



## Analisis Pengaruh Intensitas Turnover Karyawan pada PT XYZ Brebes

Disiya intan setiyawati

Program Studi Manajemen bisnis syariah , Sekolah tinggi ilmu ekonomi syariah putera bangsa Tegal, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [disiyaintansetiyawati@gmail.com](mailto:disiyaintansetiyawati@gmail.com)

**Abstract.** *Machines, Materials and Manpower are the three main elements in production, if one of them is lacking it will affect productivity at work, so that the production output results will also be affected by the lack of these three elements. The workforce in a company must be considered in terms of welfare at work so that there is no spike in employee turnover rates. Turnover is the process of leaving a company's workforce due to several factors. Employee turnover greatly affects productivity at work, if the workforce in a company is lacking, then the production output figure will also decrease, this greatly affects the company's income later and will reduce consumer confidence. In this study, it focuses on the intensity of employee turnover at PT. XYZ located in Brebes, there are several factors causing employee turnover, including low income, the presence of many factories close to where employees live. The method used in this study is descriptive qualitative. Data collection techniques in the form of direct interviews with employees at PT. XYZ.*

**Keywords:** *Company Income; Labour; Production Output; Productivity; Turnover.*

**Abstrak.** Mesin, Material dan Man power ( tenaga kerja) adalah tiga elemen utama dalam produksi, apabila satu diantaranya terdapat kekurangan maka akan mempengaruhi produktivitas dalam bekerja, sehingga hasil output produksi juga akan terpengaruh dari kurangnya tiga elemen tersebut . Tenaga kerja pada suatu perusahaan harus diperhatikan dari segi kesejahteraan dalam bekerja agar tidak terdapat lonjakan angka turnover karyawan. Turn over adalah proses keluarnya tenaga kerja dari suatu perusahaan karena beberapa faktor. Turnover karyawan sangat mempengaruhi produktivitas dalam bekerja , apabila tenaga kerja pada suatu perusahaan kurang , maka angka output produksi juga akan berkurang , hal ini sangat berpengaruh pada pendapatan perusahaan nantinya dan akan mengurangi kepercayaan konsumen. Dalam penelitian ini berfokus pada intensitas turnover karyawan pada pt.xyz yang berlokasi di Brebes, terdapat beberapa faktor penyebab turnover karyawan diantara karena pendapatan yang kurang tinggi, terdapat banyak pabrik yang dekat dengan tempat tinggal karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam bentuk wawancara langsung Karyawan di PT. XYZ.

**Kata Kunci:** Output Produksi; Pendapatan Perusahaan; Produktivitas; Tenaga kerja; Turnover.

### 1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam suatu perusahaan karena memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja semata, tetapi juga sebagai penggerak utama yang mampu menciptakan nilai tambah melalui kreativitas, keterampilan, dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan menjadi faktor krusial yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Masalah besar dalam manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan pekerja berbakat agar mereka tidak meninggalkan perusahaan, terutama karena tempat kerja menjadi lebih kompetitif dan berubah dengan cepat. Manajemen sumber daya manusia yang baik penting karena membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka dan menciptakan suasana kerja yang positif. Perpindahan pekerja yang cepat, terutama di kalangan anak muda dan mereka yang baru memulai karier, merupakan kekhawatiran besar bagi perusahaan karena

mereka mencoba menemukan cara yang baik untuk mempertahankan karyawan, Satu hal yang banyak kita lihat di tempat kerja saat ini adalah banyak karyawan yang keluar, baik karena pilihan mereka sendiri maupun tidak (Budun et al., 2021). Selain itu jika pergantian karyawan terlalu tinggi dan tidak dikelola, hal itu dapat menyebabkan banyak masalah seperti produktivitas yang lebih rendah, lebih banyak pekerjaan untuk karyawan yang ditinggalkan, biaya yang lebih tinggi untuk merekrut dan melatih pekerja baru, dan gangguan pada cara bisnis berjalan sehari-hari (Hutahaean, 2021).

