

BAB 1

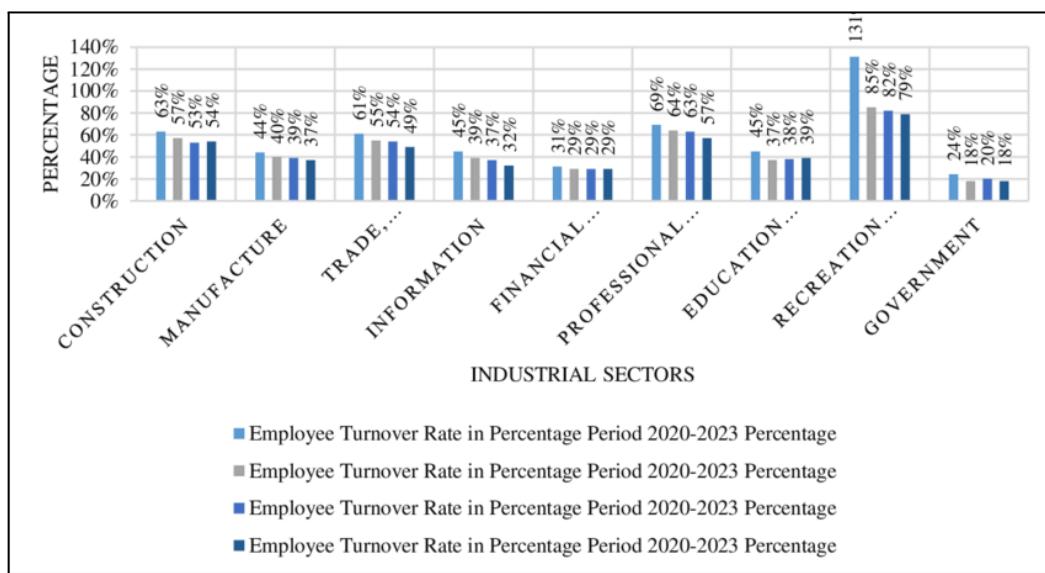
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada lingkungan organisasi yang dinamis dan kompetitif, organisasi ataupun perusahaan harus mengembangkan potensi terbesar mereka, yakni karyawan mereka, untuk mencapai produktivitas dan keunggulan kompetitif. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), manajemen sumber daya manusia yang efektif memerlukan cara yang terencana dalam mengatur pekerja sebagai modal manusia, yang meliputi pelatihan, pengakuan, dan memberi kesempatan kepada mereka. Pengelolaan Sumber daya manusia perlu memberikan peningkatan kemampuan kinerja pada karyawan dan juga mempertahankan mereka agar merasa nyaman dalam perusahaan.

Fenomena yang biasa terjadi dalam manajemen sumber daya manusia adalah pergantian karyawan/*turnover*. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi bisa menjadi masalah besar bagi sebuah perusahaan, dan ini bisa membuat mereka merasa merasa gagal karena mereka menyadari bahwa usaha mereka untuk merekrut karyawan yang baik menjadi sia-sia. Hal ini terjadi karena karyawan yang telah mereka pilih justru memutuskan untuk bekerja di tempat lain. (Saputro, Fathoni, & Minarsih, 2016).

Actual turnover dan *turnover intention* memiliki perbedaan mendasar dalam hal bentuk dan waktu terjadinya. *Actual turnover* mengacu pada kondisi ketika karyawan benar-benar keluar dari organisasi, baik karena mengundurkan diri, diberhentikan, maupun kontrak yang berakhir. Sementara itu, *turnover intention* adalah niat, keinginan, atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu tertentu, tetapi belum tentu diikuti dengan tindakan nyata. Dengan kata lain, *turnover intention* mencerminkan tahap awal dari proses psikologis sebelum terjadinya *turnover actual*. Sejumlah penelitian (Hokianto, 2024; William & Sundiman, 2024) menegaskan bahwa *turnover intention* merupakan prediktor kuat untuk *actual turnover*, karena niat untuk keluar seringkali menjadi langkah awal sebelum karyawan benar-benar meninggalkan perusahaan.



Gambar 1.1 Employee Turnover Rate in Percentage Period 2020-2023

Sumber: Wijayanthi, et al (2024)

Gambar 1.1 diatas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* berbeda-beda antar sektor, dan manufaktur termasuk di dalam 9 sektor yang dipantau pada periode 2020–2023 (Wijayanthi, Subagio, Suhendra, Hartini, & Darmawan, 2024). Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan di sektor manufaktur berada pada level yang bukan ekstrem (tidak setinggi rekreasi-perhotelan, dan tidak serendah sektor pemerintahan), namun konsistensi angka tersebut menandakan adanya masalah struktural yang layak dianalisis lebih lanjut.

