



Rekrutmen Tanpa Henti Studi Fenomenologi Pengunduran Diri Karyawan Perusahaan Pembiayaan di Samarinda

Moh. Romadloni^{1*}, Saiful², Bejo Santoso³, Yurdi Maulidani⁴, Reza L. Hakim⁵

¹⁻⁴ Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Samarinda, Indonesia

⁵ Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Panca Marga Palu, Indonesia

Email: romadloni15@gmail.com ^{1*}

Alamat: Jl. M. Yamin Gg. Rahmat No.78, Sempaja Sel., Kec. Samarinda Ulu,
Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75123

**Korespondensi penulis*

Abstract. The phenomenon of employee resignation represents a serious challenge for financing companies, particularly in Samarinda, as evidenced by the recurring recruitment processes for credit marketing positions, which in turn increase operational costs and undermine team stability. This study aims to gain an in-depth understanding of the subjective experiences of employees who have resigned as well as those who remain employed but strongly intend to leave the company. Employing a qualitative phenomenological approach, data were collected through in-depth interviews with seven informants, consisting of five former employees and two active employees. The findings reveal four key factors driving resignation decisions: intense performance pressures and heavy workloads, limited opportunities for career advancement, misalignment with organizational culture, and an imbalance between work and personal life. On the other hand, economic necessity and loyalty to team members serve as retention factors that encourage some employees to remain despite dissatisfaction. These results affirm that resignation decisions are multidimensional, shaped by a complex interplay of internal and external factors that influence employees' working lives. The study recommends that financing companies foster a healthier organizational culture, provide clear and transparent career development opportunities, and implement policies that support work-life balance in order to reduce turnover, strengthen employee retention, and enhance long-term organizational competitiveness.

Keywords: Employees; Phenomenology; Relentless Recruitment; Turnover Intention; Turnover.

Abstrak. Fenomena pengunduran diri karyawan merupakan tantangan serius bagi perusahaan pembiayaan, terutama di Samarinda, yang ditandai dengan rekrutmen berulang untuk posisi pemasaran kredit yang mengakibatkan biaya operasional meningkat serta menurunnya stabilitas tim kerja. Penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam pengalaman subjektif karyawan yang telah mengundurkan diri maupun mereka yang masih aktif tetapi memiliki niat kuat untuk meninggalkan perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif jenis fenomenologi, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan yang terdiri atas lima mantan karyawan dan dua karyawan aktif. Hasil penelitian menunjukkan empat faktor utama yang mendorong keputusan pengunduran diri, yaitu tekanan target dan beban kerja yang tinggi, keterbatasan jenjang karier, ketidakcocokan budaya organisasi, serta ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di sisi lain, kebutuhan ekonomi dan loyalitas terhadap tim kerja menjadi faktor penahan yang membuat sebagian karyawan memilih bertahan meskipun mengalami ketidakpuasan. Temuan ini menegaskan bahwa keputusan pengunduran diri karyawan bersifat multidimensional, melibatkan kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi serta membentuk dinamika kompleks dalam dunia kerja. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan pembiayaan membangun budaya kerja yang lebih sehat, menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas dan transparan, serta menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna mengurangi tingkat turnover, meningkatkan retensi tenaga kerja, sekaligus memperkuat daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Kata kunci: Fenomenologi; Karyawan; Rekrutmen Tanpa Henti; Turnover Intention; Turnover.

1. PENDAHULUAN

Fenomena pengunduran diri karyawan menjadi salah satu tantangan serius yang dihadapi berbagai organisasi, termasuk perusahaan pembiayaan. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, keberlangsungan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh strategi

pemasaran dan kekuatan modal, tetapi juga oleh kualitas serta stabilitas sumber daya manusianya. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan pembiayaan menghadapi tingkat pengunduran diri karyawan yang relatif tinggi sehingga mengganggu kontinuitas kinerja organisasi. Gejala ini terlihat dari terus-menerusnya lowongan untuk posisi *Credit Marketing Officer* (atau dengan istilah lain yang sejatinya merujuk pada perekrut debitur) yang terus tersedia hampir sepanjang tahun, seakan-akan proses rekrutmen tidak pernah berhenti dan menandakan adanya persoalan struktural yang lebih dalam dalam pengelolaan tenaga kerja.