Fenomena turnover karyawan menjadi salah satu masalah klasik yang dihadapi perusahaan, termasuk di Indonesia. Turnover yang tinggi dapat mengakibatkan biaya tambahan, baik dari sisi rekrutmen, pelatihan, hingga menurunnya produktivitas perusahaan. Selain itu, turnover yang tidak terkendali berpotensi menurunkan moral kerja dan mengganggu stabilitas organisasi secara keseluruhan. Maka dari itu, perusahaan dituntut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap turnover karyawan adalah lingkungan sosial di tempat kerja. Lingkungan sosial mencakup hubungan antar rekan kerja, atasan, dan suasana kebersamaan yang terbentuk dalam organisasi. Lingkungan yang harmonis akan menciptakan kenyamanan sehingga karyawan lebih betah bekerja. Sebaliknya, lingkungan sosial yang tidak sehat dapat memunculkan konflik, rasa tidak dihargai, hingga akhirnya mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Selain itu, orang-orang dari generasi milenial sering dianggap tidak setia pada pekerjaan mereka dan umumnya disebut "*job hopper*". Mereka dianggap ragu untuk bertahan dalam suatu pekerjaan untuk jangka waktu yang lama dan lebih menyukai kebebasan dalam memilih pekerjaan. Banyak perusahaan mengungkapkan rasa frustrasi mereka tentang tingginya jumlah pekerja milenial yang meninggalkan posisi mereka, selain itu milenial memiliki rentang perhatian yang lebih pendek dibandingkan dengan generasi yang lebih tua, dan cara berkomunikasi dan hidup mereka berbeda. Karena itu, tidak mengherankan jika mereka mencari pertumbuhan pribadi yang lebih cepat dan sering ingin berganti pekerjaan dan karier lebih cepat daripada mereka yang datang sebelumnya (Deloitte, 2019).

PT. XYZ sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur (misalnya), juga menghadapi tantangan terkait turnover karyawan. Meskipun perusahaan telah berupaya menyediakan kompensasi dan fasilitas kerja yang memadai, tingkat turnover tetap menunjukkan angka yang cukup tinggi dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini

menimbulkan pertanyaan, apakah faktor lingkungan sosial di tempat kerja turut memengaruhi tingginya turnover tersebut. Dalam konteks PT. XYZ, hubungan antar karyawan dan pola komunikasi yang terjalin masih belum optimal. Beberapa karyawan merasa kurang mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan, sehingga menimbulkan rasa terasing dan tidak nyaman dalam bekerja. Hal ini menjadi indikasi bahwa lingkungan sosial di perusahaan tersebut perlu mendapat perhatian serius.

Selain itu, hasil pra-survei menunjukkan adanya keluhan karyawan mengenai minimnya kerjasama tim, kurangnya keterbukaan komunikasi, serta adanya sikap individualistis dalam menyelesaikan pekerjaan. Keadaan tersebut berpotensi memperburuk iklim kerja dan menurunkan kepuasan karyawan, yang akhirnya berdampak pada meningkatnya keinginan untuk berpindah kerja. Turnover yang tinggi tidak hanya menimbulkan kerugian finansial, tetapi juga mengganggu kontinuitas operasional. Karyawan baru membutuhkan waktu untuk beradaptasi dan memahami budaya kerja perusahaan, sehingga mengurangi efisiensi dalam jangka pendek. Bila masalah ini tidak segera diatasi, perusahaan dapat mengalami penurunan kinerja yang signifikan.