Pada penelitian ini, penulis meneliti *turnover intention* pada karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang. PT Etex Building Performance Indonesia adalah bagian dari industri manufaktur Etex Group dimana memproduksi material bangunan seperti papan fibersemen (KALSI) dan atap (ETER). Memiliki dua pabrik yang terletak di Gresik dan Karawang. Pabrik Karawang menjadi objek penelitian karena memiliki keunggulan teknologi, didedikasikan khusus untuk produk KALSI dan dilengkapi dengan generasi terbaru teknologi Eropa dalam produksi serta finishing papan fibersemen. Sebagai lini produksi termutakhir yang pernah dipasang oleh Etex Group secara global, pabrik Karawang ini menetapkan standar kualitas baru untuk papan fibersemen

dan menjadi pusat inovasi dengan menghadirkan produk-produk unggulan seperti proteksi kebakaran pasif serta cladding eksterior yang tahan lama.

Permasalahan isu *turnover* karyawan juga terjadi di PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang. Berdasarkan data *actual turnover* yang didapatkan peneliti secara langsung dari bagian HR, diketahui bahwa tingkat *turnover* perusahaan mengalami fluktuasi selama empat tahun terakhir.

Tabel 1.1 Tingkat Turnover Karyawan di PT Etex Building Performance, Karawang

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Persentase (%)
2021	119	11	11	9,2
2022	119	5	2	4,2
2023	116	3	11	2,5
2024	124	23	7	18,5

Sumber : Data Karyawan PT Etex Building Performance, Karawang (2025)

Dengan menganalisis data tingkat *turnover* pada karyawan pada PT Etex Building Performance Indonesia, Karawang di atas, terdapat fluktuasi dalam tingkat perpindahan karyawan selama periode 2021 hingga 2024. Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan meskipun persentase *turnover* sempat menurun pada 2021–2023, pada tahun 2024 terjadi peningkatan signifikan dengan 23 karyawan keluar dari total 124 orang. Jika dibandingkan dengan *cutoff turnover* di industri manufaktur menurut Gillies (1989), tingkat *turnover* PT Etex Building Performance Indonesia, Karawang pada tahun 2024 termasuk dalam kategori tinggi. Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah serius dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi menjadi masalah besar bagi perusahaan jika tidak segera ditangani. Berdasarkan hasil wawancara dengan HR Manager, Bapak Dedy menyebutkan sebagian besar dari mereka merupakan karyawan kontrak yang masa kerjanya tidak diperpanjang, namun terdapat pula beberapa karyawan tetap yang mengajukan pengunduran diri, umumnya berasal dari divisi produksi dan maintenance. Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakstabilan retensi tenaga kerja yang dapat berdampak pada produktivitas dan efektivitas perusahaan.

Wawancara juga dilakukan dengan salah satu karyawan tetap di divisi produksi PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang, menyampaikan bahwa secara umum sudah merasa nyaman dengan lingkungan kerja, termasuk hubungan antar rekan kerja yang baik. Namun, ia menilai perusahaan belum menyediakan ruang kerja yang memadai sesuai jabatannya. Saat ini masih berbagi ruangan dengan meja kecil dengan karyawan lainnya, padahal sering melakukan *meeting online* dengan cabang Etex Group sehingga membutuhkan ruang yang lebih tenang dan leluasa. Selain itu, jarang mendapatkan pelatihan karena posisinya yang tinggi, padahal pelatihan tetap dibutuhkan untuk pengembangan diri dan kontribusi bagi perusahaan. Ia juga mengaku menerima beberapa tawaran kerja dari perusahaan lain dengan prospek karir lebih menjanjikan, dan jika harapannya terhadap fasilitas dan pengembangan tidak terpenuhi, ia mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan, tapi tidak dalam waktu dekat.

Untuk mendalami isu terkait *turnover intention*, penulis melakukan pra survei awal dengan 10 orang karyawan PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang. Berikut hasil dari pra survey yang membahas *turnover intention* PT. Etex Building Performance Indonesia di Karawang ditampilkan dibawah ini:

Tabel 1.2 Hasil Pra Survey *Turnover Intention* Karyawan PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang

Pernyataan	Respon					Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS	
	1	2	3	4	5	
Setelah saya memperoleh pekerjaan yang lebih baik, saya akan segera pindah dari perusahaan ini	2	1	4	1	2	3,0
Saya mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan baru	6	1	2	1	0	1,8
Saya sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya	6	2	1	1	0	1,7
Saya mencari pekerjaan baru dalam beberapa bulan terakhir	3	5	1	1	0	2,0
Jika diberi kesempatan untuk memilih lagi, saya akan bekerja di pekerjaan lain	4	4	1	1	0	1,9

