

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, DAN  
LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Divisi *Procurement dan Divisi  
Marketing* PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.)**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**AGUSTINA ANSADANTI PREMISARI  
NPM 1916051004**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN (Studi Pada Karyawan *Divisi Procurement dan Divisi Marketing* PT Semen Baturaja (Persero) Tbk)**

Oleh

**AGUSTINA ANSADANTI PREMISARI**

Suatu perusahaan harus mampu mengurangi tingkat *turnover intention*, karena dengan tingkat *turnover* yang tinggi akan menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan yang kompeten, serta mampu membahayakan kestabilan kinerja perusahaan. *Turnover intention* didefinisikan sebagai intensi atau niat seorang karyawan yang ingin berhenti dari pekerjaannya, namun belum sampai ke tahap realisasinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* karyawan *Divisi Procurement dan Divisi Marketing* PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang bersifat kausal dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 90 responden. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS 24. Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan variabel lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Adapun secara simultan kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *R Square* sebesar 0,108 atau 10,8%. Implikasi dari penelitian ini diharapkan perusahaan mampu untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan, kejelasan pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik yang nyaman bagi karyawan agar karyawan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan.

**Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Fisik, Turnover Intention**

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF JOB SATISFACTION, CAREER DEVELOPMENT, AND PHYSICAL WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEES TURNOVER INTENTION (Study on Employees of Procurement Division and Marketing Division of PT Semen Baturaja (Persero) Tbk)***

**By**

**AGUSTINA ANSADANTI PREMISARI**

*A company must be able to reduce the turnover intention rate, because with a high turnover rate it will cause the company to lose competent employees, as well as jeopardize the company's performance stability. Turnover intention is defined as the intention or intention of an employee who wants to quit his job, but has not yet reached the realization stage. This study aims to determine the effect of job satisfaction, career development, and physical work environment on employee turnover intention of Procurement Division and Marketing Division of PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. This study is an associative study of a causal nature with a quantitative approach. Data were collected by spreading the query to 90 respondents. The data analysis used in this study was to use multiple linear regression analysis with the SPSS 24 program. The findings from this study show that partial variables of job satisfaction and career development have a negative and significant effect on turnover intention. While physical working environment variables did not have a significant effect on turnover intention. Simultaneously, job satisfaction, career development, and physical work environment had a significant effect on turnover intention with an R Square value of 0.108 or 10.8%. The implications of this study are that companies are expected to be able to meet employee job satisfaction, career development clarity, and a physical work environment that is comfortable for employees so that employees do not have the intention to leave the company.*

***Keywords: Job Satisfaction, Career Development, Physical Work Environment, Turnover Intention***

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, DAN  
LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi  
*Marketing* PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.)**

Oleh

**AGUSTINA ANSADANTI PREMISARI**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

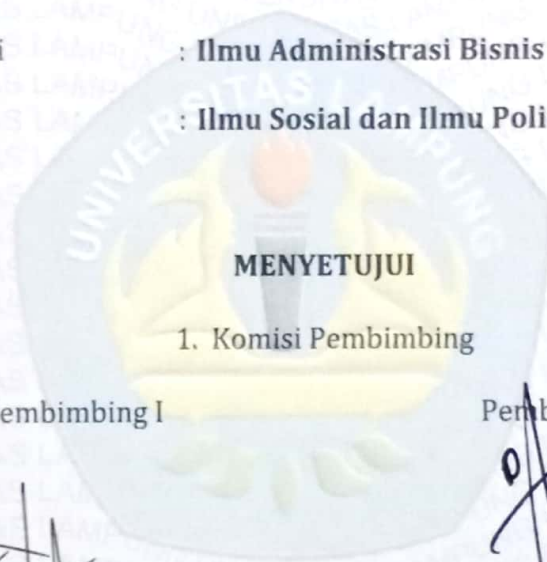
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Divisi Procurement dan Divisi Marketing PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.)**

Nama Mahasiswa : **Agustina Anсадanti Premisari**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1916051004**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Bisnis**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

**Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si**  
NIP 19691012 199512 1 001

Pembimbing II

**Diang Adistya, S.Kom., M.Si**  
NIP 231704870511101

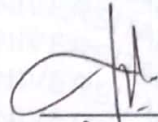
2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

**Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.**  
NIP 19740918 200112 1 001

**MENGESAHKAN**

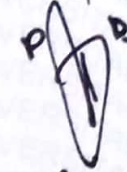
1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si**



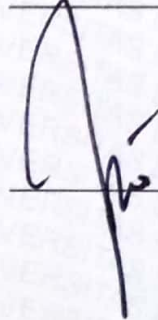
---

Sekretaris : **Diang Adistya, S.Kom., M.Si**



---

Penguji : **Dr. Maulana Agung P, M.A.B**



---



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Dra. Ida Nurhaida, M.Si.**  
NIP 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **25 Agustus 2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 20 Agustus 2023  
Yang membuat pernyataan,



Agustina Ansadanti Premisari  
NPM. 1916051004

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Agustina Anсадanti Premisari, lahir di Baturaja, Sumatera Selatan pada 20 Agustus 2000. Penulis merupakan anak satu-satunya dari pasangan Bapak Yustinus Sabiran dan Ibu Margarita Sulistyowati. Penulis telah menyelesaikan pendidikan di TK Fransiskus Baturaja pada tahun 2007, Penulis menempuh Sekolah Dasar di SD Fransiskus Baturaja pada tahun 2007-2013

Kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP negeri 1 Ogan Komering Ulu pada tahun 2013-2016, serta melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 4 Ogan Komering Ulu pada tahun 2016-2019.

Pada tahun 2019, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung penulis merupakan anggota aktif dari HMI ILMU ADMINISTRASI BISNIS sebagai anggota bidang Kesekretariatan (Kestari). Pada Januari 2022, penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Batuputih, Kecamatan Baturaja Barat, Kabupaten Ogan Komering Ulu selama 40 hari sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat, ditahun yang sama penulis melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. selama 32 hari.



## **MOTTO**

“Janganlah takut, sebab Aku menyertai engkau, janganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu; Aku akan meneguhkan, bahkan akan menolong engkau; Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan.”

(Yesaya 41:10)

“Bersukacitalah dalam pengharapan, sabarlah dalam kesesakan,  
dan bertekunlah dalam doa!”

(Roma 12:12)

“Apapun yang terjadi, tetaplah bernafas”

(Jack Kahuna Laguna)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan iringan Puji Tuhan untuk seluruh rahmat dan berkat-Nya pada setiap hari yang telah dilalui, hingga kini penulis mampu menyelesaikan skripsi ini

Saya persembahkan karya ini untuk:

**Kedua orantuaku**

**IBU MARGARITA SULISTYOWATI**

**Dan**

**BAPAK YUSTINUS SABIRAN**

Pahlawan yang telah mendidik, membersarkan, dan merawatku, serta selalu senantiasa mendoakan, menyemangati, dan mendukungku dalam setiap langkah dan perjalanan hidupku dengan penuh kasih sayang dan mengupayakan segalanya hanya untukku.

Keluarga besarku yang selalu mendoakan dan memotivasiku demi kesuksesan dan keberhasilanku ini.

Sahabat-sahabat terbaikku yang selalu menemani dalam perjalan hidupku.

Serta

**Almamater tercitaku, Universitas Lampung**

## SANWACANA

Puji syukur atas Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi dengan judul **“PENGARUH KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Divisi Procurement dan Divisi Marketing PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.)”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus dengan segala peran-Nya di kehidupan penulis dan atas berkat karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
2. Bunda Maria berkat segala rahmat dan berkat-Nya di kehidupan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
3. Ibu Ida Nurhaida, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian;
4. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
5. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
6. Bapak Dr. Robi Cahyadi, M.A selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
7. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung atas izin dan bimbingannya;
8. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, atas segala bentuk dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran dan masukan yang positif kepada penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga bapak senantiasa dalam lindungan-

Nya, diberikan kemudahan pada setiap urusannya dan diberikan rahmat-Nya atas kebaikan berkontribusi dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini;

9. Bapak Diang Adistya, S.Kom., M.Si selaku Pembimbing Kedua, atas segala bentuk dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran dan masukan yang positif kepada penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga Allah selalu menyertai di segala bentuk perjalanan kehidupan bapak.
10. Bapak Dr. Maulana Agung P, M.A.B selaku Dosen Penguji yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, memberikan arahan, dan memberikan masukan yang baik untuk skripsi penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi;
11. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, atas bimbingan, nasehat, dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi;
12. Bapak dan Ibu Staf Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, terkhusus untuk Mas Bambang terimakasih atas bantuan, bimbingan, nasehat, dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi;
13. Kedua orang tuaku, Bapak Yustinus Sabiran dan Ibu Margarita Sulistyowati, pahlawan hidupku. Terimakasih untuk segala bentuk cinta dan kasih sayang yang telah diberikan di sepanjang hidupku. Terimakasih untuk segala bimbingan, nasihat, doa, dukungan, dan didikan yang selalu kalian berikan kepadaku. Dengan hadirnya kalian di bumi, hidupku sudah menjadi cukup. Terimakasih telah mengupayakan segala cara untuk membesarkan, menyekolahkanku hingga saat ini. Terimakasih karena telah mau menerimaku sebagai anakmu, walaupun terkadang aku masih sangat kurang sempurna sebagai anak, tapi aku selalu berusaha untuk menjadi anak yang dapat membahagiakan dan membanggakan kalian. Sudah banyak perjuangan yang Bapak dan Ibu usahakan untukku, oleh karena itu kupastikan bahwa semuanya tidak akan sia-sia. Aku akan tumbuh menjadi anak yang lebih baik lagi semampu yang ku bisa. Pencapaianku ini adalah persembahan yang

paling istimewa untuk Bapak dan Ibu. Semoga kalian panjang umur dan sehat selalu, agar aku bisa memberikan kebahagiaan yang lebih banyak dan lebih besar untuk kalian. Aku bangga bisa menjadi anak tunggalmu;

14. Seluruh keluarga besarku, Mbah, Pakde, Bude, Om, Bulek, Mas, Adik, yang tidak bisa ku sebutkan satu-persatu. Terimakasih untuk doa dan dukungannya untukku selama aku menjalani masa studiku ini. Semoga kita tetap bisa bertemu untuk merayakan momen ulang tahun, natal, paskah, tahun baru, atau sekedar kumpul bersama untuk melepas rindu;
15. Seluruh warga Lingkungan St. Paulus atas doa dan dukungannya untukku yang tidak bisa ku sebutkan satu-persatu. Semoga kita masih bisa bersamasama untuk bergembira, berdinamika di Lingkungan kita tercinta ini;
16. Karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk., khususnya Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing*, yang telah bersedia membantu saya dalam pengisian kuisioner. Terimakasih juga atas ilmu dan pengalaman yang diberikan Bapak, Ibu, dan Kakak-Kakak sekalian selama masa PKL saya. Semoga kalian selalu sehat selalu;
17. Sahabatku Auria Innoucentia Radya Mathilda dan Serafina Nola Anindia Aritonang yang telah menemani ku tanpa lelah. Selalu menjadi telinga dan memberikan bahunya di saat aku galau dan banyak masalah, serta menjadi penghibur di saat ku merasa sedih. Semoga jika kita nanti telah sukses, kita bisa jalan-jalan bareng keliling Indonesia bahkan dunia. Kita cari cuan yang banyak dulu ya, kita penuhin *wish list* kita satu-persatu. Kita upayakan sama-sama ya. Terimakasih sudah menjadi sahabatku. Bahagia selalu ya;
18. Sahabatku di perkuliahan Adhinda Mawar Sari W.N, Anistia Zahroh, dan Talitha Yasmine yang telah memberi warna di masa perkuliahanku dari awalku maba hingga saat ini. Aku bersyukur dan bahagia bisa kenal kalian dengan sifat dan watak kalian yang berbeda-beda yang memberikan warna dalam persahabatan kita. Sukses dan bahagia selalu untuk kalian semua;
19. Teman seperjuanganku mengerjakan skripsi, Egrifa Ovelina Rebeka Simanjuntak, yang selalu kurepotkan dari waktu mengajukan judul hingga saat ini. Terimakasih sudah mau menemaniku revisian, berpusing ria

mengolah data, menunggu dosen, dan mengurus berkas. Sehat selalu, bahagia selalu, dan sukses selalu untuk kau ya boru;