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya persoalan yang lebih mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pertanyaan penting pun muncul: mengapa karyawan yang sudah melewati proses rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi justru memilih untuk mengundurkan diri? Pertanyaan ini semakin relevan karena setiap proses rekrutmen membutuhkan biaya, waktu, serta energi yang tidak sedikit (Maulidah *et al.*, 2022; dan Sari *et al.*, 2024), sementara keputusan mengundurkan diri karyawan justru membuat perusahaan kembali ke titik awal. Jika dibiarkan berlarut, fenomena ini tidak hanya berdampak pada stabilitas internal perusahaan, tetapi juga dapat memengaruhi citra, kepercayaan nasabah, serta daya saing perusahaan pembiayaan di pasar yang semakin kompetitif.

Secara konseptual, fenomena pengunduran diri karyawan sering dikaitkan dengan kajian mengenai *turnover* dalam manajemen sumber daya manusia. *Turnover* dapat dipahami sebagai pergerakan keluar karyawan dari sebuah organisasi, baik secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun tidak sukarela (*involuntary turnover*) (Robbins & Judge, 2018). Di sisi lain, terdapat istilah berbeda yaitu *turnover intention* yang merujuk pada niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Ardan & Jaeleni, 2021; dan Bui *et al.*, 2024). Konsep ini penting dipahami karena niat untuk keluar biasanya menjadi tahap awal sebelum pengambilan keputusan untuk mengundurkan diri yang nyata, sehingga sering digunakan peneliti untuk memprediksi risiko kehilangan tenaga kerja, memetakan kepuasan kerja, dan menilai efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan organisasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* merupakan salah satu prediktor utama dari terjadinya *turnover* aktual (Sun & Wang, 2016; dan Keng *et al.*, 2018), namun tidak semua karyawan yang memiliki niat tersebut benar-benar melakukan pengunduran diri. Dengan demikian, memahami alasan-alasan di balik *turnover* aktual menjadi penting, sebab keputusan karyawan untuk benar-benar mengundurkan diri tidak hanya lahir dari niat, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kelelahan emosional, kepuasan kerja, dukungan rekan kerja, dan pertimbangan personal lain yang lebih kompleks (Rawis *et al.*,

2021; dan Bae, 2023). Selain itu, faktor eksternal seperti peluang karier di perusahaan lain, kondisi pasar tenaga kerja, serta dinamika ekonomi juga berperan signifikan dalam memperkuat atau melemahkan keputusan tersebut, sehingga studi yang menyoroti dimensi fenomenologis menjadi semakin relevan.

Dalam konteks perusahaan pembiayaan, persoalan *turnover* karyawan kerap dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut capaian target tinggi, mobilitas lapangan yang intens, serta tekanan dari nasabah maupun manajemen. Kondisi tersebut sering kali menimbulkan beban psikologis maupun fisik bagi karyawan (Rahdiana *et al.*, 2021), khususnya mereka yang berperan di lini pemasaran dan penagihan. Tidak jarang, ketidakselarasan antara ekspektasi perusahaan dengan realitas di lapangan membuat karyawan merasa tidak memperoleh kepuasan kerja yang memadai. Fenomena ini menjelaskan mengapa banyak perusahaan pembiayaan menghadapi kesulitan menjaga stabilitas tenaga kerjanya, bahkan harus terus-menerus melakukan rekrutmen untuk menggantikan karyawan yang melakukan pengunduran diri. Oleh karena itu, penting untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif para karyawan yang memutuskan mengundurkan diri, agar dapat diperoleh gambaran utuh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan tersebut.

Penelitian ini difokuskan pada fenomena pengunduran diri karyawan perusahaan pembiayaan di Samarinda. Kota ini merupakan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi di Kalimantan Timur yang ditandai dengan tingginya aktivitas lembaga keuangan non-bank, termasuk perusahaan pembiayaan. Namun, di balik dinamika tersebut, muncul persoalan tingginya angka pengunduran diri karyawan yang berpotensi mengganggu keberlanjutan operasional perusahaan, baik dari segi biaya rekrutmen ulang, penurunan produktivitas, maupun kualitas pelayanan terhadap nasabah. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, penelitian ini berupaya menggali pengalaman subjektif para karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai alasan-alasan di balik keputusan mereka. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan studi tentang *turnover*, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi perusahaan pembiayaan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi, karena fokus utama terletak pada upaya memahami pengalaman subjektif karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan pembiayaan (Creswell

& Poth, 2018). Pendekatan ini dianggap tepat mengingat fenomena *turnover* tidak hanya dapat dijelaskan melalui angka-angka statistik, tetapi juga melalui makna yang dibangun oleh individu terkait pengalaman kerja, tekanan yang mereka hadapi, serta pertimbangan personal maupun profesional yang melatarbelakanginya.