Sumber : 10 Karyawan PT Etex Building Performance, Karawang

Berdasarkan hasil pra-survey di PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang didapatkan hasil yaitu nilai rata-rata setiap indikator berkisar antara 1,7 hingga 3,0, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung tidak memiliki niat kuat untuk segera keluar, namun masih terdapat indikasi adanya potensi *turnover intention*. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata yang menunjukkan angka tertinggi pada pernyataan senilai 3,0 yang menggambarkan adanya keinginan berpindah jika terdapat peluang kerja yang lebih baik. Karena itu, walaupun secara umum keinginan karyawan untuk pindah kerja tidak terlalu tinggi, perusahaan perlu memikirkan hal-hal lain yang bisa membuat karyawan pergi agar bisa menjaga stabilitas dan mempertahankan karyawan mereka.

Tingginya tingkat *turnover* di perusahaan menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam retensi karyawan yang sering kali berkaitan dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Han dan Jeky (2021) mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan komitmen dan mengurangi keinginan berpindah kerja karena karyawan merasa kebutuhan dan ekspektasinya terpenuhi. Kepuasan kerja berperan sangat penting untuk menekan *turnover* karena ketika karyawan merasa puas terhadap hal-hal seperti kompensasi, hubungan dengan teman kerja dan bos, lingkungan dan suasana kerja, serta peluang pengembangan karier, mereka cenderung lebih loyal dan tidak mudah mencari pekerjaan lain. Berikut merupakan hasil pra survey kepuasan kerja pada PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang.

Tabel 1.3 Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang

Pernyataan	Respon					Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS	
	1	2	3	4	5	
Perusahaan ini memberikan gaji lebih baik daripada pesaing	0	1	4	3	2	3,6
Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan	0	2	2	4	2	3,6

Pernyataan	Respon					Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS	
	1	2	3	4	5	
Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka, memberikan dukungannya kepada saya	0	1	3	3	3	3,8
Saya menikmati bekerja dengan teman-teman di sini	0	1	0	3	6	4,4
Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya	0	1	1	2	6	4,3

Sumber : 10 Karyawan PT Etex Building Performance, Karawang

Berdasarkan hasil pra-survey, tingkat kepuasan kerja para karyawan menunjukkan angka yang cukup baik, dengan nilai rata-rata antara 3,6 hingga 4,4. Nilai paling tinggi diperoleh dari pernyataan keempat sebesar 4,4, dan pernyataan kelima sebesar 4,3, yang menggambarkan bahwa hubungan sosial dan rasa tanggung jawab menjadi aspek yang paling memberikan kepuasan bagi karyawan. Sementara itu, aspek kompensasi dan peluang promosi mendapatkan nilai dengan rata-rata 3,6. Ini menunjukkan bahwa meskipun kondisinya sudah cukup bagus, masih ada peluang untuk membuatnya lebih baik dalam hal gaji dan pengembangan karir.

Fenomena *turnover* ini merupakan fenomena kompleks yang terbentuk dari pengaruh berbagai faktor, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Sebuah studi oleh Han dan Kim (2016) menemukan bahwa stres kerja dan kurangnya dukungan organisasi juga berkontribusi terhadap peningkatan niat karyawan untuk pindah/keluar. Namun, dari berbagai faktor tersebut, muncul indikasi bahwa lingkungan kerja juga memainkan peran mendasar yang dapat mempengaruhi kepuasan, stres, dan bahkan komitmen karyawan secara bersamaan. Berikut hasil pra survey lingkungan kerja di PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang

Tabel 1.4 Hasil Pra Survey Lingkungan Kerja PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang

Pernyataan	Respon					Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS	
	1	2	3	4	5	
Suasana dalam perusahaan ini sangat ramah dan orang-orang mempunyai waktu untuk menjalin hubungan sosial informal	0	1	1	4	4	4,1
Perusahaan ini menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan yang cukup bagi karyawannya	0	1	3	5	1	3,6
Perusahaan ini memberikan kondisi kerja yang aman dan nyaman bagi karyawannya	0	1	1	1	7	4,4
Perusahaan ini memberikan fasilitas baik jangka pendek maupun jangka panjang kepada karyawan	0	1	2	4	3	3,9
Karyawan diberi keamanan kerja yang cukup baik	0	1	0	2	7	4,5

Sumber : 10 Karyawan PT Etex Building Performance, Karawang

Berdasarkan hasil pra-survey, terlihat bahwa pernyataan yang memiliki hasil nilai paling tinggi terdapat pada nomor 5, yang berkaitan dengan kondisi kerja yang aman (4,5), sementara itu, nilai paling rendah ada pada nomor 2, yang berkaitan dengan fasilitas pelatihan dan pengembangan (3,6). Hal ini menggambarkan bahwa meskipun lingkungan kerja secara umum positif, masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan terutama terkait pengembangan karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang lebih mendukung dan berkelanjutan.