Maka dari itu, analisis mengenai hubungan antara lingkungan sosial dengan turnover karyawan sangat penting dilakukan. Dengan menganalisis faktor-faktor sosial yang ada di lingkungan kerja PT. XYZ, perusahaan dapat menemukan akar permasalahan sekaligus merumuskan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Berdasarkan data internal PT. XYZ, tingkat turnover karyawan dalam dua tahun terakhir menunjukkan angka yang cukup tinggi, yakni rata-rata 55–60% per tahun, di atas standar normal industri yang berkisar antara 25–30%. Wawancara awal dengan beberapa karyawan mengungkapkan adanya perasaan kurang nyaman bekerja karena hubungan antar rekan kerja yang renggang, komunikasi yang tidak efektif, serta kurangnya perhatian dari atasan terhadap kebutuhan karyawan. Fenomena ini memperlihatkan bahwa meskipun perusahaan sudah memberikan kompensasi yang kompetitif, faktor lingkungan sosial menjadi salah satu penyebab dominan turnover.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi lingkungan sosial internal (hubungan antar rekan kerja, komunikasi dengan atasan, budaya organisasi) di PT. XYZ saat ini, faktor-faktor apa saja dalam lingkungan sosial eksternal (lingkungan keluarga, komunitas, kondisi masyarakat sekitar) yang berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Bagaimana interaksi antara lingkungan sosial internal dan eksternal dalam memengaruhi tingkat turnover karyawan PT. XYZ, sejauh mana kualitas lingkungan sosial berkontribusi terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan

PT. XYZ. Selain itu, apa bentuk dampak langsung maupun tidak langsung lingkungan sosial terhadap intensi turnover karyawan di PT. XYZ, faktor lingkungan sosial manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap turnover karyawan dan bagaimana strategi manajemen PT. XYZ dalam mengelola lingkungan sosial agar mampu menekan angka turnover.

Naskah ditulis menggunakan spasi 1,5 dengan jenis huruf *times new roman* ukuran 12 pt. Bagian ini menjelaskan tentang latar belakang umum penelitian (secara ringkas dan jelas), *review* terkait topik penelitian yang relevan, uraian tentang kebaruan (*gap analysis*) yang mengandung urgensi dan kebaruan penelitian, serta tujuan penelitian. Latar belakang ditulis tanpa penomoran dan atau *pointers*.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Lingkungan Sosial

Dalyono. M., (2009) Lingkungan mencakup segala sesuatu di sekitar kita yang dapat memengaruhi cara kita bertindak, tumbuh, dan hidup. Dengan kata lain, gen membantu membentuk lingkungan bagi gen-gen lain. Nana Sukmadinata., (2008) Lingkungan mencakup semua hal yang memengaruhi manusia. Bimo Walgito., (2010) Membagi lingkungan menjadi dua jenis utama: fisik dan sosial. Lingkungan fisik mengacu pada hal-hal alami seperti tanah dan cuaca. Lingkungan sosial dibagi menjadi dua bagian: primer dan sekunder. Lingkungan sosial primer adalah tempat orang-orang terhubung erat, seperti keluarga dan teman dekat. Di sisi lain, lingkungan sosial sekunder terdiri dari hubungan yang lebih jauh, yang memiliki dampak lebih kecil daripada hubungan di lingkungan primer. Soemanto menyatakan bahwa, dari sudut pandang sosial-budaya, lingkungan mencakup segala sesuatu di luar yang memengaruhi cara kita berperilaku atau bertindak di sekitar orang lain. Ini mencakup gaya hidup keluarga, cara kita berinteraksi dalam kelompok, cara masyarakat berfungsi, beserta pelatihan, pembelajaran, pengajaran, bimbingan, dan konseling.