Lokasi penelitian ditetapkan di Samarinda, Kalimantan Timur, dengan pertimbangan bahwa kota ini merupakan salah satu pusat aktivitas ekonomi regional yang ditandai dengan tingginya pertumbuhan perusahaan pembiayaan. Fenomena banyaknya lowongan pekerjaan untuk posisi *Credit Marketing Officer* yang terus tersedia sepanjang tahun menunjukkan relevansi empiris lokasi ini sebagai konteks penelitian. Adapun waktu penelitian berlangsung pada bulan Agustus hingga September 2025.

Informan penelitian ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih individu yang benar-benar relevan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2021). Informan utama adalah mantan karyawan perusahaan pembiayaan yang mengundurkan diri secara sukarela. Untuk memperkaya perspektif, penelitian ini juga melibatkan karyawan yang masih aktif namun pernah memiliki *turnover intention*. Jumlah informan tidak ditentukan sejak awal, tetapi mengikuti prinsip data *saturation*, yaitu ketika informasi yang diperoleh dianggap cukup dan tidak lagi menghasilkan temuan baru (Hartono, 2018).

Sumber data penelitian terdiri atas data primer berupa wawancara mendalam dengan informan, serta data sekunder seperti dokumen industri pembiayaan, informasi lowongan, dan literatur terkait *turnover*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen utama yang didukung pedoman wawancara, perekam suara, dan catatan lapangan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi sebagaimana dikembangkan oleh Creswell & Poth (2018). Proses analisis dimulai dengan mengorganisasi data wawancara ke dalam bentuk transkrip, kemudian peneliti membaca keseluruhan data untuk memperoleh pemahaman awal secara menyeluruh. Setelah itu, pernyataan-pernyataan penting yang berkaitan dengan pengalaman pengunduran diri diidentifikasi dan dikelompokkan ke dalam tema-tema yang relevan. Dari tema tersebut, peneliti menyusun deskripsi tekstual mengenai apa yang dialami informan, serta deskripsi struktural yang menjelaskan bagaimana pengalaman tersebut berlangsung. Pada akhirnya, hasil analisis merumuskan esensi makna dari pengalaman pengunduran diri yang menjadi temuan utama penelitian.

Untuk menjamin keabsahan temuan, penelitian ini mengacu pada empat kriteria *trustworthiness* sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln & Guba (1985). Kredibilitas dijaga

melalui proses *member checking* dan triangulasi sumber, sementara transferabilitas diperoleh dengan memberikan deskripsi konteks penelitian secara jelas dan rinci. Dependabilitas didukung oleh adanya audit trail terhadap seluruh proses penelitian, sedangkan konfirmabilitas dijaga melalui transparansi dalam pencatatan serta pelaporan data.

Selain itu, penelitian ini juga menjunjung tinggi prinsip etika penelitian. Peneliti meminta persetujuan dari setiap informan (*informed consent*) sebelum wawancara, menjaga kerahasiaan identitas mereka dengan menggunakan kode atau inisial, serta menghargai kebebasan informan untuk menolak atau menghentikan wawancara kapan saja sesuai dengan kenyamanan mereka.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan tujuh orang informan yang terdiri dari lima mantan karyawan *Credit Marketing Officer* pembiayaan kredit (yang telah berhenti bekerja) serta dua karyawan yang masih aktif namun memiliki niat untuk mengundurkan diri. Mereka berasal dari perusahaan pembiayaan yang beroperasi di Samarinda, dengan pengalaman kerja rata-rata 1–3 tahun. Seluruh informan memiliki peran utama sebagai karyawan yang bertugas mencari calon debitur, memproses pengajuan kredit, serta memastikan pembayaran angsuran berjalan lancar pada bulan-bulan awal. Secara umum, temuan lapangan menunjukkan adanya pola penderitaan yang relatif serupa: tekanan target yang tinggi, mobilitas kerja yang berat, tekanan psikologis akibat interaksi dengan calon nasabah dan manajemen, ketidakpastian penghasilan, serta tanggung jawab tambahan yang seringkali membebani. Faktor-faktor inilah yang menjadi pemicu utama karyawan memilih meninggalkan pekerjaan, atau setidaknya menyimpan niat untuk melakukannya.

