faktor yang dapat berpengaruh pada *Turnover Intention* antara lain lingkungan kerja, kompensasi, *Job Satisfaction*, sehingga kemungkinan terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah dapat ditekan.

Faktor pertama yang kemungkinan dapat menyebabkan terjadinya *Turnover Intention* adalah Kompensasi. Menurut (Saputra, 2022) Kompensasi merupakan bentuk pengganti balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial karena sudah melakukan pekerjaannya. Jika kompensasi dapat dikelola perusahaan dengan baik, maka kompensasi bisa membantu perusahaan mencapai tujuan, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Selain itu juga sistem kompensasi pada perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan dinilai efektif untuk meningkatkan kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Hal itu akan mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover Intention*) karyawan yang bekerja pada perusahaan, sehingga *turnover* karyawan bisa ditekan dan biaya perekrutan

karyawan dapat berkurang. Pengurangan biaya tersebut akan menimbulkan penghematan keuangan dan stabilitas kinerja operasional yang akan berdampak pada kinerja keuangan dan nonkeuangan pada perusahaan (Fachriyah, A., 2021).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Metariani, 2022) menjelaskan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya yaitu *Turnover Intention*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2022) menyatakan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya yaitu *Turnover Intention*.

Penyebab lain yang mempengaruhi *Turnover Intention* perusahaan adalah lingkungan kerja yang kurang baik, lingkungan kerja adalah faktor-faktor diluar dari karyawan dapat berupa fisik ataupun non fisik dalam sebuah perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerjanya agar dapat menciptakan suasana yang kondusif sehingga dapat melancarkan jalannya pekerjaan para karyawan. Karyawan dapat merasa tidak nyaman dalam bekerja apabila lingkungan kerjanya tidak membuatnya nyaman. Apabila tingkat kenyamanan karyawan dalam bekerja menurun maka karyawan akan merasa tidak betah dan memiliki keinginan untuk keluar, dan apabila lingkungan tersebut dirasa nyaman maka sebaliknya akan menentukan keberhasilan perusahaan (Hanifah, 2021).

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun bawahan dan hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Dalam penelitian ini lebih menekankan pada lingkungan kerja non fisik, karena berkaitan erat dengan hubungan karyawan dengan atasan maupun sesama karyawan, maka dari itu lingkungan kerja non fisik sangat

berpengaruh terhadap tingkat *turnover* atau keinginan untuk keluar karyawan dari perusahaan hal ini menyebabkan rendahnya *Job Satisfaction* karyawan diperusahan (Rezeki, F., 2022).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Muviana, 2022) menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya yaitu *Turnover Intention*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Mawey, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya yaitu *Turnover Intention*.

(Prisillya, 2020) menjelaskan bahwa *Job Satisfaction* adalah perilaku lazim karyawan kepada pekerjaannya sebagai tolok ukur antara banyaknya imbalan yang diyakini harusnya diterima dengan imabaln yang diterima sekarang. *Job Satisfaction* merupakan evaluasi karyawan terhadap perasaan puas dan senang atau tidak dalam bekerja. *Job Satisfaction* merupakan kiat kedisiplinan, pendorong semangat, serta prestasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang dimiliki perusahaan.

Job Satisfaction yang tinggi akan memicu karyawan agar memaksimalkan bagian pekerjaannya dan sesuai standar kinerja yang diharuskan. Dampaknya adalah pada tingkat *turnover* atau *Turnover Intention* yang rendah, serta mengurangi biaya di bidang sumber daya manusia terutama pada biaya keluar karyawan hingga pelatihan. *Job Satisfaction* merupakan hal yang mampu mengurangi *turnover*, dimana hal ini dapat dilihat dari berbagai hal seperti gaji, pekerjaan, peluang promosi, pengawasan, serta hubungan dengan *co-workers* (Andani, 2021).

Dalam penelitian yang dilakukan (Elfenso, 2022) menjelaskan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya yaitu *Turnover Intention*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Pebrianti, 2022) menyatakan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya yaitu *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti masih adanya kesenjangan atau ketidakkonsistenan. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan hasil antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Gaia Dental Clinic).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat diidentifikasi berbagai masalah sebagai berikut:

1. Kompensasi yang kecil belum dapat menurunkan *Turnover Intention*.
2. Masih adanya karyawan yang memiliki niat berhenti akan menampilkan sikap atau perilaku dalam bekerja yang tidak mau mematuhi peraturan atau sering melanggar disiplin kerja seperti masalah absensi dan peraturan-peraturan kerja lainnya di Gaia Dental Clinic.

3. Ketidak jelasan peran karyawan dalam bekerja seperti jumlah tanggung jawab dan wewenang beberapa karyawan ditambahkan, sehingga membuat karyawan bingung dalam melakukan pekerjaannya di *Gaia Dental Clinic*.
4. Adanya ketidakamanan dalam bekerja yang membuat ketidaknyamanan pada karyawan sehingga menyebabkan konsentrasi karyawan dalam bekerja kurang optimal.
5. Terjadi perubahan manajemen dalam perusahaan dan struktural organisasi yang membuat karyawan menjadi kurang nyaman dengan gaya kepemimpinan yang baru dalam perubahan.
6. Adanya rasa tidak nyaman bagi karyawan dalam bekerja yang dimana membuat kerja karyawan kurang semangat dalam bekerja, sehingga karyawan berperilaku kurang maksimal dan terjadinya penurunan kinerja.
7. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan kerja dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, terutama diantara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.
8. Karyawan sering menunda untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan akibatnya banyak pekerjaan yang tidak selesai karena karyawan juga banyak yang tidak menyelesaikan pekerjaannya.
9. Karyawan juga menyatakan sering mendapatkan tekanan dalam bekerja sehingga membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja. Hal-hal tersebut merupakan contoh pemicu stres kerja.
10. Komunikasi yang buruk antara pimpinan dengan karyawan sehingga terjadinya peningkatan *Turnover Intention*.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan luasnya ruang lingkup penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada tiga variabel bebas dan satu variabel intervening yang mempengaruhi *Turnover Intention*. Batasan masalah bertujuan untuk mendapatkan temuan yang lebih fokus dan terarah. Penelitian ini berjudul pengaruh kompensasi (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y) dengan *Job Satisfaction* (Z) sebagai variabel intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah di atas, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap *Job Satisfaction* di Gaia Dental Clinic ?
2. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Job Satisfaction* di Gaia Dental Clinic ?
3. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* di Gaia Dental Clinic ?
4. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* di Gaia Dental Clinic ?
5. Bagaimana pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di Gaia Dental Clinic ?
6. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening di Gaia Dental Clinic ?

7. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening di Gaia Dental Clinic ?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh Kompensasi terhadap *Job Satisfaction* di Gaia Dental Clinic.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Job Satisfaction* di Gaia Dental Clinic.
3. Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* di Gaia Dental Clinic.
4. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* di Gaia Dental Clinic.
5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di Gaia Dental Clinic.
6. Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening di Gaia Dental Clinic.
7. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening di Gaia Dental Clinic.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi instansi, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi pihak instansi terkait.

2. Bagi akademik, memberi deskripsi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* dimana bukti empiris tersebut dapat dijadikan tambahan wawasan dalam penelitian selanjutnya.
3. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan sebagai referensi yang dapat memberikan informasi teoritis dan empiris pada pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.