20. Adik-adikku, Anjani, Clara, Angel, dan Tyas yang telah memberikan doa dan dukungannya untukku selama ini. Terimakasih sudah mau menemaniku mengerjakan revisi dan selalu ada di momen-momen pentingku di semester akhir ini, walaupun untuk Tyas yang jauh di Semarang, kamu juga tetap memberikan dukungan dan perhatian dari kejauhan. Sukses selalu untuk kalian dan semangat untuk menyelesaikan studi di kampus kalian masing-masing;
21. Yohanes Yonathan Tebu yang sudah mau mendengarkan keluh kesahku selama mengerjakan skripsi, yang menemaniku dalam proses pengerjaan skripsi ini, yang selalu mengingatkanku untuk selalu sabar dan selalu mengandalkan Tuhan Yesus. Semoga kamu sehat selalu, bahagia selalu, sukses selalu, dan semoga Tuhan Yesus sertai kamu dalam langkah hidupmu.
22. Teman-teman dengan nama grup whatsapp 'Tukik Lapet', Nola, Inuk, Ana, Reta, Iko, Dius, Obed, Vento, Vinsen, Krisna, dan terkhusus Mas Asto. Terimakasih kalian telah menemaniku selama aku mengerjakan skripsi ini di sekret dengan candaan dan permainan setsot kalian yang membuatku sangat terhibur. Semoga kalian selalu dalam perlindungan Tuhan Yesus, sukses untuk kalian semua;
23. Teman-teman dengan nama grup whatsapp 'Ijo Lumut', Nisa, Rahmi, Nafa, Sintya, Della, Rara, Dandi, Aldo, Deo, Dodi. Terimakasih telah mendengarkan keluh kesahku dan menguatakanku. Semoga kita akan semakin sering main bareng lagi. Sukses selalu untuk kalian dimanapun kalian berada;
24. Teman-teman dengan nama grup whatsapp 'Anak-Anak Niken', Momi kami Niken, Inuk, Nola, Bella, Tyas, Ellen, Angel, dan Windi. Terimakasih telah menghiburku dengan segala celetukan dan candaan kalian serta pusat pergibahan. Semangat menyelesaikan studi kalian di kampus masing-masing. Bahagia selalu ya teman-temanku dan selalu andalkan Tuhan Yesus dalam hidup kalian;

25. Rekan-rekan seperjuangan, seangkatan Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis 2019 yang semua mahasiswanya tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih telah menjadi keluarga baru di masa perkuliahan ini, dan terimakasih atas kerjasamanya, kekeluargaannya, dan semangat selama ini, semoga kita semua bisa menjadi orang-orang yang sukses dimasa depan;
26. Spotify, YouTube, Instagram, TikTok, dan Drama Korea yang selalu menemaniku disaat aku mengerjakan skripsi dan disaat aku merasa sedih dan membutuhkan hiburan. Terimakasih untuk segala konten dan tontonan yang membuatku terhibur dan memberikan semangat utukku.
27. Almamater tercinta, Universitas Lampung
28. *Last but not least. I wanna thank me*, Agustina Ansadanti Premisari. Terimakasih ya kamu sudah mau berjuang sampai titik ini. Walaupun masih banyak kurangnya, walapun perjalanannya lambat, walaupun banyak kenyataan yang gak sesuai dengan ekspektasimu, tapi percaya deh, ini semua sudah yang paling terbaik yang Tuhan Yesus rencanakan untukmu. Danti, tolong ya percaya pada rencana Tuhan Yesus, perbanyak bersyukur dan rendah hati, selalu percaya bahwa rencana Tuhan Yesus itu indah. Tetaplah menjadi pribadi yang selalu mengandalkan Tuhan Yesus dalam segala hal. Tetap semangat ya Dan, Tuhan memberkatimu, sekali lagi terimakasih sudah mau berjuang sampai titik ini, kita berjuang lagi untuk hidup yang lebih baik lagi bangga sama kamu, bahagia selalu ya Danti;

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi besar harapan semoga skripsi ini bisa berguna dan bermanfaat untuk semuanya. Sekali lagi terimakasih kepada semua pihak yang sudah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Bandar Lampung, 20 Agustus 2023  
Penulis

Agustina Ansadanti Premisari  
NPM. 1916051004

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.2 Pengertian Perilaku Organisasi .....	13
2.2.1 Model Perilaku Organisasi.....	14
2.3 Pengertian Kepuasan Kerja .....	15
2.3.1 Teori Kepuasan Kerja .....	16
2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	17
2.3.3 Variabel Kepuasan Kerja .....	18
2.3.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	19
2.4 Pengertian Pengembangan Karir.....	20
2.4.1 Prinsip Pengembangan Karir .....	20
2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir .....	21
2.4.3 Manfaat Pengembangan Karir .....	22
2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	22
2.4.5 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir.....	24
2.5 Pengertian Lingkungan Kerja Fisik .....	24
2.5.1 Faktor Lingkungan Kerja Fisik .....	25
2.5.2 Indikator Lingkungan Kerja Fisik.....	26
2.6 Pengertian <i>Turnover Intention</i> .....	27
2.6.1 Jenis-Jenis <i>Turnover</i> .....	27
2.6.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> .....	28
2.6.3 Indikator <i>Turnover Intention</i> .....	30
2.7 Penelitian Terdahulu .....	31
2.8 Kerangka Pemikiran.....	34
2.9 Hipotesis Penelitian .....	36



<b>III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	37
3.2 Definisi Konseptual .....	37
3.3 Definisi Operasional .....	38
3.4 Populasi dan Sampel .....	42
3.4.1 Populasi.....	42
3.4.2 Sampel.....	42
3.5 Sumber Data.....	43
3.5.1 Data Primer .....	43
3.5.2 Data Sekunder.....	44
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.7 Uji Kualitas Data.....	45
3.7.1 Uji Validitas .....	45
3.7.2 Uji Realibilitas .....	45
3.8 Teknik Analisis Data.....	46
3.8.1 Uji Asumsi Klasik.....	46
3.8.2 Uji Regresi Linier Berganda .....	47
3.9 Uji Hipotesis .....	47
3.9.1 Uji Statistik T.....	47
3.9.2 Uji Statistik F.....	48
3.9.3 Koefisien Determinasi ( <i>Adjusted R Square</i> ).....	48
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	49
4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	51
4.2.1 Identitas Responden .....	51
4.2.2 Analisis Deskriptif .....	56
4.3 Teknik Analisis Data.....	66
4.3.1 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	66
4.3.2 Hasil Regresi Linear Berganda .....	68
4.4 Hasil Uji Hipotesis .....	70
4.4.1 Uji Statistik T.....	70
4.4.2 Uji Statistik F.....	71
4.4.3 Uji Koefisien Determinasi ( <i>Adjusted R Square</i> ) .....	72
4.5 Pembahasan.....	73
4.5.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	73
4.5.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	74
4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	75
4.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	76
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>79</b>
5.1 Kesimpulan .....	79
5.2 Saran .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>87</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat Tunover Karyawan PT. Semen Baturaja Tahun 2018.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	39
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i> .....	45
Tabel 4.1 Interpretasi Skala Jawaban Responden .....	56
Tabel 4.2 Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja .....	57
Tabel 4.3 Jawaban Responden Pada Variabel Pengembangan Karir.....	60
Tabel 4.4 Jawaban Responden Pada Variabel Lingkungan Kerja Fisik .....	62
Tabel 4.5 Jawaban Responden Pada Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	65
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas .....	67
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas .....	68
Tabel 4.8 Hasil Regresi Linear Berganda .....	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Statistik T.....	70
Tabel 4.10 Hasil Uji Statistik F.....	72
Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( <i>Adjusted R Square</i> ).....	73

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Jumlah Karyawan Per Periode .....	2
Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi .....	14
Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pemikiran.....	36
Gambar 4.1 PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.....	49
Gambar 4.2 Produk yang di Produksi PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. ....	50
Gambar 4.3 Presentase Responden Berdasarkan Usia.....	51
Gambar 4.4 Presentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Gambar 4.5 Presentase Responden Berdasarkan Status.....	52
Gambar 4.6 Presentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	53
Gambar 4.7 Presentase Responden Berdasarkan Divisi.....	54
Gambar 4.8 Presentase Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
Gambar 4.9 Presentase Responden Berdasarkan Etnis/Suku.....	55
Gambar 4.10 <i>Grafik Scatterplot</i> .....	67

## I. PENDAHULUAN

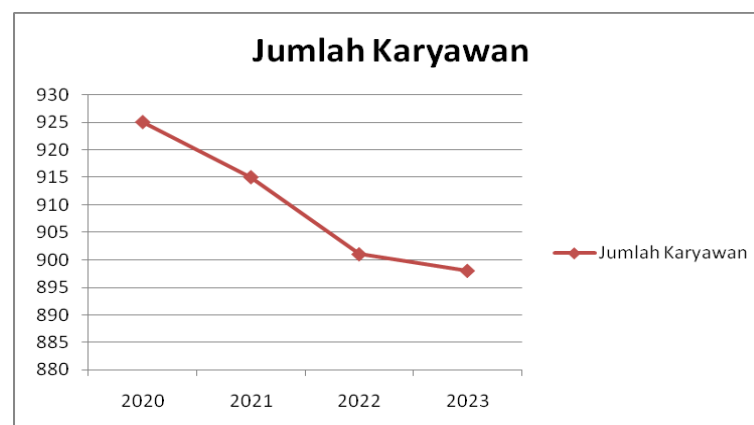
### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus diatur dan dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap kelangsungan pertumbuhan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan harus memiliki standar yang sesuai dengan prosedur perusahaan, dan organisasi memiliki peran penting di dalamnya untuk mendorong perusahaan mengembangkan sikap dan tindakan profesional berdasarkan tanggung jawab dan manfaat organisasi, perusahaan harus mengevaluasi kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik para karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan. Apabila perusahaan kurang memberikan perhatian kepada karyawannya maka akan dapat menyebabkan berkurangnya semangat kerja dari para karyawan yang kemudian akan berdampak pada penurunan kinerja dan berpotensi menimbulkan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*) (Reza et al., 2017:1).

*Turnover* merupakan suatu proses dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan posisinya dalam perusahaan tersebut harus digantikan (Yuningsih et al., 2021:26). *Turnover* yang terjadi pada suatu perusahaan merupakan suatu fenomena yang biasa terjadi dan tidak akan berdampak negatif jika tidak terlalu tinggi. Fahrizal & Utama (2017:5409) mengatakan bahwa tingkat *turnover* lebih dari 10% dalam satu tahun maka dianggap tinggi. Tingkat *turnover* yang tinggi pada perusahaan harus dihindari karena dengan adanya tingkat pergantian karyawan yang tinggi bisa menyebabkan perusahaan mengeluarkan uang yang lebih banyak untuk biaya perekrutan, pemilihan, dan pelatihan bagi karyawan baru (Muviana, 2022:394).