Alasan Mengundurkan Diri (M1–M5)

1) Tekanan Target dan Stres Kerja (M1, M2, M3)

M1, yang sebelumnya bertugas mencari debitur, menuturkan bahwa alasan utamanya mengundurkan diri adalah tekanan target yang dirasa tidak realistik. Ia mengatakan:

“Target pinjaman tiap bulan selalu ditambah terus, sementara orang yang mau ambil hutang makin susah dicari. Lama-lama saya jadi tertekan, tiap pulang kerja kepikiran terus. Akhirnya saya pilih berhenti.”

(M1)

Hal senada diungkapkan M2, dimana menurutnya, sistem evaluasi kinerja sering kali tidak mempertimbangkan faktor eksternal seperti kondisi ekonomi masyarakat.

“Kalau ada nasabah yang macet bayar, kita yang dituduh nggak becus kerja. Padahal keadaan ekonomi orang-orang kan bukan kita yang atur. Rasanya nggak adil, makanya saya akhirnya pilih berhenti.”

(M2)

Lebih jauh lagi, pengalaman M3 menggambarkan beban kerja yang tidak hanya terkait pencapaian target, tetapi juga risiko finansial pribadi. Ia menjelaskan bahwa dirinya harus memastikan angsuran berjalan lancar minimal dalam empat bulan pertama. Jika tidak, maka karyawanlah yang menanggung risiko tersebut.

“Saya pernah alami, nasabah gagal bayar di bulan kedua. Akhirnya gaji saya dipotong, bahkan dapat surat peringatan. Rasanya kerja ini terlalu berat, kita yang cari nasabah, kita juga yang harus nanggung kalau macet. Itu yang bikin saya gak sanggup bertahan lama.”

(M3)

Kisah M3 menegaskan bahwa tekanan yang dialaminya bukan hanya psikologis, tetapi juga finansial. Karyawan dihadapkan pada posisi dilematis: di satu sisi supervisor menuntut target tinggi dan tetap menerima nasabah meskipun berisiko gagal bayar, sementara di sisi lain konsekuensi kegagalan dibebankan kepada masing-masing individu. Kondisi ini menciptakan lingkaran stres kerja yang sulit dihindari.

Temuan ini sejalan dengan studi Azura & Fitria (2025) yang menunjukkan bahwa beban kerja berlebih memiliki kontribusi signifikan terhadap tingginya *turnover* karyawan. Tekanan tersebut memicu stres kerja, kelelahan fisik maupun mental, serta menurunkan kepuasan kerja, sehingga memperbesar kemungkinan karyawan untuk mengundurkan diri. Hubungan ini umumnya dimediasi oleh stres kerja, artinya tuntutan pekerjaan yang berlebihan terlebih dahulu menimbulkan stres, yang pada akhirnya mendorong keputusan untuk meninggalkan perusahaan.

2) Keterbatasan Jenjang Karier (M3)

M3 menyebutkan bahwa stagnasi karier menjadi alasan lain ia memutuskan keluar. Selama tiga tahun bekerja, ia merasa tidak ada kejelasan promosi.

“Saya sudah beberapa kali mengajukan mutasi ke posisi lebih tinggi, tapi selalu tertunda. Tidak ada jalur karier yang jelas. Jadi saya memilih pindah ke perusahaan lain yang lebih menjanjikan.”

(M3)

Dalam literatur manajemen SDM, kondisi ini berkaitan dengan *career plateau theory* yang menjelaskan bahwa karyawan yang tidak melihat prospek pengembangan diri akan lebih

mudah memiliki niat untuk mengundurkan diri atau berhenti kerja, karena merasa terjebak dalam situasi stagnan, kehilangan motivasi, serta tidak memperoleh peluang untuk peningkatan karier yang lebih baik (Kusumaryoko, 2021).