### *Turnover intention*

*Turnover intention* berarti karyawan mulai berpikir untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Mathis, 2006). Melky., (2015) *Turnover intention* dapat menyebabkan orang berhenti karena mereka tidak puas dengan tempat kerja mereka, dan perusahaan harus menghadapi situasi ini. *Turnover intention* adalah proses mental di mana seseorang berpikir untuk berhenti atau merasakan keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya (Varshney, 2017). Ketika *Turnover intention* muncul, Anda dapat melihatnya dari bagaimana karyawan berperilaku,

seperti mengambil lebih banyak hari libur, merasa kurang termotivasi untuk bekerja, bertindak lebih berani dalam melanggar aturan tempat kerja, secara terbuka tidak setuju dengan atasan, atau tidak memberikan upaya yang sama untuk menyelesaikan tugas mereka (Harnoto, 2018). Dari apa yang telah kita pahami, intensi turnover pada dasarnya adalah tentang seseorang yang ingin meninggalkan pekerjaannya. Gyensare, M. A et al., (2017) Tanda-tanda intensi turnover meliputi perasaan tidak yakin, memiliki rencana untuk pergi jika ada kesempatan, merasa tidak nyaman, mencari pekerjaan baru, berencana untuk segera berhenti, tidak menikmati pekerjaan, dan mencari pilihan pekerjaan lain.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, artinya data yang dianalisis dan hasil analisisnya berbentuk deskripsi fenomena, bukan berupa angka-angka atau koefisien tentang hubungan antar-variabel. Data yang terkumpul berbentuk katakata atau gambar, bukan angka-angka, tulisan hasil penelitian berisi kutipankutipan dari kumpulan data untuk memberikan ilustrasi dan mengisi laporan (Sugiyono, 2014). Tujuannya untuk menggambarkan, memahami, dan menganalisis bagaimana kondisi lingkungan sosial di PT. XYZ berpengaruh terhadap fenomena turnover karyawan. Lokasi penelitian pada PT. XYZ dengan subjek penelitian karyawan yang masih bekerja, baik dari level staf, supervisor, maupun manajerial. Mantan karyawan yang akan dan telah keluar serta bagian HRD sebagai informan kunci. Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling dan snowball sampling. Dimana purposive bertujuan memilih informan yang dianggap tahu banyak tentang lingkungan kerja dan turnover (misalnya HRD, karyawan senior), sedangkan snowball adalah informan awal dapat merekomendasikan informan lain yang relevan.

Teknik pengumpulan data dalam bentuk wawancara mendalam (*in-depth interview*), menggali pengalaman, persepsi, dan alasan karyawan terkait lingkungan sosial dan turnover. Observasi partisipatif dengan cara mengamati interaksi sosial antar karyawan di lingkungan kerja (misalnya komunikasi, konflik, kebersamaan). Serta dokumentasi data tercetak dari HRD tentang tingkat turnover, catatan kepegawaian, serta kebijakan internal perusahaan. Instrumen penelitian menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur sebagai panduan pertanyaan.

Teknik analisis data menggunakan model Miles & Huberman, yaitu dengan reduksi data (memilah, merangkum, dan memilih data penting terkait lingkungan sosial dan turnover). Penyajian data dengan menampilkan dalam bentuk narasi, matriks, atau kategori tematik. Serta penarikan kesimpulan/verifikasi: merumuskan pola hubungan antara lingkungan sosial dengan turnover.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterlibatan karyawan atau employee engagement merupakan elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Saks, A. M., & Gruman, (2020) Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Namun, isu ketidaknyamanan dan ketidakseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) telah menjadi tantangan utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Dalam penelitian terbaru, keterlibatan karyawan yang difasilitasi melalui komunikasi terbuka, pengakuan atas kontribusi, dan peluang pengembangan karier terbukti efektif dalam mengurangi *Turnover intention* (Sugianto et al., 2022). Selain itu, keterlibatan karyawan juga berperan sebagai penghubung dalam hubungan antara dukungan dari atasan (*transformational leadership*) dan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Kemudian, terdapat faktor lain yaitu branding karyawan yang dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Sahu et al., 2018).

Berdasarkan teori perilaku organisasi, iklim sosial yang positif dalam sebuah perusahaan mampu meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan motivasi kerja karyawan. Kondisi tersebut tentunya akan berdampak pada penurunan angka turnover. Namun, jika iklim sosial dipenuhi dengan persaingan tidak sehat, diskriminasi, atau komunikasi yang buruk, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan semakin besar.