Munculnya *turnover* diawali dengan adanya keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Keinginan tersebut muncul ketika karyawan masih bekerja di perusahaan yang dipengaruhi oleh banyak faktor (Muviana, 2022:395). Adanya niat untuk pindah dari pekerjaan ini dapat diindikasikan melalui berbagai perilaku seperti mencari informasi tentang pekerjaan lain, meningkatnya ketidakhadiran, kemalasan, melanggar peraturan, meningkatnya protes terhadap atasan, atau bahkan perilaku negatif lainnya.

Fenomena *turnover* terjadi di banyak perusahaan termasuk di BUMN. Salah satu BUMN yang bergerak di bidang industri semen adalah PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memproduksi semen yang didirikan pada 14 November 1974. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. bertempat di Jl. Raya Tiga Gajah, Baturaja, Ogan Komering Ulu. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. memiliki dua pabrik semen, yang mulai dari 1 September 2017 Pabrik Baturaja II mulai memproduksi semen dengan kapasitas produksi sebesar 1.850.000 ton semen, sehingga total kapasitas produksi Semen Baturaja menjadi sebesar 3.850.000 ton semen per tahun. PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. memiliki jumlah karyawan tetap hingga 2023 adalah sebanyak 898 orang yang dapat dikategorikan melalui beberapa kategori, yaitu berdasarkan status kepegawaian, level organisasi, tingkat pendidikan, usia, lama kerja, gender, dan unit bisnis. Dari data yang peneliti dapat, jumlah karyawan yang ada di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. dari tahun 2020 hingga 2023 mengalami penurunan.



Gambar 1.1 Jumlah Karyawan Per Periode

Sumber : *Human Resources* PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tingkat penurunan karyawan dari setiap periodenya rendah. Banyak faktor yang menyebabkan penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya. Salah satu faktor yang dapat meyebabkan penurunan jumlah karyawan adalah *turnover*.

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* Karyawan PT. Semen Baturaja Tahun 2018

<b>Keterangan</b>	<b>31 Desember 2018</b>	<b>31 Desember 2017</b>
1. Jumlah awal karyawan	775	574
2. Penerimaan	4	221
3. Pemberhentian	-	-
• Mengundurkan diri	1	2
• Pensiun	11	14
• Meninggal dunia	3	2
• Cuti luar tanggungan	-	2
• Diberhentikan	3	-
Sub Total	18	20
4. Jumlah Akhir Karyawan	761	775

Sumber : *Laporan Tahunan PT. Semen Baturaja Tahun 2018*

Berdasarkan data tersebut, fenomena terjadinya *turnover* juga terjadi pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk., namun tingkat *turnover* yang terjadi pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. tergolong rendah. *Turnover* yang terjadi dikategorikan berdasarkan pengunduran diri, pensiun, meninggal dunia, cuti luar tanggungan, dan diberhentikan. Dapat dilihat pula, bahwa tingkat *turnover intention* atau keinginan dari dalam diri karyawan untuk keluar dari pekerjaannya tergolong rendah. Rendahnya *turnover intention* yang terjadi pada karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. diduga dapat disebabkan oleh karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang dijalannya, pengembangan karir yang jelas, dan lingkungan kerja fisik yang membuat mereka nyaman.

Hasil para riset yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. memiliki kecenderungan yang cukup tinggi untuk meinggalkan perusahaan, namun dilihat dari data tidak banyak karyawan yang melakukan *turnover*. Hal ini menjadi menarik bagi peneliti dan melatarbelakangi peneliti untuk mengambil Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* sebagai studi kasus dalam penelitian ini.

Menurut Mobley,*et al* (1986), yang dikutip dalam Tsani & Farlianto (2016:506) menyatakan beberapa faktor yang menyebabkan seseorang memiliki keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*), yaitu karakteristik individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Jewell dan Siegall (1998) dalam Kristianti & Sarsono (2020:356) bahwa terdapat dua komponen yang menjadi penyebab *turnover intention*, yaitu faktor pribadi, yang meliputi kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, pengalaman kerja, keterampilan kerja, pengungkapan kebutuhan akan pengembangan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, pekerjaan, dan menyatakan keinginan untuk tetap bersama perusahaan, serta variabel organisasi seperti sistem penghargaan. Faktor lainnya yaitu faktor situasional yang meliputi gaji, peluang untuk maju, dan tingkat rutinitas pekerjaan.

Kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* (Nur Shabrina & Partono Prasetyo, 2018:253). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu wujud ekspresi perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional berupa perasaan yang timbul dari seseorang yang menyukai dan mencintai pekerjaannya (Sunyoto, 2012 :26). Kepuasan kerja karyawan yang satu akan berbeda dengan yang lainnya. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja akan muncul apabila realita yang dirasakan tidak sesuai atau lebih rendah daripada apa yang diinginkan.

Faktor lain yang menyebabkan *turnover intention* adalah pengembangan karir bagi para karyawan (Marcella & Ie, 2022:214). Menurut Dayona (2016:46) pengembangan karir adalah proses yang berkesinambungan dari individu ke tingkat organisasi atau perusahaan yang dirancang secara formal, yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Tentunya setiap karyawan menginginkan pengembangan karir yang seringkali dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan dan kinerja yang baik dari karyawan tersebut dalam menunaikan tugasnya pada jabatan dan tugas sebelumnya, yang secara tidak langsung merupakan pengakuan atas kompetensi dan potensi karyawan tersebut pada level yang lebih tinggi dalam organisasi.

Berdasarkan data yang di dapat oleh peneliti, pengembangan karir karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. didasarkan pada kebutuhan dan rekomendasi dari atasan, serta beberapa program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang rutin dilaksanakan kepada para karyawan perseroan dalam seluruh level jabatan.

Lingkungan kerja fisik juga menjadi faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* (Anisa Nur Oktaviani, Kokom Komariah, 2020:197). Alat dan infrastruktur yang dapat dilihat dan dipergunakan oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung disebut lingkungan kerja fisik (Anisa Nur Oktaviani, Kokom Komariah, 2020:198). Lingkungan kerja yang baik dan sesuai bagi para karyawan tentu akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Fenomena yang ditemukan oleh peneliti bahwa terdapat beberapa lingkungan kerja fisik yang membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja, seperti suara bising dari alat yang ditimbulkan dari pabrik, debu yang membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja dan akan berdampak pada kesehatan karyawan.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh Nur Shabrina & Partono Prasetio (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuda & Ardana (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* oleh Luh & Riantini (2021) didapatkan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Marcella & Ie (2022) didapatkan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan negatif pada *turnover intention*. Pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh Vania (2019) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Di lain penelitian Muviana (2022) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*.



Berdasarkan penelitian terdahulu dengan adanya beberapa *research gap* dan fenomena rendahnya tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. menjadi menarik untuk diteliti. Hal inilah yang melatar belakangi peneliti untuk mengetahui lebih dalam dan melakukan penelitian mengapa tingkat *turnover intention* terjadi pada karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. tergolong rendah. Apakah kepuasan kerja karyawan tercukupi, apakah ada pengembangan karir yang jelas bagi para karyawan, dan apakah lingkungan kerja fisik pada perusahaan sangat nyaman dan mendukung sehingga membuat para karyawan tidak berkeinginan untuk keluar dan berpindah dari pekerjaan yang mereka lakukan.

Maka selanjutnya, peneliti berniat untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Studi Pada Karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disebutkan diatas, maka penulis menentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.?
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Divisi Procurement dan Divisi Marketing di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk..
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan Divisi Procurement dan Divisi Marketing di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk..
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* karyawan Divisi Procurement dan Divisi Marketing di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk..
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, hambatan karir, dan lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* karyawan Divisi Procurement dan Divisi Marketing di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk..

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat diantaranya adalah sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat bagi dunia pendidikan seperti, sumber informasi dan sumber pengetahuan kepada Almamater dan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa, khususnya jurusan Ilmu Administrasi Bisnis dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia.

#### 2. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini, diharapkan mampu memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Sebagai bahan masukan bagi perusahaan, khususnya PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. dalam mengupayakan pengelolaan sumber daya manusia dengan kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik.

- 2) Bagi peneliti diharapkan melalui penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu wujud dari pengamalan ilmu pada masa kuliah selama Program Studi S1 Ilmu Administrasi Bisnis dengan melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan pendidikan.
- 3) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dari hasil penelitian ini, mampu menambah wawasan dan pengetahuan untuk penelitian-penelitian di masa yang akan datang agar penelitian terkait dengan kepuasan kerja, hambatan karir, dan lingkungan kerja fisik dapat lebih baik lagi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting bagi perusahaan. Bisa dikatakan sumber daya manusia merupakan modal yang penting bagi perusahaan karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka akan meningkatkan produktivitas perusahaan yang akan membuat perusahaan mencapai tujuannya (Nur Shabrina & Partono Prasetio, 2018:253). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), sumber daya manusia merupakan potensi yang ada pada manusia yang dapat dikembangkan dalam proses produksi. Menurut pendapat Marnis & Priyono (2008:15) sumber daya manusia atau *human resources* adalah keahlian terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh seseorang.

Sementara itu, Susan (2019:954) mengatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan pribadi yang produktif yang bekerja dalam suatu organisasi, baik itu dalam perusahaan maupun institusi yang mempunyai fungsi sebagai modal bagi organisasi tersebut sehingga kemampuan yang ada pada dirinya harus dilatih dan dikembangkan. Menurut Susan (2019:954) pula definisi SDM juga terbagi menjadi dua pengertian, yaitu secara makro dan mikro. Secara makro SDM diartikan sebagai penduduk dalam suatu negara yang memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah bekerja maupun yang belum bekerja. Sedangkan secara mikro SDM diartikan sebagai individu yang bekerja pada suatu perusahaan atau instansi yang biasanya disebut sebagai buruh, pegawai, karyawan, tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Dari definisi sumber daya manusia yang telah disebutkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja dalam suatu organisasi, baik itu instansi maupun perusahaan yang di dalam dirinya terdapat keahlian terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang digunakan

sebagai modal bagi organisasi dan tidak dapat digantikan dengan sumber daya lainnya sehingga keahlian tersebut harus dilatih dan dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dalam manajemen yang di dalamnya secara khusus mempelajari peran dan hubungan manusia yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan (Susan, 2019:956). Dalam bukunya, Elbadiansyah (2019:2) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah ilmu atau metode tentang bagaimana cara mengelola hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta memanfaatkannya secara optimal untuk mencapai tujuan (*goals*) perusahaan, karyawan dan masyarakat secara maksimal.

Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992) dalam Marnis & Priyono, (2008:4) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai berikut : *“Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society”*, yang apabila diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia manajemen sumber daya manusia berarti pengakuan terhadap pentingnya suatu tenaga kerja yang ada pada organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital dalam berkontribusi pada tujuan, fungsi, dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia itu dipergunakan secara efektif dan merata demi kepentingan individu, organisasi, maupun masyarakat.