Turnover pada karyawan dipengaruhi oleh banyak hal seperti stres/tekanan kerja, gaya seorang pemimpin, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Han & Jekel, 2011). Namun, penelitian tersebut merekomendasikan untuk meneliti faktor lain yang terkait dengan *turnover* karyawan salah satunya yaitu akses bagi karyawan untuk pelatihan dan pengembangan. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, merasa dihargai, serta melihat

prospek karir jangka panjang. Berikut hasil pra survey pelatihan karyawan di PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang.

Tabel 1.5 Hasil Pra Survey Pelatihan Karyawan PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang

Pernyataan	Respon					Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS	
	1	2	3	4	5	
Saya merasa pelatihan dan pengembangan didorong dan dihargai di departemen saya	0	1	2	5	2	3,8
Saya merasa pelatihan kerja yang saya terima dapat diterapkan di pekerjaan saya	0	1	1	3	6	4,3
Saya merasa mentor pelatihan yang difasilitasi oleh perusahaan sesuai dengan ekspektasi	0	1	1	7	1	3,8
Saya puas dengan jumlah pelatihan yang saya terima di tempat kerja	0	3	0	5	2	3,6
Saya merasa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sangat membantu untuk menambah produktivitas dalam bekerja	0	1	2	3	4	3,9

Sumber : 10 Karyawan PT Etex Building Performance, Karawang

Berdasarkan hasil pra-survey, nilai tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 2 yang menandakan pelatihan yang diberikan relevan dengan pekerjaan, sedangkan skor terendah pada pernyataan keempat menunjukkan masih kurangnya jumlah pelatihan yang dirasakan karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterbatasan pelatihan dapat menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berpotensi meningkatnya keinginan karyawan untuk berpindah ke tempat kerja lain.

Mengacu pada penjelasan diatas tentang fenomena yang ada, penulis tertarik melakukan studi yang lebih mendalam dengan judul “**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang**”.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada uraian latar belakang di atas, ada beberapa pertanyaan yang perlu dijawab dalam penelitian ini, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang?
5. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara pelatihan karyawan dengan *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang
2. Pengaruh pelatihan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang
4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang

5. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang
6. Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang
7. Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara pelatihan karyawan dengan *turnover intention* karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini untuk memperkaya informasi serta referensi ilmiah bagi akademisi dalam bidang pengembangan ilmu pengetahuan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ke depan, khususnya mengenai pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat Praktis dari penelitian ini adalah untuk memperlihatkan faktor yang mempengaruhi *Turnover Intentions* pada karyawan tetap PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang agar menjadi perhatian bagi perusahaan yang bersangkutan untuk kedepannya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis menetapkan batasan ruang lingkup penelitian untuk menghindari kerancuan dan perluasan pembahasan, penelitian pada PT. Etex Building Performance Indonesia, Karawang ini akan berfokus dalam lingkup bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan variabel lingkungan kerja (X1) dan pelatihan kerja (X2) sebagai variabel independen dan variabel *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.6 Sistematika Laporan Penelitian

Penelitian ini disusun sebagaimana dijelaskan berikut ini agar pembahasan dapat dipahami dengan lebih jelas nantinya:

BAB I PENDAHULUAN

Pada yang menguraikan tentang gambaran masalah secara besar dari penelitian yang dilakukan, yang mencakup latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bagian yang berisi banyak konsep relevan disertai tantangan yang disajikan serta gagasan teoritis yang diperlukan untuk mendukung penelitian. Selain itu, bab ini mencakup pembuatan hipotesis, tinjauan penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bagian yang berisi metode yang akan digunakan pada penelitian, berupa variabel penelitian, definisi operasional, pemilihan sampel, jenis dan sumber data, metode dalam pengumpulan data, metode analisis data dan pengujian hipotesis

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan penjelasan terkait hasil dan analisa dari olahan data sebelumnya terkait topik yang diteliti. Hasil yang dipaparkan dapat berupa olahan data yang telah dilakukan pengujian dan perbandingan hasil pengujian dengan teori pendukung yang digunakan.

BAB V PENUTUP

Bagian ini menyajikan rangkuman akhir berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan dan dilengkapi dengan rekomendasi yang relevan