Turnover adalah perasaan seseorang tentang keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan baru (Kusumawati et al., 2021). Perasaan ini biasanya muncul sebelum seseorang benar-benar memutuskan untuk berhenti. Ada banyak alasan yang dapat menyebabkan perasaan ini, beberapa berasal dari dalam diri seseorang (seperti stres, kepuasan kerja, dan komitmen) dan beberapa berasal dari luar (seperti mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik, pasar kerja, atau lokasi pekerjaan) (Kurniawati, 2021). Mengetahui cara mengukur intensi turnover dengan tepat dapat membantu perusahaan mengambil tindakan sejak dini untuk mempertahankan karyawan berbakat mereka, terutama di bidang-bidang penting seperti pembelian barang, yang membutuhkan keterampilan dan pengalaman.

Berdasarkan hasil dilapangan diperoleh tujuan mereka resign karena terdapat Perusahaan/PT baru yang lebih dekat dengan tempat tinggal mereka, banyak dari para karyawan PT. XYZ merupakan warga pendatang dari kabupaten kota lain yang merasa UMR di Brebes tersebut hanya mampu mencukupi kebutuhan makans sehari-hari dan biaya kos, selain itu banyak pendapat menyatakan bekerja di PT. XYZ kurang nyaman dengan atasannya

yang merupakan warga negara asing karena tekanan kerja dan tuntutan yang tinggi. Beberapa subjek penelitian akan merantau keluar kota untuk bekerja dengan UMR yang lebih tinggi. Disisi lain masih ada beberapa karyawan yang sampai saat ini bertahan di PT. XYZ dengan alasan rekan atau partner kerjanya nyaman dan dalam bekerja tidak terlalu mendapat tekanan sehingga karyawan tersebut nyaman meskipun dengan gaji yang pas-pasan saja, mereka beranggapan apabila keluar dari PT. XYZ belum tentu di PT yang baru mendapatkan partner kerja yang baik dan nyaman seperti saat ini.

### **Kondisi Lingkungan Sosial Internal di PT. XYZ**

Manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari kegiatan interaksi dengan lingkungan sosial. Lingkungan sosial merupakan lingkungan dimana aktivitas sehari-hari dilaksanakan. Adapun aspek-aspek lingkungan sosial yang ditempuh oleh seorang siswa biasanya berada dalam lingkungan keluarga, lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat. Lingkungan sosial internal mencakup aspek hubungan antar rekan kerja, komunikasi dengan atasan, serta budaya organisasi yang terbangun di perusahaan (Marlina Gazali, 1998). Pada banyak kasus, disharmoni dalam hubungan kerja dapat menciptakan iklim kerja yang tidak sehat sehingga menimbulkan tekanan psikologis bagi karyawan. Jika komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan tidak berjalan baik, misalnya atasan kurang memberikan apresiasi atau cenderung bersikap otoriter, karyawan akan merasa tidak dihargai. Demikian pula, budaya organisasi yang terlalu kaku, tidak akomodatif, dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan generasi baru (misalnya generasi milenial atau Gen Z) berpotensi meningkatkan turnover. Kondisi ini perlu dianalisis secara mendalam untuk mengetahui sejauh mana pengaruh faktor internal dalam lingkungan sosial terhadap loyalitas karyawan. Putu et al., (2014) Setiap usaha yang dilakukan perusahaan selalu dihadapkan pada situasi yang selalu berubah. Kondisi tersebut tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya proses penyesuaian terhadap kondisi internal yang ada. Jadi lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi perusahaan dan dapat mencerminkan kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan kekuatan sumber daya, meliputi segala aspek material atau non material yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan usaha dan fungsinya untuk memproduksi secara komersial. Konsep tersebut terdiri dari kemampuan pengusaha, kemampuan optimalisasi proses produksi yang ada, kapabilitas mengadakan ekspansi pasar, dan pengelolaan keuangannya. Achmad Harry Buchory (2006) Proses analisis lingkungan internal penting dilakukan oleh perencanaan strategi dengan urutan sebagai berikut:

1. Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan, yang dapat dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan

strategi yang potensial yang akan datang. 2. Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap perumusan strategi. 3. Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang terhadap lingkungan.