3) Ketidakcocokan Budaya Kerja (M4, M3)

Bagi M4, persoalan yang dihadapi bukan hanya terkait beban kerja, melainkan juga ketidakcocokan dengan budaya organisasi. Ia merasa atmosfer kantor cenderung kompetitif secara berlebihan dan minim kolaborasi.

“Di kantor saya, semua orang seperti saling bersaing, bukan saling bantu. Jadi kalau ada masalah, rasanya sendirian. Itu bikin saya tidak nyaman.”

(M4)

M3, juga menyampaikan pengalaman serupa. Menurutnya, tuntutan supervisor sering kali tidak realistik dan mencerminkan budaya kerja yang lebih menekankan pencapaian target dibanding keberlangsungan hubungan dengan nasabah. Ia menuturkan, meski sudah mempertimbangkan ada calon debitur yang berpotensi gagal bayar, supervisor tetap menekankan agar aplikasi kredit disetujui demi target bulanan. Lebih jauh lagi, M3 harus ikut menanggung risiko angsuran empat bulan pertama apabila nasabah macet.

“Pernah saya sudah bilang, ini calon debitur kayaknya susah bayar, tapi tetap diminta masukin aplikasi. Akhirnya benar, baru dua bulan sudah macet. Gaji saya dipotong untuk nutupin. Itu yang bikin saya jenuh, karena seakan-akan saya harus tanggung risiko yang seharusnya bukan kesalahan saya.”

(M3)

Keterangan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terlalu berorientasi pada target, tanpa memperhatikan realitas lapangan, dapat menimbulkan rasa tidak puas dan mendorong karyawan untuk berhenti bekerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Swastiti *et al.* (2024) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara individu dan budaya organisasi (*person–organization fit*) dalam memengaruhi kepuasan kerja serta keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau keluar dari pekerjaannya.

4) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi (M5)

M5 menekankan alasan personal terkait *work–life balance*. Sebagai ibu muda, ia merasa jam kerja yang panjang serta tuntutan lembur membuatnya kesulitan membagi waktu dengan keluarga.

“Saya sering pulang malam karena lembur. Anak saya sering sudah tidur. Lamalama saya merasa kehilangan momen penting dalam keluarga. Akhirnya saya memilih berhenti.”

(M5)

Fenomena ini sejalan dengan temuan Utomo & Lataruva (2023) yang menegaskan bahwa konflik antara pekerjaan dan keluarga merupakan salah satu faktor signifikan yang sangat memengaruhi keputusan seseorang untuk mengundurkan diri atau berhenti dari pekerjaannya.

Niat Mengundurkan Diri pada Karyawan Aktif (A1–A2)

1) Pertimbangan Ekonomi dan Keamanan Kerja (A1)

A1 masih bertahan bekerja, namun ia mengaku pernah mundur karena merasa tidak ada jaminan keamanan kerja jangka panjang.

“Kadang muncul rasa ingin keluar, apalagi kalau lihat teman-teman banyak yang pindah. Tapi saya pikir lagi, untuk sementara kebutuhan keluarga masih bisa ditopang dari gaji sekarang.”

(A1)

Pernyataan ini menunjukkan adanya tarik-menarik antara kebutuhan ekonomi dan rasa tidak puas terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan teori *push and pull factors* dalam niat keluar kerja (Hom et al., 2017).

2) Beban Psikologis tetapi Bertahan karena Loyalitas (A2)

A2 juga mengaku beberapa kali muncul keinginan keluar karena beban kerja yang tinggi. Namun ia masih bertahan karena faktor loyalitas terhadap tim kerja.

“Sebenarnya ada rasa capek, kadang ingin berhenti juga. Tapi saya lihat tim saya sudah seperti keluarga, jadi sejauh ini saya tetap bertahan.”

(A2)

Hal ini menegaskan bahwa ikatan emosional antar rekan kerja dapat menjadi faktor penahan niat keluar kerja, meskipun tekanan pekerjaan tinggi (Meyer & Allen, 1997).

Pola Tematik Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima mantan karyawan (M1–M5) dan dua karyawan aktif (A1–A2), ditemukan sejumlah pola tematik yang menjelaskan alasan pengunduran diri maupun niat untuk mengundurkan diri. Pola ini dapat dikelompokkan ke dalam lima tema besar: (a) tekanan target dan beban kerja, (b) keterbatasan pengembangan karier, (c) ketidakcocokan budaya organisasi, (d) keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan (e) pertimbangan ekonomi dan loyalitas sebagai penahan niat mengundurkan diri.