Dari definisi terkait manajemen sumber daya manusia yang telah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni dan strategi untuk mengatur peran dan hubungan tenaga kerja supaya mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu terlaksananya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendapat mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Larasti (2018:16) bahwa terdapat beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Fungsi manajerial, yang meliputi :
  - 1) Perencanaan (kegiatan yang di dalamnya merencanakan kebutuhan para tenaga kerja),
  - 2) Pengorganisasian (kegiatan yang di dalamnya mengorganisir semua tenaga kerja yang ada),
  - 3) Pengarahan (kegiatan yang di dalamnya mengarahkan semua tenaga kerja yang ada),
  - 4) Pengendalian (kegiatan yang di dalamnya mengendalikan semua karyawan).
2. Fungsi Operasional, yang meliputi :
  - 1) Pengadaan SDM (kegiatan yang di dalamnya meliputi penarikan, seleksi, orientasi, penempatan),
  - 2) Pengembangan (kegiatan yang di dalamnya meliputi pendidikan dan pelatihan),
  - 3) Kompensasi dan proteksi (yaitu upah, intensif, tunjangan, dan K3),
  - 4) Pengintegrasian (pengintegrasian dalam hal kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan),
  - 5) Pemeliharaan (kegiatan yang di dalamnya meliputi peningkatan kondisi fisik, mental, serta loyalitas),
  - 6) Kedisiplinan (kegiatan yang di dalamnya meliputi penerapan kedisiplinan terhadap para tenaga kerja yang ada),
  - 7) Pemberhentian (yaitu pemutusan hubungan kerja yang disebabkan oleh alasan tertentu).

Pendapat mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia juga dikemukakan oleh Hasibuan (2016:21) bahwa terdapat sebelas fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah perencanaan pengerahan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk membantu kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perencanaan dilakukan melalui pembuatan program personalia.

### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan yang mengorganisasikan seluruh pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan industrial, pelimpahan wewenang, keterpaduan dan koordinasi dalam rencana organisasi.

### 3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan yang dimaksud adalah kegiatan yang membimbing seluruh karyawan agar siap bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk berkontribusi pada tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian atau kontrol adalah aktivitas yang mengendalikan seluruh karyawan agar mereka mengikuti aturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

### 5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan yang dimaksud adalah proses pemberhentian, seleksi, penempatan, orientasi dan rekrutmen pegawai yang memenuhi kebutuhan organisasi.

### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan yang dimaksud ialah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah imbalan langsung dan tidak langsung, yang berupa uang atau barang yang diberikan untuk karyawan sebagai pembayaran atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian yang dimaksud ialah kegiatan mempertemukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar dapat bekerja sama hingga pensiun.

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi SDM yang paling penting dan kunci untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal. Disiplin yang dimaksud disini adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan lembaga pendidikan dan norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

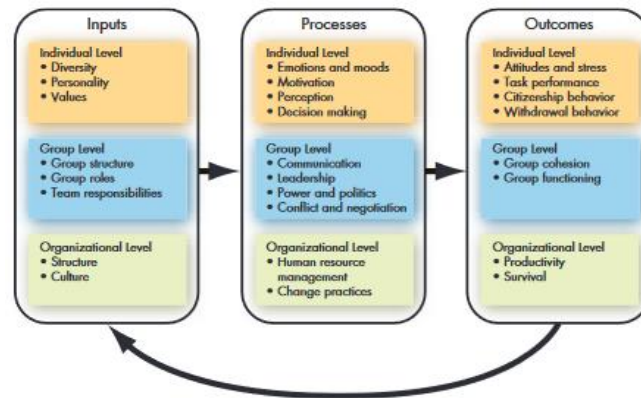
Pemberhentian sebagaimana didefinisikan di sini, adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dengan suatu entitas. Pembatalan tersebut dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan lembaga pendidikan, pemutusan kontrak kerja, pensiun dan alasan lainnya.

### **2.2 Pengertian Perilaku Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2015: 5), perilaku organisasi adalah salah satu ilmu yang mengarah pada efek individu, kelompok, dan struktur perilaku organisasi. Ilmu ini berguna untuk mengimplementasikan pengetahuan serta meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi adalah salah satu ilmu yang berlaku dan mempengaruhi disiplin perilaku, yaitu psikologi yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan mengubah perilaku manusia. Sedangkan menurut Wardiah (2016:181) perilaku organisasi merupakan suatu ilmu yang mempelajari tingkah laku individu dalam kelompok organisasi yang berhubungan langsung dengan ilmu-ilmu lain.



### 2.2.1 Model Perilaku Organisasi



Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi

Sumber : (Robbins & Judge 2018)

Robbins & Judge (2018) mengembangkan model perilaku organisasi yang di dalamnya terdapat tiga jenis variabel, yaitu *inputs*, *processes*, dan *outcomes* pada tingkat analisis (individu, kelompok, dan organisasi). Model yang dikemukakan Robbins & Judge ini menggambarkan bahwa input mengarah ke proses, yang mengarah ke hasil. Model ini juga menunjukkan bahwa hasil dapat mempengaruhi input di masa yang akan datang

#### 1. *Inputs* (Input)

Input adalah variabel seperti kepribadian, struktur tim, dan budaya organisasi yang menggerakkan proses. Variabel-variabel ini membentuk dasar dari apa yang akan terjadi dalam organisasi di masa depan. Banyak yang harus diputuskan tentang hubungan kerja, seperti karakteristik keragaman individu, kepribadian dan nilai-nilai genetik individu, dan lingkungan masa kecil. Struktur kelompok, peran dan tanggung jawab kelompok dibagi segera sebelum atau sesudah pembentukan kelompok.

#### 2. *Processes* (Proses)

Proses adalah tindakan yang diambil individu, kelompok, dan organisasi berdasarkan masukan yang mengarah pada hasil tertentu. Pada tingkat individu, proses adalah perasaan dan suasana hati, motivasi, persepsi, dan keputusan. Di tingkat kelompok, prosesnya meliputi komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, serta konflik dan negosiasi. Di tingkat organisasi, prosesnya mencakup manajemen orang dan praktik perubahan

### 3. *Outcomes* (Hasil)

Hasil adalah variabel kunci yang ingin dijelaskan atau diprediksi yang dipengaruhi oleh variabel lain. Pada tingkat individu *outcomes* yang dihasilkan adalah sikap dan stress, kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan, dan perilaku penarikan. Pada tingkat kelompok, berupa kohesi dan tindakan merupakan variabel dependen. Di tingkat organisasi, menjelaskan bagaimana produktivitas dan profitabilitas secara keseluruhan pada organisasi tersebut.

## 2.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Saat sedang membicarakan sikap karyawan, maka yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja yang ada pada diri karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan dimana karyawan yang ada dalam perusahaan merasa dirinya nyaman, senang, dan puas dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Berikut ini dijelaskan mengenai pengertian kepuasan kerja :

1. Menurut Robbins dan Judge (2015:49) kepuasan kerja diartikan sebagai suatu perasaan yang baik atau positif terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik yang cukup luas.
2. Menurut Yuniarsih (2017:45) kepuasan kerja diartikan sebagai cerminan psikologis karyawan terhadap hasil pekerjaan yang di kerjakannya.
3. Menurut Afandi (2018:73) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu tanggapan atau efektifitas emosional terhadap berbagai macam aspek pekerjaan.
4. Menurut Hartini, Muhammad Ramaditya, Rudy Irwansyah, Debi Eka Putri, Indi Ramadhani et al. (2021:93) kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan, yang didapatkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan mempunyai rasa positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah maka akan mempunyai rasa negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja itu sendiri pada dasarnya merupakan suatu hal yang sifatnya pribadi atau individual. Setiap pribadi mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda

sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap penerapan yang sesuai dengan harapan pribadi karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan (Sari et al., 2015:3).

Dari pengertian definisi kepuasan kerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi dan cerminan psikologis yang ada pada diri karyawan, keadaan emosi tersebut berupa rasa puas terhadap pencapaian yang didapat oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakannya.

### **2.3.1 Teori Kepuasan Kerja**

Wexley dan Yuki (2003:130) mengatakan bahwa terdapat tiga teori yang membahas tentang kepuasan kerja. Ketiga teori tersebut adalah :

#### **1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)**

Jika tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya dan seperti apa rasanya, seseorang akan menemukan pekerjaan itu bermanfaat. Orang-orang merasa lebih bahagia ketika kebutuhan mereka terpenuhi di luar batas minimum . Di sisi lain, jika persyaratan minimum tidak terpenuhi, seseorang akan tidak puas dengan pekerjaan itu.

#### **2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Orang merasa puas atau tidak puas tergantung pada apakah mereka percaya bahwa kondisi yang mereka alami di tempat kerja itu adil. Perasaan adil atau tidak adil tersebut diperoleh dengan membandingkan orang lain yang dianggap memiliki pangkat, status, dan masa jabatan, serta lama kerja yang sama. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil, dia akan puas.

#### **3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)**

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan menurut teori ini bukan merupakan titik yang berbeda, dimana berpusat di sekitar titik netral seperti yang terlihat dalam teori sikap kerja konvensional. Salah satu faktor ketidakpuasan di tempat kerja tidak dapat diubah menjadi kepuasan, melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan.

### 2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Marnis & Priyono (2008:229-230) bahwa kepuasan kerja pada karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor di bawah ini, yaitu :

1. Balas jasa yang diterima karyawan layak dan adil,
2. Penempatan kerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki,
3. Ringan dan beratnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan,
4. Lingkungan dan suasana pekerjaan,
5. Peralatan yang menunjang terlaksananya pekerjaan yang diberikan,
6. Sikap seorang pemimpin dan gaya kepemimpinannya,
7. Sifat pekerjaan itu sendiri (bersifat monoton atau tidak).

Pendapat lain dikemukakan oleh Bemana et al., (2013:224) beserta Robins and Judge (2015:51) bahwa terdapat beberapa faktor penentu yang kuat kepuasan kerja, yaitu :

1. Pengawasan,
2. Hubungan interpersonal,
3. Kondisi di tempat kerja,
4. Gaji yang diperoleh,
5. Interdependensi,
6. Umpan balik,
7. Dukungan sosial,
8. Interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja,
9. Motivasi, contohnya seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan.

Mangkunegara (2017:120) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan, yaitu :

1. Faktor pegawai, yaitu berkaitan dengan kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman dalam bekerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu berkaitan dengan jenis pekerjaan, struktur organisasi, golongan (pangkat), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

### 2.3.3 Variabel Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa variabel kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Keith Davis (1985:99) yang menyatakan bahwa “*Job satisfaction is related to numbe of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee work*”. Hal tersebut sama dengan pendapat Mangkunegara (2013:117-119) bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu *turnover intention*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi.

Pendapat lain mengenai variabel kepuasan kerja dikemukakan oleh (Robbins, 2003:255) bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan absensi, *turnover*, tuntutan, dan kesetiaan. Adapun penjelasan variabel tersebut dijelaskan di bawah ini :

#### 1. Absensi

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi maka tingkat ketidakhadirannya rendah, sedangkan karyawan yang merasa kurang puas atau tidak puas akan memberikan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Salah satu cara untuk mengurangi absensi karyawan adalah dengan meningkatkannya kepuasan kerja karyawan.

#### 2. *Turnover*

Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu alasan ingin berganti pekerjaan adalah ketidakpuasan kerja. Alasan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja akan berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya.

#### 3. Tuntutan

Ketidakpuasan sering dikaitkan dengan banyaknya tuntutan dan keluhan karyawan. Karyawan dengan kepuasan rendah lebih rentan untuk melakukan agresi negatif dan sabotase.

#### 4. Kesetiaan

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan loyal kepada perusahaan. Tingkah lakunya akan menunjukkan kesetiaan yang tercermin dari sikapnya yang selalu mempertahankan kebijaksanaannya yang ada di lingkungan tempat dia bekerja.

### 2.3.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Robbins (2015:50) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu :

#### 1. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan akan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menawarkan akses yang menantang dalam melakukan berbagai tugas mereka, kebebasan dan umpan balik atas kinerja mereka sehingga kepuasan dan kegembiraan kerja dapat tercipta. Indikator dari dimensi pekerjaan itu sendiri adalah : (1) pekerjaan yang menantang, (2) kesempatan untuk belajar.