### **Faktor Lingkungan Sosial Eksternal**

Selain faktor internal, lingkungan sosial eksternal juga memegang peranan penting. Lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan (Achmad Harry Buchory, 2006). Sondang P. Siagian, (2010) Terdapat dua kategori lingkungan eksternal dapat dikategorikan kepada faktor lingkungan eksternal dekat dan faktor lingkungan eksternal jauh. Faktor eksternal meliputi pengaruh keluarga, komunitas, dan masyarakat sekitar. Misalnya, dorongan keluarga agar karyawan mencari pekerjaan dengan penghasilan lebih tinggi, lokasi kerja yang jauh dari tempat tinggal, atau tekanan sosial dari lingkungan sekitar dapat memperkuat niat karyawan untuk keluar. Selain itu, perubahan kondisi sosial-ekonomi di masyarakat, seperti tren migrasi tenaga kerja, peluang kerja di sektor lain, maupun meningkatnya tuntutan gaya hidup, juga menjadi variabel eksternal yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa turnover bukan hanya dipicu oleh faktor di dalam perusahaan, tetapi juga oleh kondisi di luar perusahaan yang membentuk ekspektasi karyawan.

### **Interaksi Lingkungan Sosial Internal dan Eksternal**

Fenomena turnover karyawan tidak dapat dijelaskan secara parsial dengan hanya melihat faktor internal atau eksternal. Keduanya saling berinteraksi dan menciptakan dinamika yang kompleks. Misalnya, seorang karyawan yang memiliki konflik dengan rekan kerja mungkin akan lebih mudah memutuskan resign jika mendapat dukungan dari keluarga untuk mencari pekerjaan baru. Sebaliknya, meskipun hubungan kerja harmonis, jika faktor eksternal seperti kebutuhan ekonomi mendesak atau peluang kerja lain lebih menjanjikan, turnover tetap mungkin terjadi. Interaksi ini memperlihatkan bahwa analisis harus dilakukan secara holistik agar tidak menyederhanakan permasalahan.

### **Kontribusi Lingkungan Sosial terhadap Motivasi dan Loyalitas**

Motivasi dan loyalitas karyawan merupakan aspek krusial yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial. Lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan menghargai kontribusi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan yang penuh konflik dan minim apresiasi akan membuat karyawan merasa tidak nyaman dan kehilangan semangat untuk berkontribusi. Dari sisi eksternal, dukungan keluarga dapat memperkuat loyalitas, sementara

tekanan sosial dapat melemahkannya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan sosial berperan ganda, bisa menjadi faktor pendorong loyalitas, sekaligus menjadi faktor pendorong turnover.

### **Dampak Langsung dan Tidak Langsung Lingkungan Sosial terhadap Turnover**

Dampak langsung lingkungan sosial terhadap turnover dapat terlihat dari meningkatnya niat karyawan untuk resign ketika mereka mengalami ketidakpuasan sosial di tempat kerja, seperti konflik antar karyawan atau sikap diskriminatif. Sementara dampak tidak langsung dapat berupa penurunan kinerja, stres kerja, absensi tinggi, hingga hilangnya motivasi yang kemudian berujung pada keputusan keluar. Analisis yang komprehensif perlu dilakukan untuk memisahkan dampak langsung dan tidak langsung, sehingga manajemen dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran.