1) Tekanan Target dan Beban Kerja

Hampir semua informan menyinggung soal beratnya target yang tidak realistik. M1 dan M2 menekankan dimensi psikologis, berupa stres dan rasa tertekan karena evaluasi kinerja yang tidak mempertimbangkan faktor eksternal. Sementara itu, M3 menghadapi dimensi ganda: selain stres, ia juga menanggung risiko finansial akibat kebijakan tanggung jawab angsuran empat bulan pertama. Pola ini memperlihatkan bahwa beban kerja di perusahaan pemberian tidak hanya berupa tuntutan pencapaian, melainkan juga konsekuensi langsung yang dapat menggerus penghasilan.

2) Keterbatasan Pengembangan Karier

M3 secara eksplisit mengaitkan keputusannya keluar pekerjaan dengan stagnasi karier. Ia merasa tidak ada jalur promosi yang jelas meskipun telah bekerja bertahun-tahun. Pola ini menegaskan bahwa *turnover* tidak selalu didorong oleh tekanan kerja semata, tetapi juga oleh ketidadaan prospek jangka panjang yang memadai.

3) Ketidakcocokan Budaya Organisasi

M4 menyoroti suasana kompetisi yang berlebihan dan minim kolaborasi, sementara M3 menambahkan bahwa supervisor cenderung mendorong praktik kerja yang mengabaikan risiko demi target bulanan. Keduanya menggambarkan pola budaya organisasi yang kurang sehat, di mana orientasi target lebih dominan daripada nilai kerja sama dan keberlanjutan hubungan dengan nasabah.

4) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

M5 menekankan pentingnya *work-life balance*, terutama sebagai seorang ibu. Jam kerja panjang dan tuntutan lebur membuatnya kehilangan momen penting bersama keluarga. Pola ini menunjukkan bahwa faktor personal tidak kalah penting dalam memengaruhi keputusan mengundurkan diri, terutama pada karyawan perempuan yang menghadapi peran ganda.

5) Pertimbangan Ekonomi dan Loyalitas sebagai Penahan Niat Mengundurkan Diri

Meskipun mengalami tekanan serupa, A1 dan A2 masih bertahan. A1 memilih bertahan karena pertimbangan ekonomi, sedangkan A2 karena ikatan emosional dengan tim kerja. Pola ini menegaskan bahwa niat mengundurkan diri tidak selalu berujung pada keputusan mengundurkan diri, sebab terdapat faktor penahan (*retention factors*) berupa kebutuhan finansial dan ikatan sosial.

Sintesis Fenomenologi

Secara keseluruhan, pola tematik ini memperlihatkan bahwa fenomena pengunduran diri dan turnover intention pada karyawan di perusahaan pemberian bersifat

multidimensional. Tekanan target dan beban kerja menjadi faktor paling dominan, namun tidak berdiri sendiri. Ketiadaan jenjang karier, budaya organisasi yang tidak sesuai, serta ketidakseimbangan kehidupan kerja-keluarga memperkuat niat untuk meninggalkan pekerjaan. Di sisi lain, faktor ekonomi dan loyalitas pada tim menjadi kekuatan penahan yang membuat sebagian karyawan tetap bertahan meskipun dalam kondisi tertekan.

Pembahasan

Banyak karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan sering kali menghadapi dilema yang cukup berat. Di satu sisi, mereka membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, tetapi di sisi lain, mereka merasa tidak bahagia dengan situasi di tempat kerja. Tekanan pekerjaan, budaya organisasi yang keras, serta tuntutan yang tinggi kerap menimbulkan perasaan tertekan. Akibatnya, muncul rasa tidak puas terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Ketidakpuasan ini bukan hal sepele, sebab dalam jangka panjang bisa memengaruhi keputusan seseorang untuk tetap bertahan atau justru memilih meninggalkan pekerjaannya.