#### 2. Imbalan

Faktor penting lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji dan upah. Kepuasan individu muncul karena gaji yang diterima mampu memenuhi kebutuhan individu. Judge dan Locke menjelaskan bahwa pekerja mendapat kepuasan kerja ketika gaji yang diterima dari pekerjaannya melebihi harapan karyawan. Indikator dari dimensi imbalan adalah sebagai berikut : (1) Upah atau gaji, (2) insentif.

#### 3. Promosi

Terbukanya peluang untuk mendapatkan kenaikan jabatan membuat karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang lebih jauh dan memperluas pengalaman profesional mereka. Promosi dapat membuat karyawan senang dengan penghasilan status yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan psikologis, dan keadilan. Adapun indikator dari dimensi promosi adalah: (1) kesempatan, (2) keadilan.

#### 4. Pengawasan

Atasan dengan hubungan pribadi yang baik dengan bawahan dan kemauan untuk memahami kepentingan bawahan secara positif meningkatkan kepuasan kerja, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan yang memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Indikator dari dimensi pengawasan adalah : (1) Pemberian pengamatan saat bekerja.

## 5. Rekan kerja

Hal yang sama berlaku untuk rekan kerja yang mendukung kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan akan hubungan sosial. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan merupakan kebutuhan akan interaksi sosial, sehingga rekan kerja yang ramah dan suportif akan meningkatkan kepuasan kerja. Jika ada konflik dengan rekan kerja, itu mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Indikator dari dimensi rekan kerja adalah : (1) karyawan saling bekerja sama, (2) rekan kerja yang mendukung.

### 2.4 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan diri seseorang untuk mewujudkan rencana karirnya Marwansyah (2014:208). Hamali (2016:152) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan berbagai upaya yang dilakukan seorang karyawan dalam mencapai rencana karir mereka. Menurut Elbadiansyah (2019:131) pengembangan karir (*career development*) merupakan segala usaha pribadi karyawan untuk mencapai cita-cita karir melalui pendidikan, pelatihan, pencarian kerja, dan pengalaman kerja. Pendapat lain mengenai definisi pengembangan karir juga dikemukakan oleh (Balbed & Sintaasih, 2019:4678) bahwa pengembangan karir adalah proses yang meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan mendorong peningkatan kinerja untuk mencapai jalur karir yang diinginkan.

Dari definisi yang telah disebutkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan berbagai upaya yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kerja karyawan untuk mewujudkan rencana karirnya melalui berbagai macam cara dan kegiatan.

#### 2.4.1 Prinsip Pengembangan Karir

Menurut Elbadiansyah (2019:131) terdapat empat prinsip pengembangan karir, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri memiliki dampak yang sangat besar terhadap pengembangan karir,
2. Bentuk pengembangan keahlian yang diperlukan ditentukan oleh pekerjaan yang khusus/spesifik,
3. Pengembangan hanya terjadi bila individu belum mendapatkan keterampilan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan,
4. Waktu yang didedikasikan untuk pengembangan bisa dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang sesuai.

#### **2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir memiliki banyak tujuan, baik itu secara internal maupun eksternal (Priansa, 2014:148).

1. Tujuan Internal Pengembangan Karir:
  - 1) Meningkatkan produktivitas kerja,
  - 2) Meningkatkan efisiensi organisasi,
  - 3) Meningkatkan efektivitas organisasi,
  - 4) Mencegah kerusakan fasilitas organisasi,
  - 5) Mengurangi kecelakaan kerja,
  - 6) Meningkatkan pelayanan internal,
  - 7) Meningkatkan moral karyawan,
  - 8) Membuka kesempatan dalam pengembangan karir,
  - 9) Mengembangkan *leadership skill* dalam diri karyawan,
  - 10) Sukses kepemimpinan,
  - 11) Meningkatkan kompensasi yang akan diterima karyawan.
2. Tujuan Eksternal Pengembangan Karir :
  - 1) Mampu memenuhi kebutuhan atau tuntutan pelanggan,
  - 2) Mampu menghadapi persaingan bisnis,
  - 3) Mampu menghadapi persaingan dalam tingkat global,
  - 4) Semakin tinggi biaya karyawan, maka perusahaan memilih untuk mempekerjakan sedikit pekerja, namun mereka melakukan pekerjaan yang lebih banyak,
  - 5) Semakin langkanya sumber daya energi.



### 2.4.3 Manfaat Pengembangan Karir

Elbadiansyah (2019:142) mengatakan bahwa pengembangan karir memiliki dua manfaat, yaitu bagi organisasi dan bagi karyawan.

1. Manfaat Pengembangan Karir bagi Organisasi :
  - 1) Menjamin ketersediaan talenta yang dibutuhkan,
  - 2) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas baik,
  - 3) Mengatur promosi dan mutasi karyawan,
  - 4) Mengurangi tingkat frustrasi karyawan,
  - 5) Memastikan bahwa kelompok minoritas dan wanita memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya,
  - 6) Mempromosikan keberadaan keragaman budaya dan organisasi,
  - 7) Meningkatkan reputasi organisasi.
2. Manfaat Pengembangan Karir bagi Karyawan :
  - 1) Menggunakan potensi yang dimiliki karyawan secara penuh,
  - 2) Menambah tantangan di tempat kerja,
  - 3) Meningkatkan otonomi, dan
  - 4) Meningkatkan tanggung jawab.

### 2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2013:278) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah sebagai berikut :

#### 1. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai. Kemajuan karir sangat tergantung pada kinerja kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil kinerja mereka, karyawan dapat mengukur peluang mereka untuk peningkatan karir. Penerimaan kinerja yang baik merupakan dasar dari semua kegiatan pengembangan karir. Pengembangan karir biasanya didasarkan pada kinerja dan prestasi.

#### 2. Eksposur

Manajer atau penyelia menerima pengakuan ini terutama berdasarkan kinerja dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja komite, dan jam kerja.

### 3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti eksposur di luar perusahaan, di dalamnya mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut sangat bermanfaat bagi karyawan, terutama untuk pengembangan karir mereka.

### 4. Kesetiaan terhadap organisasi

Kesetiaan rendah adalah hal biasa di antara lulusan perguruan tinggi, penyebabnya adalah harapan di perusahaan tempatnya pertama kali bekerja terlalu tinggi, sehingga menyebabkan kekecewaan. Untuk mengatasi hal ini, biasanya perusahaan melakukan upaya untuk membuat karyawan menjadi loyal, seperti memberikan gaji dan tunjangan yang tinggi, serta melakukan praktik-praktik SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

### 5. Pembimbing dan sponsor

Mentor dan sponsor mendukung karyawan dalam pengembangan karir mereka. Manajer memberikan nasihat atau saran kepada karyawan tentang pengembangan karir, manajer berasal dari dalam perusahaan. Seorang mentor adalah orang di perusahaan yang menciptakan peluang untuk pengembangan karir.

### 6. Kesempatan untuk tumbuh

Karyawan harus diberi kesempatan untuk berkembang lebih jauh kemampuan, misalnya, pelatihan, kursus, dan melanjutkan studi mereka. Hal tersebut dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang sesuai rencana karirnya.

Priansa (2016:163) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan, yaitu :

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja,
2. Pengalaman,
3. Kompetensi dan Profesionalisme,
4. Pendidikan,
5. Prestasi,
6. Pimpinan,
7. Rekan Kerja,
8. Pegawai dengan Posisi Lebih Rendah,
9. Jaringan Kerja.

#### **2.4.5 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Hamali (2016:158) pengembangan karir dapat diukur dengan berapa dimensi dan indikator, yaitu sebagai berikut :

##### **1. Sikap Atasan**

Seorang karyawan yang berhasil dalam pekerjaannya, tetapi tidak disukai atasan dan rekan kerjanya, maka karyawan seperti itu tidak akan memperoleh dukungan untuk karir yang lebih baik. Seorang karyawan jika ingin karirnya berjalan dengan baik, maka karyawan harus menjaga hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja. Indikator dari dimensi sikap atasan yaitu : (1) hubungan atasan dengan karyawan, (2) perhatian atasan terhadap pengembangan karir karyawan.

##### **2. Pengalaman**

Pengalaman kerja merupakan suatu proses yang dilalui karyawan dalam membangun pengetahuan serta keterampilan mengenai metode kerja karena komitmen karyawan melakukan tugas pekerjaan. Indikator dari dimensi pengalaman yaitu : (1) pengalaman kerja yang menarik.

##### **3. Pendidikan**

Pendidikan adalah salah satu faktor penentu seseorang dalam bertindak. Seseorang dengan pendidikan yang baik, maka orang tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal pula. Indikator dari dimensi pendidikan yaitu : (1) latar belakang pendidikan, (2) kesempatan melanjutkan pendidikan

#### **2.5 Pengertian Lingkungan Kerja Fisik**

Gie (2000:210) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai seperangkat faktor fisik dan suasana fisik yang ada di tempat kerja. Pendapat lain mengenai defisini lingkungan kerja fisik dikemukakan oleh Moekijat (2005:135) bahwa lingkungan kerja fisik didefinisikan sebagai lingkungan kerja yang terdiri dari peralatan kantor, perlengkapan kantor, dan tata ruang kantor yang mempengaruhi lingkungan fisik kantor dan kondisi kerja fisik dimana pekerjaan harus dilakukan. Kondisi fisik yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh para tenaga kerja di tempat kerja yang mempengaruhi tenaga kerja tersebut disebut dengan lingkungan kerja fisik (Sedarmayanti, 2017:19).

Dari definisi yang sudah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan segala kondisi fisik yang ada di tempat kerja dan mempengaruhi para tenaga kerja dalam menjalankan pekerjaannya.

### **2.5.1 Faktor Lingkungan Kerja Fisik**

Moekijat (2005:135) menyebutkan bahwa ada faktor-faktor penting dari lingkungan kerja fisik di kebanyakan kantor pada umumnya, yaitu :

1. Tata ruang,
2. Penerangan,
3. Warna,
4. Pertukaran udara (ventilasi),
5. Musik,
6. Suara (tingkat kebisingan).

Sedarmayanti (2012:28) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik pada perusahaan. Beberapa faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penerangan atau cahaya di tempat kerja,
2. Temperatur di tempat kerja,
3. Kelembaban di tempat kerja,
4. Sirkulasi udara pada tempat kerja,
5. Kebisingan pada tempat kerja,
6. Getaran mekanis di tempat kerja,
7. Bau yang ada pada tempat kerja,
8. Tata warna di tempat kerja,
9. Dekorasi di tempat kerja,
10. Musik di tempat kerja,
11. Keamanan.

Pendapat lain dikemukakan oleh The Liang Gie (2012:212) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik, faktor tersebut diantaranya adalah cahaya, warna, udara, dan suara.

### **2.5.2 Indikator Lingkungan Kerja Fisik**

Terdapat beberapa indikator lingkungan kerja fisik yang ada dalam perusahaan. Sedarmayanti (2011:26) menyebutkan bahwa terdapat enam indikator lingkungan kerja fisik, yaitu :

#### **1. Sirkulasi Udara**

Oksigen adalah gas yang dibutuhkan makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Ketika udara di tempat kerja tercemar, kandungan oksigen dalam udara berkurang dan bercampur dengan gas dan bau berbahaya. Sumber udara yang segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja.

#### **2. Pencahayaan**

Pencahayaan yang baik di tempat kerja adalah pencahayaan yang cukup dan tidak menyilaukan mata, sehingga karyawan menjadi nyaman dalam bekerja.

#### **3. Kebisingan**

Kebisingan yang ada di tempat kerja dapat mengganggu konsentrasi karyawan. Siapapun tidak menyukai suara bising saat sedang bekerja, oleh sebab itu, kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

#### **4. Penggunaan Warna**

Warna dapat mempengaruhi jiwa seseorang, sebenarnya tidak hanya warna yang harus diperhatikan, tetapi juga komposisi warna.