### **Faktor Lingkungan Sosial yang Paling Dominan**

Identifikasi faktor dominan sangat penting untuk menentukan prioritas penanganan. Misalnya, jika faktor internal seperti komunikasi dengan atasan terbukti lebih dominan dibandingkan faktor eksternal, maka perusahaan perlu berfokus pada perbaikan gaya kepemimpinan dan sistem komunikasi organisasi. Sebaliknya, jika faktor eksternal seperti tekanan keluarga lebih berpengaruh, maka perusahaan dapat memberikan fasilitas keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) atau insentif yang lebih sesuai. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya bereaksi terhadap gejala, tetapi juga mampu mengatasi akar masalah turnover.

### **Strategi Manajemen dalam Mengelola Lingkungan Sosial**

Strategi manajemen menjadi aspek penutup yang sangat krusial. Untuk menekan angka turnover, PT. XYZ dapat mengadopsi pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih inklusif, seperti program employee engagement, penguatan budaya organisasi berbasis kolaborasi, serta pelatihan kepemimpinan bagi manajer dan supervisor. Di sisi lain, perusahaan juga perlu memberikan fleksibilitas kerja, memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta menyediakan program konseling yang dapat membantu karyawan menghadapi tekanan sosial baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dengan strategi yang tepat, turnover dapat ditekan dan loyalitas karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Keterlibatan karyawan adalah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif lebih setia pada organisasi. Namun, isu keseimbangan kerja dan kehidupan menjadi tantangan dalam meningkatkan keterlibatan. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terbuka, pengakuan, dan peluang pengembangan karier dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar. Iklim sosial yang positif dalam perusahaan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi, sementara iklim yang buruk meningkatkan keinginan untuk resign. Alasan karyawan ingin keluar termasuk tawaran pekerjaan lebih baik, lokasi kerja, dan tekanan dari atasan. Dalam kasus PT. XYZ, beberapa karyawan bertahan karena lingkungan kerja yang nyaman meski gaji rendah, sementara yang lain mencari pekerjaan yang lebih dekat dengan rumah atau dengan gaji lebih tinggi.

## DAFTAR REFERENSI

- Achmad Harry Buchory, D. S. (2006). *Dasar-dasar pemasaran bank*. Linda Karya.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Bimo Walgito. (2010). *Pengantar psikologi umum*. Andi Offset.
- Budun, M., Amberi, M., & Rahmawati, E. (2021). Turnover pada PT. Jasapower Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 10(2), 38–52. <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i2.10958>
- Dalyono, M. (2009). *Psikologi pendidikan*. Rineka Cipta.
- Deloitte. (2019). *Generasi milenial dalam industri 4.0: Berkah bagi sumber daya manusia atau ancaman?* Deloitte Indonesia Perspectives.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314–337. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>
- Harnoto, M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Prehallindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara. <https://doi.org/10.31219/osf.io/x3j64>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Dasar manajemen*. Ahlimedia Book.

- Kurniawati, E. (2021). *Sumber daya manusia: Manajemen sumber daya manusia*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/wj863>
- Kusumawati, E., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat turnover intention pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. *Sukma: Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2), 100–111.
- Marlina Gazali. (1998). *Dasar-dasar pendidikan*. Mizan.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management: Manajemen sumber daya manusia* (Terjemahan Dian Angelia). Salemba Empat.
- Melky, Y. (2015). Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi pindah kerja (turnover intention) karyawan PT Rejeki Abadi Sakti Samarinda. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(1). <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v3i1.3758>
- Nana Sukmadinata. (2008). *Metode penelitian pendidikan* (Vol. 1).
- Putu, N. N. G. M., Moeljadi, Djumahir, & Djazuli, A. (2014). Factors affecting firm value of Indonesia public manufacturing firm. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1). <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2020). Employee engagement. In *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-12>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sugianto, H., Afianto, C., & Mizan, M. M. (2022). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(1), 97–108. <https://doi.org/10.37366/master.v2i1.471>
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Varshney, D. (2017). Impact of self-concept on turnover intention: An empirical study. *American International Journal of Contemporary Research*. <https://www.researchgate.net/publication/286937249>