Budaya organisasi yang terlalu menekankan pada target pencapaian sering kali menjadi penyebab utama munculnya ketidaknyamanan di tempat kerja. Banyak perusahaan menjadikan angka atau hasil semata sebagai tolok ukur keberhasilan tanpa memperhatikan bagaimana proses karyawan mencapainya. Dalam situasi seperti ini, karyawan kerap merasa terjebak dalam tekanan yang seolah tidak ada habisnya. Mereka bekerja keras setiap hari, tetapi jarang mendapat apresiasi yang seimbang dengan usaha yang telah diberikan. Akibatnya, rasa lelah dan kejemuhan pun semakin menumpuk.

Perasaan tersebut lama-kelamaan menurunkan kepuasan kerja. Karyawan tidak lagi merasa bangga atau bersemangat terhadap pekerjaannya karena suasana kerja dipenuhi persaingan, tekanan, dan kurangnya dukungan. Jika kondisi ini terus berlangsung, sebagian karyawan akhirnya mulai memikirkan kemungkinan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan serta nilai pribadi mereka. Dengan kata lain, ketika budaya organisasi tidak selaras dengan harapan dan kenyamanan karyawan, maka risiko kehilangan tenaga kerja semakin besar.

Selain faktor budaya organisasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga juga menjadi masalah yang sering kali sulit diatasi. Banyak karyawan merasa waktu mereka tersita hampir sepenuhnya untuk urusan kantor. Jam kerja yang panjang, beban kerja yang menumpuk, dan tekanan dari atasan membuat mereka hampir tidak punya cukup waktu untuk keluarga. Akibatnya, muncul perasaan bersalah karena tidak bisa hadir di momen-momen penting bersama orang-orang terdekat. Perasaan bersalah ini perlahan berkembang

menjadi stres, lalu berubah menjadi dorongan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih fleksibel dan memberi ruang lebih besar bagi kehidupan pribadi. Dengan kata lain, persoalan yang dihadapi karyawan bukan hanya soal gaji atau promosi, melainkan juga tentang bagaimana pekerjaan itu berdampak langsung pada keseharian mereka di luar kantor.

Kondisi semacam ini memperlihatkan adanya tarik-menarik antara kebutuhan ekonomi dan kenyamanan psikologis. Banyak karyawan tetap memilih bertahan hanya karena alasan finansial. Mereka membutuhkan gaji untuk membiayai keluarga, pendidikan anak, atau cicilan rumah. Namun, semakin lama bertahan, semakin besar pula rasa tertekan yang mereka alami akibat budaya kerja yang tidak mendukung dan sulitnya menyeimbangkan waktu untuk keluarga. Situasi seperti ini bisa diibaratkan seperti berdiri di persimpangan jalan: satu jalur menawarkan stabilitas ekonomi tetapi penuh dengan tekanan, sementara jalur lain menjanjikan kenyamanan dan peluang baru, meski penuh dengan ketidakpastian.

Dalam pandangan sederhana, alasan seseorang keluar dari pekerjaan biasanya dipengaruhi oleh dua sisi: faktor pendorong dan faktor penarik. Faktor pendorong adalah semua hal yang membuat karyawan merasa tidak nyaman, misalnya stres karena target tinggi, konflik dengan keluarga, atau suasana kerja yang penuh tekanan. Sedangkan faktor penarik datang dari luar, yaitu peluang untuk mendapatkan kondisi yang lebih baik di tempat lain, seperti gaji yang lebih besar, lingkungan kerja yang lebih sehat, atau jam kerja yang lebih fleksibel. Kedua faktor ini berjalan beriringan. Tekanan dari dalam perusahaan mendorong seseorang untuk pergi, sementara bayangan akan kondisi lebih baik di luar menarik mereka untuk benar-benar mengambil keputusan.

Jika diperhatikan lebih dekat, keputusan untuk keluar dari pekerjaan tidak terjadi dalam sekejap. Ada proses panjang yang dilalui seorang karyawan. Biasanya dimulai dari munculnya rasa tidak nyaman, entah karena tekanan dari atasan, tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi, atau suasana kerja yang membuat stres. Ketidaknyamanan itu berkembang menjadi rasa tidak puas. Lama-kelamaan, rasa tidak puas berubah menjadi beban mental yang semakin berat, terutama jika tidak ada kesempatan untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Pada titik tertentu, karyawan mulai membandingkan antara situasi yang sedang dijalani dengan kemungkinan yang bisa didapatkan di tempat lain. Bila perbandingan itu terasa terlalu jauh, maka keputusan untuk pergi pun semakin kuat.