#### **5. Kelembaban Udara**

Jumlah air di udara, biasanya dinyatakan dalam persentase, kelembaban ini berkaitan atau dipengaruhi oleh suhu udara.

#### **6. Fasilitas**

Fasilitas yang ada di perusahaan juga merupakan salah satu penunjang bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan.

## 2.6 Pengertian *Turnover Intention*

Sari et al. (2015:3) mendefinisikan *turnover* berhentinya seorang karyawan dari perusahaan tempat ia bekerja dengan sukarela, sedangkan *intention* diartikan sebagai niat yang ada pada diri individu untuk melakukan sesuatu hal. Jadi, *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dalam beberapa bulan yang akan datang (Nafiudin & Umdiana, 2017:73) *Turnover intention* menurut Yuningsih et al, (2021:26) diartikan sebagai suatu proses bagi para karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja dan dengan keluarnya ia dari perusahaan tersebut maka posisi di tempat ia bekerja harus digantikan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Rukmini & Susi (2017:649) bahwa *turnover intention* merupakan suatu keinginan dalam diri seorang karyawan untuk pindah dari pekerjaannya, tetapi belum sampai ke tahap realisasi yaitu keluar dari perusahaan tempat ia bekerja ke perusahaan lain. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan suatu niat, intensitas, dan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja, namun belum sampai ke tahap realisasi, yaitu benar-benar keluar dari perusahaan tempat ia bekerja.

### 2.6.1 Jenis-Jenis *Turnover*

Mathis dan Jackson (2001:125) menyebutkan bahwa *turnover* dikategorikan menjadi beberapa jenis, yaitu :

#### 1. Berdasarkan Ketersediaan Karyawan

##### 1) *Turnover* Secara Sukarela

*Turnover* secara sukarela terjadi karena seorang karyawan keluar dari perusahaan karena niatnya sendiri, dan biasanya disebabkan oleh faktor peluang karir, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan pribadi maupun keluarga.

## 2) *Turnover* Secara Tidak Sukarela

*Turnover* secara tidak sukarela terjadi karena seorang karyawan memiliki kinerja yang buruk dalam bekerja dan biasanya seorang karyawan melanggar peraturan kerja yang cukup fatal.

## 2. Berdasarkan Tingkat Fungsional

### 1) *Turnover* Fungsional

*Turnover* fungsional ini terjadi karena seorang pekerja mempunyai kinerja yang rendah dan kurang bisa diandalkan, dan mengganggu teman kerja untuk keluar dari perusahaan.

### 2) *Turnover* Disfungsional

*Turnover* disfungsional terjadi karena seorang pekerja yang memiliki kinerja tinggi keluar dari perusahaan di saat perusahaan sedang mengalami peristiwa yang genting.

## 3. Berdasarkan Bentuk Pengendalian

### 1) *Turnover* Yang Terkendali

*Turnover* yang terkendali dapat terjadi karena faktor yang dapat dipengaruhi oleh pemberi kerja. Dengan *turnover* yang terkendali, organisasi lebih mampu mempertahankan karyawan dengan mengatasi masalah karyawan yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover*.

### 2) *Turnover* Yang Tidak Terkendali

*Turnover* yang tidak terkendali dapat terjadi karena alasan di luar kendali pemberi kerja. Ada banyak alasan yang berbeda dari karyawan yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi.

## **2.6.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Supriadi et al., (2021:1217) mengatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu :

### 1. Faktor Internal

Faktor internal mengacu pada faktor yang berasal dari dalam perusahaan atau organisasi dan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi atau individu. Contohnya seperti gaji, insentif, dan sikap atasan.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal mengacu pada faktor yang tidak berhubungan secara langsung di dalam perusahaan, sehingga faktor eksternal dapat dikatakan terkait dengan hubungan yang berada di luar perusahaan. Contohnya seperti hubungan situasi atau suasana lingkungan.

## 3. Faktor Personal

Faktor ini berkaitan dengan pribadi manusia, yaitu hubungan personal yang dimiliki oleh setiap manusia yang satu dengan yang lainnya.

Pendapat lain mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* dikemukakan oleh Staffebach (2008:35), yaitu :

### 1. Faktor Psikologis

Faktor psikologis mengacu pada proses mental dan perilaku karyawan, seperti harapan, orientasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, partisipasi kerja atau efisiensi. Konsep *turnover* berhubungan dengan faktor psikologis berdasarkan perasaan, sikap atau persepsi karyawan. Faktor psikologis dikaitkan dengan kontrak psikologis, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *job insecurity*.

### 2. Faktor Ekonomi

Jika *reward* sama dengan di tempat lain, para pekerja akan memutuskan untuk tidak meninggalkan organisasi. Pandangan ekonomi menganalisis proses *turnover* lebih menekankan pada interaksi variabel eksternal seperti gaji atau peluang. Faktor-faktor ekonomi terdiri dari upah, peluang eksternal, ukuran organisasi.

### 3. Faktor Demografis

Faktor demografis yang sering disebut sebagai karakteristik personal, diantaranya adalah usia dan masa jabatan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah :

### 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* karena dengan kepuasan kerja yang baik maka akan membuat keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya menurun, sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas akan pekerjaannya maka keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya meningkat. Hal



ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nur Shabrina & Partono Prasetio, 2018).

## 2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* karena dengan adanya kejelasan pengembangan karir bagi setiap karyawan maka akan membuat keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya menurun, sebaliknya jika karyawan merasa tidak ada kejelasan dalam berkarir, maka keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hafiz et al., 2016).

## 3. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* karena dengan lingkungan kerja fisik yang baik maka akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya menurun, sebaliknya jika karyawan merasa lingkungan kerja fisik yang ada di kantor tidak membuatnya nyaman, maka keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yuningsih et al., 2021).

### **2.6.3 Indikator Turnover Intention**

Junaidi et al., (2020:3875) mengatakan bahwa indikator *turnover intention* adalah sebagai berikut :

#### 1. Adanya Pikiran untuk Keluar dari Perusahaan

Kondisi dimana karyawan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya atau bertahan di perusahaan. Adanya keinginan harus berhenti bekerja saat karyawan merasa fasilitas perusahaan tempat mereka bekerja kurang memadai. Selain itu, karyawan merasa bahwa mereka memiliki pilihan untuk berhenti dari pekerjaan.

#### 2. Mencari Lowongan Pekerjaan Lain

Merupakan kegiatan dimana seorang karyawan mencari informasi pekerjaan dari perusahaan lain yang dianggap lebih baik dan menawarkan gaji yang lebih tinggi.

### 3. Keinginan yang Kuat untuk Meninggalkan Perusahaan

Niat keluar dari perusahaan terjadi karena merasa tidak ada peningkatan karir pada pekerjaannya saat ini. Karyawan ingin meninggalkan perusahaan ketika mereka menemukan pekerjaan baru yang lebih baik dan imbalan diberikan lebih memuaskan dan kemudian diakhiri dengan keputusan untuk keluar dari perusahaan.

### **2.7 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian ini, penelitian terdahulu memiliki peran yang sangat penting karena dapat dijadikan bahan referensi dan gambaran untuk penelitian selanjutnya. Berikut merupakan tabel penelitian terdahulu yang dijadikan referensi pada penelitian ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

1.	Nama Peneliti, Tahun	Nita Ratna Sari, Moehammad Soe'oad Hakam, dan Heru Susilo, 2015
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang)
	Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap <i>turnover intention</i> .
	Perbedaan	Pada penelitian metode penelitian yang digunakan adalah <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan pada penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yang bersifat kausal dengan pendekatan kuantitatif.
2.	Nama Peneliti, Tahun	Jauhari Hafiz, Badia Parizade, dan Agustina Hanafi, 2016
	Judul Penelitian	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keinginan Berpindah ( <i>Turnover Intention</i> ) (Studi Kasus Pada Karyawan PT. BFI Finance. Tbk. Cabang Palembang)
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
	Perbedaan	Pada penelitian sebelumnya studi kasus yang diambil adalah pada Karyawan PT. BFI Finance. Tbk. Cabang Palembang, sedangkan pada penelitian ini studi kasus yang diambil adalah pada Karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk..
3.	Nama Peneliti, Tahun	Emma Rukmini dan Susi Hendriani, 2017
	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention (Studi pada Karyawan MNC Bank Wilayah Sumatera).
	Hasil Penelitian	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, namun tidak signifikan. Pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.
	Perbedaan	Pada penelitian sebelumnya membahas tentang tiga variabel x yaitu kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karir, sedangkan pada penelitian ini tiga variabel yang di bahas adalah kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik.
4.	Nama Peneliti, Tahun	Nafiudin, Nana Umdiana, 2017
	Judul Penelitian	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Karyawan Generasi Y di Provinsi Banten
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karyawan

		generasi Y. <i>Job Satisfaction</i> mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan generasi Y. <i>Islamic work ethic</i> mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan generasi Y. <i>Work life balance, job satisfaction, islamic work ethic</i> secara simultan mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan generasi Y.
	Perbedaan	Pada penelitan sebelumnya membahas tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> , sedangkan pada penelitian ini membahas tentang pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik terhadap <i>turnover intention</i> .
5.	Nama Peneliti, Tahun	Dwima Nur Shabrina dan Arif Partono Prasetio, 2018
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Tri Manunggal Karya
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.
	Perbedaan	Pada penelitian sebelumnya sampel yang digunakan berjumlah 150 orang, sedangkan pada penelitian ini sampel yang digunakan berjumlah 90 orang.
6.	Nama Peneliti, Tahun	Nining Yuningsih, Maha Putra, dan Adi Maryadi, 2021
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Karya Teknik Nusantara Karawang
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif secara parsial antara kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> . Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> .
	Perbedaan	Pada penelitian sebelumnya variabel x yang di bahas hanya kepuasan kerja dan lingkungan kerja fisik, sedangkan pada penelitian ini variabel x yang dibahas adalah kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik.
7.	Nama Peneliti, Tahun	Lilik Muviana, 2022
	Judul Penelitian	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Varabel Intervening
	Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention karyawan. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.
	Perbedaan	Pada penelitian sebelumnya objek penelitiannya adalah PT Citraraya Mandiri Motor. Data, sedangkan pada penelitian ini objeknya adalah PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk..

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Menurut Nafiudin (2017:73) *turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam beberapa bulan mendatang dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik. Sedangkan menurut Supriadi et al., (2021:1217) *turnover intention* merupakan niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela sesuai dengan pilihan mereka sendiri. *Turnover Intention* dapat terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepuasan kerja yang dirasakan karyawan saat bekerja, pengembangan karir karyawan dalam perusahaan, dan lingkungan kerja fisik yang nyaman dan mendukung karyawan dalam bekerja.

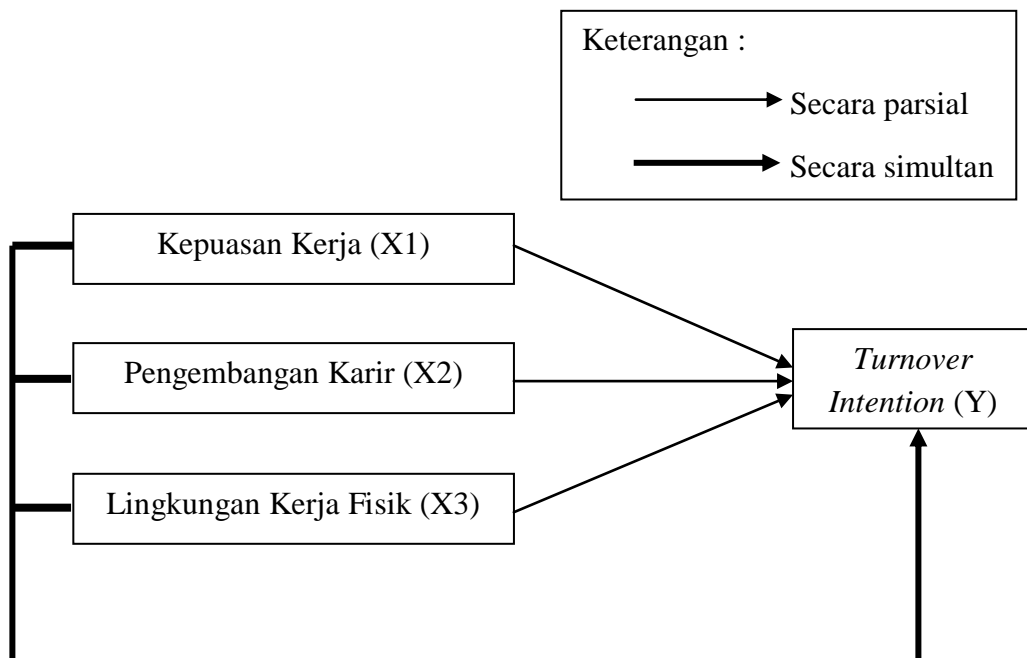
Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai respon afektif atau emosional dari berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2014:169). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena tingkat kepuasan setiap orang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan masing-masing. Karyawan menunjukkan komitmen mereka untuk tetap setia kepada perusahaan saat kepuasan kerja tercapai, sementara ketidakpuasan menyebabkan perputaran karyawan, tingkat partisipasi yang rendah dan sikap negatif lainnya (Sari et al., 2015:2). Dengan kepuasan kerja karyawan yang terpenuhi maka akan membuat karyawan loyal kepada perusahaan sehingga menyebabkan tingkat *turnover intention* pada perusahaan rendah. Hal ini didukung dengan penelitian Susilo & Satrya (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang artinya apabila kepuasan kerja karyawan baik, maka tingkat *turnover intention* karyawan pada perusahaan rendah.

Menurut Hafiz et al. (2016:104) pengembangan karir merupakan suatu proses berkelanjutan yang dilalui seorang karyawan melalui upaya pribadi untuk mencapai tujuan karir yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Kesempatan seorang karyawan untuk mengembangkan karirnya akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik karena dengan memberikan peluang karir yang baik bagi karyawan, karyawan akan berpikir bahwa mereka akan bertahan lebih lama di perusahaan dan melakukan pekerjaan

dengan lebih baik (Luh & Riantini, 2021:81). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marcella & Ie (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif pada *turnover intention*, yang berarti semakin banyak peluang pengembangan karir yang tersedia, maka semakin rendah tingkat *turnover*. Karena semakin banyak kesempatan yang dimiliki karyawan untuk berkembang secara profesional, semakin nyaman mereka dalam bekerja, yang mengurangi keinginan karyawan untuk keluar atau pindah perusahaan.

Lingkungan kerja fisik merupakan alat dan infrastruktur yang dapat dilihat dan dipergunakan oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Oktaviani & Komariah, 2020:198). Lingkungan kerja yang baik dan sesuai bagi para karyawan tentu akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja, sehingga keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang. Sebaliknya jika lingkungan kerja yang dirasakan karyawan kurang baik atau bahkan buruk, maka akan menyebabkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tinggi. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Vania (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang artinya semakin baik dan sesuai lingkungan kerja fisik yang dirasakan karyawan, maka akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga tingkat *turnover intention* rendah.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa *turnover intention* yang rendah dapat disebabkan oleh adanya kepuasan karyawan dalam bekerja terpenuhi, adanya pengembangan karir yang jelas bagi seluruh karyawan, serta kondisi lingkungan kerja fisik yang mendukung karyawan dalam bekerja. Adapun kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

## 2.9 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.  $H_a$  = Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*  
 $H_o$  = Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*
2.  $H_a$  = Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*  
 $H_o$  = Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*
3.  $H_a$  = Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*  
 $H_o$  = Lingkungan kerja fisik tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*
4.  $H_a$  = Kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik secara simultan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*  
 $H_o$  = Kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yang bersifat kausal, dengan pendekatan kuantitatif. Menurut P.Ratu Ile Tokan (2016:10) menyatakan bahwa penelitian asosiatif digunakan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan antar variabel pada jenis penelitian ini terbagi menjadi tiga bentuk, yaitu ; 1) hubungan simetris, 2) hubungan kausal, 3) hubungan interaktif. Penelitian ini bersifat kausal, yang artinya menjelaskan hubungan sebab akibat (P.Ratu Ile Tokan, 2016:10). Dalam bahasa matematika dapat dinyatakan dengan “jika X maka Y”, yang artinya variabel X mempengaruhi variabel Y. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hubungan antara variabel bebas, yaitu kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik dengan variabel terkait yaitu *turnover intention*.

#### **3.2 Definisi Konseptual**

Definisi konseptual adalah penjelasan tentang konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian untuk memudahkan peneliti menjelaskan konsep-konsep tersebut dalam lapangan. Definisi konseptual digunakan untuk menghindari kebingungan tentang konsep yang akan dijelaskan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, definisi konseptual yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang ada pada diri karyawan, keadaan emosi tersebut berupa rasa puas terhadap pencapaian yang didapat oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakannya.
2. Pengembangan karir merupakan berbagai upaya yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kerja karyawan untuk mewujudkan rencana karirnya melalui berbagai macam cara dan kegiatan.



3. Lingkungan kerja fisik merupakan segala kondisi fisik yang ada di tempat kerja dan mempengaruhi para tenaga kerja dalam menjalankan pekerjaannya.
4. *Turnover intention* merupakan suatu niat, intensitas, dan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja, namun belum sampai ke tahap realisasi, yaitu benar-benar keluar dari perusahaan tempat ia bekerja.

### **3.3 Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan penjelasan-penjelasan yang dipergunakan untuk mempermudah pengertian dan pemahaman dari setiap konsep yang akan diteliti dan dijabarkan melalui definisi operasional. Definisi operasional ini dipakai untuk memperjelas suatu konsep dengan alat ukur yang sesuai dengan variabel penelitian. Pada penelitian ini, definisi operasional yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Item
Kepuasan Kerja	Suatu keadaan emosi yang ada pada diri karyawan, keadaan emosi tersebut berupa rasa puas terhadap pencapaian yang didapat oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakannya.	1. Pekerjaan itu sendiri	1. Pekerjaan yang menantang	Pekerjaan yang diberikan menantang untuk dikerjakan
			2. Kesempatan untuk belajar	Pekerjaan yang diberikan membuat saya belajar hal baru
		2. Imbalan	1. Pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaan	Gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan
			2. Adanya insentif yang diberikan perusahaan	Adanya tambahan insentif di luar gaji yang diberikan perusahaan
		3. Promosi	1. Kesempatan yang sama untuk dipromosikan	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk dipromosikan
			2. Keadilan perusahaan dalam mempromosikan karyawannya	Perusahaan melakukan promosi sesuai dengan kinerja karyawan
		4. Pengawasan	1. Pemberian pengawasan saat bekerja	Atasan melakukan pengawasan secara objektif
		5. Rekan Kerja	1. Antar rekan kerja saling bekerja sama	Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja
			2. Rekan kerja yang mendukung	Saya memiliki rekan kerja yang mendukung dalam bekerja

Pengembangan Karir	Pengembangan karir merupakan berbagai upaya yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kerja karyawan untuk mewujudkan rencana karirnya melalui berbagai macam cara dan kegiatan.	1. Sikap atasan	1. Hubungan atasan dengan karyawan	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan
			2. Perhatian atasan terhadap pengembangan karir karyawan	Atasan memberikan perhatian terhadap pengembangan karir saya
		2. Pengalaman	1. Pengalaman kerja yang menarik	Saya memiliki pengalaman kerja yang menarik
			3. Pendidikan	1. Latar belakang pendidikan
		2. Kesempatan melanjutkan pendidikan		Saya berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan
		3. Kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan		Saya berkesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan
Lingkungan Kerja Fisik	Segala kondisi fisik yang ada di tempat kerja dan mempengaruhi para tenaga kerja dalam menjalankan pekerjaannya		1. Adanya sirkulasi udara yang baik	Di kantor sirkulasi udaranya baik
			2. Pencahayaan yang tidak menyilaukan	Di kantor pencahayaannya baik
			3. Kebisingan yang tidak mengganggu dalam bekerja	Tidak ada kebisingan di kantor saat saya bekerja
			4. Penggunaan warna yang membuat nyaman dalam bekerja	Penggunaan warna cat di kantor baik
			5. Kelembaban udara atau suhu di ruangan kerja yang nyaman	Suhu udara di kantor membuat saya nyaman dalam bekerja

			6. Fasilitas yang menunjang dalam bekerja	Fasilitas yang ada di kantor menunjang pekerjaan saya
Turnover Intention	Suatu niat, intensitas, dan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja, namun belum sampai ke tahap realisasi, yaitu benar-benar keluar dari perusahaan tempat ia bekerja.		1. Adanya pikiran untuk keluar dari perusahaan	Saya memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan
			2. Keinginan mencari lowongan pekerjaan lain	Saya memiliki keinginan mencari pekerjaan lain yang lebih baik di luar perusahaan
			3. Memiliki keinginan yang kuat untuk meninggalkan organisasi	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk meninggalkan perusahaan

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Sugiyono (2015:55) menyatakan bahwa populasi merupakan generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki sifat dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti yang diteliti dan dari situ ditarik kesimpulan. Populasi setiap studi harus disebutkan secara tersurat, yaitu ukuran anggota populasi dan wilayah penelitian yang dicakup, harus ditentukan. Tujuan menjaga populasi adalah untuk menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota populasi sehingga kita dapat membatasi keefektifan wilayah generalisasi (Ahyar et al., 2020:361). Oleh karena itu, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. yang berjumlah 898 orang. Dengan jumlah karyawan Divisi Procurement 60 orang dan Divisi Marketing 137 orang.

#### 3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015:56) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik dari populasi yang ada. Pada penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling* (sampling random). Menurut (Sugiyono 2018:80) *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. *Simple random sampling* merupakan metode pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa mempertimbangan strata yang ada pada populasi tersebut (Sugiyono 2018:81). Ciri utama dari sampel ini adalah bahwa setiap anggota dari seluruh populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Ahyar et al., 2020:365). Dengan demikian pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. bagian Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* dengan rumus *solvin*, yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan :

N = Jumlah Populasi

n = Sampel

$e^2$  = Persen kesalahan pengambilan sampel (10%)

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{898}{1 + 898 \cdot (0,1)^2}$$

$$n = 89,97$$

Dari hasil perhitungan diatas, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah minimal 89,97 dan dibulatkan menjadi 90 responden. Sehingga untuk melengkapi data pada penelitian ini, peneliti memutuskan untuk tetap menggunakan jumlah responden sebanyak 90 orang.

### 3.5 Sumber Data

#### 3.5.1 Data Primer

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer. Menurut Ahyar et al. (2020:247) data primer merupakan data yang secara langsung didapat dari sumbernya dengan cara melakukan pengukuran, menghitung angket dan kuisisioner yang disebar, observasi, wawancara, dan lain sebagainya. Pada penelitian ini, data primer yang digunakan adalah penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada 90 karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. di Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* yang di dalamnya berisi pertanyaan terkait dengan pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention*. Dari hasil penyebaran kuisisioner tersebut akan menghasilkan data primer yang akan digunakan pada penelitian ini.

### 3.5.2 Data Sekunder

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui orang lain, laporan kantor, profil perusahaan, buku pedoman, dan lain sebagainya (Ahyar et al., 2020:247). Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan diperoleh dari referensi internet, buku-buku, laporan kantor, dan jurnal penelitian terkait yang dijadikan pedoman untuk pengolahan data dalam menyempurnakan penelitian ini.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner. Menurut Sugiono (2017:142) kuisisioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang cara pelaksanaannya dilakukan melalui memberi pertanyaan tertulis kepada responden untuk mendapat jawaban. Pada penelitian ini, kuisisioner yang diberikan berupa pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden yaitu Karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk., pada Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing*. Dengan diberikannya kuisisioner kepada responden, maka peneliti akan dapat mengetahui jawaban dari setiap pertanyaan yang sudah disediakan. Untuk mengukur jawaban dari responden, maka penelitian ini menggunakan skala.

Pada penelitian ini, jenis skala yang digunakan adalah skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap fenomena sosial yang ada. Dalam penelitian ini, variabel dijabarkan menjadi sebuah indikator variabel, kemudian dari indikator variabel tersebut dapat menjadi acuan dalam menyusun item-item yang akan dikembangkan menjadi pertanyaan pada kuisisioner. Penelitian ini menggunakan pertanyaan yang berupa kuisisioner dengan skala Likert yang berskala 1 sampai 5 dan diberi skor atau bobot yang berbeda. Berikut adalah skor atau bobot dari setiap jawaban :

Tabel 3.2 Skala Likert

Kode Jawaban	Keterangan Jawaban	Skor atau Bobot Jawaban
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Kuisisioner dalam penelitian ini merupakan kuisisioner tertutup, karena kuisisioner ini responden cukup memilih jawaban yang telah peneliti sediakan. Kuisisioner ini terdiri dari 23 butir pertanyaan, 9 butir pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja, 5 butir untuk variabel pengembangan karir, 6 butir untuk variabel lingkungan kerja fisik, dan 3 butir untuk variabel *turnover intention*. Lingkup penyebaran yang peneliti ambil adalah sebagai berikut: Karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing*.

### 3.7 Uji Kualitas Data

#### 3.7.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016), uji validitas ini dimaksudkan untuk menilai sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi ditentukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Maka  $r$  hitung  $>$   $r$  table = valid.

#### 3.7.2 Uji Realibilitas

Reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,60.



## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, dan analisis data yang dilakukan dengan bantuan SPSS 24 mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Studi Pada Karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing*. Hal tersebut dibuktikan dalam uji t yaitu nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $-2,133 > -1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,036 < 0,05$ . Berdasarkan sembilan pertanyaan yang diberikan kepada responden mengenai variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata tertinggi terletak pada dimensi pekerjaan itu sendiri dengan pernyataan “Pekerjaan yang diberikan menantang untuk dikerjakan”. Dalam aspek ini karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* di PT. Semen Baturaja merasakan bahwa kepuasan kerjanya dalam hal pekerjaan itu sendiri terpenuhi karena pekerjaan yang diberikan menantang untuk dikerjakan oleh para karyawan.
2. Variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing*. Hal tersebut dibuktikan dalam uji t yaitu nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $-2,497 > -1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,014 < 0,05$ . Berdasarkan enam pertanyaan yang diberikan kepada responden mengenai variabel pengembangan karir, nilai rata-rata tertinggi terletak pada dimensi pengalaman dan pendidikan dengan pernyataan “Saya memiliki pengalaman kerja yang menarik” dan “Saya

memiliki latar belakang pendidikan yang baik untuk mengembangkan karir saya”. Pada aspek ini pengalaman kerja yang menarik dan latar pendidikan yang baik yang dimiliki akan mampu menunjang pengembangan karir karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk..

3. Variabel lingkungan kerja fisik secara parsial tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing*. Hal tersebut dibuktikan dalam uji t yaitu nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $1,925 < 1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,058 > 0,05$ . Berdasarkan enam pertanyaan yang diberikan kepada responden mengenai variabel lingkungan kerja fisik, nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator pencahayaan dengan pernyataan “Di kantor pencahayaannya baik”. Dalam aspek ini karyawan Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing* di PT. Semen Baturaja merasa bahwa pencahayaan yang ada di kantor sudah cukup baik, baik itu pencahayaan secara alami maupun dari lampu. Karyawan merasa pencahayaan tidak terlalu menyilaukan ataupun terlalu redup sehingga membuat mereka nyaman dalam bekerja.
4. Secara simultan kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Divisi *Procurement* dan Divisi *Marketing*. Hal tersebut dibuktikan dalam uji F yaitu nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  yaitu sebesar  $4,598 > 2,71$  dengan nilai sig  $0,005 > 0,05$ . Kepuasan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja fisik merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Untuk membuat para karyawan loyal kepada perusahaan dan tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) maka perusahaan harus mampu menjaga stabilitas para karyawannya, seperti kepuasan kerja karyawan terpenuhi, kejelasan pengembangan karir bagi karyawan, serta lingkungan kerja fisik yang baik sehingga membuat karyawan nyaman dalam bekerja.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang berkaitan dengan penelitian ini maka saran-saran yang dapat diajukan oleh peneliti yaitu sebagai berikut :

### 1. Bagi PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Disarankan kepada pihak PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. untuk lebih melakukan pengawasan secara objektif kepada setiap karyawan agar para karyawan merasa dengan adanya pengawasan yang diberikan secara objektif membuat dirinya merasa diperhatikan di perusahaan. Selain itu, disarankan juga kepada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. untuk memberikan berbagai pelatihan kepada para karyawan Divisi *Procurement* seperti *e-procurement training*, yang meliputi pelatihan dalam meningkatkan transparansi dalam pengadaan bahan baku semen serta pelatihan tentang mengelola persediaan bahan baku dalam sistem *e-procurement* dan *negotiation skill with vendor and resolving conflict technique training* yang meliputi pelatihan mengenai negosiasi yang efektif terhadap para vendor pemasok bahan baku dan pelatihan untuk memecahkan masalah yang terjadi pada Divisi *Procurement* secara efektif. Bagi karyawan Divisi *Marketing* pelatihan dapat berupa *digital marketing and social media marketing training* yang meliputi pelatihan mengenai platform digital dan media sosial untuk meningkatkan visibilitas, mencapai audiens yang lebih luas, dan mempromosikan produk semen dan layanan perusahaan. Selain itu diharapkan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. untuk lebih memperhatikan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan dengan mewajibkan karyawan untuk selalu memakai masker saat berada di pabrik.

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, variabel independen dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi *turnover intention*. maka diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya agar penelitian serupa dapat berkembang dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang tidak termasuk pada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa.
- Ahyar, H., Maret, U. S., Andriani, H., Sukmana, D. J., Mada, U. G., Hardani, S.Pd., M. S., Nur Hikmatul Auliya, G. C. B., Helmina Andriani, M. S., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Issue March).
- Anisa Nur Oktaviani, Kokom Komariah, D. J. (2020). Turnover Intention (Niat Berpindah) Karyawan Berdasarkan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 2, 196–204.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Junal Manajemen*, 8(7), 4676–4703.
- Bemana, S., Moradi, H., Ghasemi, M., Taghavi, S. M., & Ghayoor, A. H. (2013). The relationship among job stress and job satisfaction in municipality personnel in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 22(2), 233–238.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Davis, Keith (1985), “Perilaku Dalam Organisasi”. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dayona, G., & Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finace Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 39–61.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV IRDH.
- Fahrizal, & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mua Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5405–5431.
- Gie, Liang. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program*. Edisi 8. Universitas Diponegoro. Yogyakarta.

- Gozhali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23. Cetakan VIII. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hafiz, J., Parizade, B., & Hanafi, A. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keinginan Berpindah (Turnover Intention) (Studi Kasus Pada Karyawan PT. BFI Finance. Tbk. Cabang Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis & Terapan*, 13(2), 103–112.
- Hamali, Yusuf Arif. 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan. Yogyakarta : CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Hartini, Muhammad Ramaditya, Rudy Irwansyah, Debi Eka Putri, Indi Ramadhani, W., Ahmad Bairizki, Fifit Firmadani, Febrianty, Suandi, Andre Julius, A. P., Dewa Gede Satriawan, Dian Indiyati, Eko Sudarmanto, R. P., & Ambar Sri Lestari, N. F. (2021). Perilaku Organisasi. In *Perilaku Organisasi*.
- Hasibuan, Malayu. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Ida Bagus Dwihana Parta Yuda, & Ardana, I. K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Holiday Inn Express. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6, 5319–5347.
- Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D. W. (2020). The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention. *Management Science Letters*, 10(16), 3873–3878
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristianti, R., & Sarsono. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Masa Kerja Terhadap Turnover Intention Ditinjau Dari Jenis. *Hasil Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat V Tahun 2020 “Pengembangan Sumber Daya Menuju Masyarakat Madani Berkearifan Lokal,”* 354–360.
- Larasati, Sri. (2018). Majaemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Deepublish.
- Luh, N., & Riantini, E. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention ( Studi Pada PT . BPR Nusamba Mengwi ). *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)*, 02(2), 79–90.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 213–223.
- Marnis & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Edisi kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mathis. L. Robert dan Jackson. H. John. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. 2005. *Tata Laksana Kantor Manajemen Perkantoran*. Mandar Maju: Bandung.
- Muviana, L. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 10(No. 2), 394–407.
- Nafiudin, N. U. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Generasi Y di Provinsi Banten. *Jurnal Sains Manajemen*, 3(2), 69–91.
- Nur Shabrina, D., & Partono Prasetio, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Tri Manunggal Karya. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 1(4), 252–262.
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Reza, M., Meilano, A., & Nugraheni, R. (2017). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Laksana Baru Swalayan Majenang)*. *Diponegoro Journal of Management*, 6, 1–11.

- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Edisi Kedua. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Robins, S.P., and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed). New York : Pearson Education Inc.
- Robins, S.P., and Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed). New Jersey : Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2018). *Organizational Behavior 18th Edition*. New York: Pearson.
- Rukmini, E., & Susi, H. (2017). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Studi Pada Karyawan MNC Bank Wilayah Sumatera). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, IX(1), 645–661.
- Sari, N. R. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention ( Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II / Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 27(1), 1–8.
- Sari, N. R., Hakam, M. S., & Susilo, H. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 27(1), 1–8.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika Aditama Eresco.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Staffelbach, B. (2008). *Turnover Intent*. Diploma Thesis. University of Zurich. Swiss.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan*, Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.

- Supriadi, K. V, Trang, I., Rogi, M. H., Ekonomi, F., Manajemen, J., & Ratulangi, U. S. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Turnover Intention di PT. Sinar Galesong Prima Cabang Boulevard Manado. *Juenal Emba*, 9(3), 1215–1224.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3700–3730.
- The Liang Gie. (2012). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Tokan, P. Ratu Ile. (2016). *Manajemen Penelitian Guru Pendidikan Bermutu Panduan Skripsi, Tesis, Disertasi, karya Ilmiah Guru-Dosen, dan Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Tsani, R. R., & Farlianto. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT YB Apparel Jaya. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI)*, 5, 504–515.
- Vania, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Podo Mekar Jaya Sentosa. *Agora*, 7(1), 287054.
- Wardiah, M. L. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.
- Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yuniarsih, Tjuju. (2017). *Kinerja Unggul Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rizqi Press.
- Yuningsih, N., Putra, M., & Maryadi, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Karya Teknik Nusantara Karawang. *Jurnal Pelita Ilmu*, 15(01).