Hal menarik dari fenomena ini adalah bagaimana seseorang tetap bisa bertahan meskipun sudah tidak lagi merasa cocok dengan pekerjaannya, hanya karena alasan ekonomi. Banyak karyawan memilih menunda untuk keluar karena khawatir kehilangan penghasilan yang menjadi sumber utama bagi keluarga. Namun, ketika tekanan semakin besar, bahkan

kebutuhan ekonomi sekalipun tidak lagi cukup untuk menahan mereka. Pada akhirnya, keputusan untuk berhenti bekerja bukan hanya soal logika finansial, melainkan juga menyangkut kesehatan mental dan kualitas hidup secara keseluruhan.

Dengan demikian, keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya tidak bisa dipandang sederhana. Faktor-faktor seperti budaya organisasi yang terlalu menekan, beban kerja yang berlebihan, serta konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Di sisi lain, kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan dengan kondisi yang lebih baik di luar perusahaan juga ikut mempercepat keputusan tersebut. Pada akhirnya, seseorang akan menimbang apakah manfaat bertahan masih sepadan dengan beban yang harus ditanggung. Ketika jawabannya tidak lagi seimbang, maka pilihan untuk keluar menjadi langkah yang dianggap paling masuk akal demi memperoleh kehidupan yang lebih tenang, seimbang, dan memuaskan.

4. PENUTUP

Fenomena *turnover* karyawan bukanlah hal yang muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil dari rangkaian tekanan yang dialami sehari-hari di lingkungan kerja maupun di rumah. Konflik kerja dan keluarga menjadi salah satu pemicu utama, di mana karyawan merasa sulit menyeimbangkan tanggung jawab pribadi dan tuntutan pekerjaan. Budaya organisasi yang hanya menekankan pada target dan angka juga memperparah keadaan, karena karyawan kehilangan ruang untuk berproses dengan nyaman dan merasa kurang dihargai. Dalam situasi ini, muncul tarik-menarik antara kebutuhan ekonomi yang menahan karyawan untuk tetap bertahan dan ketidakpuasan kerja yang mendorong mereka untuk pergi. Jika keseimbangan ini tidak dikelola dengan baik, maka niat untuk keluar dari pekerjaan akan semakin kuat.

Untuk mengurangi risiko *turnover*, perusahaan perlu lebih peka terhadap kesejahteraan karyawan, bukan hanya dari sisi materi, tetapi juga dari aspek psikologis. Manajemen bisa menciptakan budaya kerja yang lebih seimbang dengan memberi ruang apresiasi, fleksibilitas, serta dukungan bagi karyawan yang menghadapi kesulitan pribadi maupun keluarga. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan perlu diperkuat agar masalah dapat diselesaikan lebih awal sebelum berkembang menjadi alasan untuk keluar. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan tidak hanya menjaga keberlangsungan tenaga kerja yang ada, tetapi juga membangun loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih berkelanjutan.

REFERENSI

- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Turnover intention dapat mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan*. Pena Persada.
- Azura, S. Z., & Fitria, Y. (2025). The effect of workload on turnover intention with work stress as a mediating variable among employees of "Budiman Swalayan" Ulak Karang Padang. *JER: Jurnal Economic Resources*, 8(2), 1320–1328. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1708>
- Bae, S. H. (2023). Comprehensive assessment of factors contributing to the actual turnover of newly licensed registered nurses working in acute care hospitals: A systematic review. *BMC Nursing*, 22(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01190-3>
- Bui, H. T. M., Pinto, J., Vu, A. V. H. T., Mai, N. T., & Nguyen, T. Q. (2024). Moderators of the relationship between turnover intentions and performance. *Journal of Trade Science*, 12(2), 82–99. <https://doi.org/10.1108/JTS-02-2024-0006>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publishing.
- Hartono, J. (2018). *Metoda pengumpulan dan teknik analisis data*. Andi Offset.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Keng, T. C., Nor, N. N. A. M., & Ching, Y. K. (2018). Turnover intention and job satisfaction among quantity surveyors. *International Journal of Technology*, 9(8), 1551–1560. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i8.2760>
- Kusumaryoko, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0*. Deepublish.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan RSU "ABC" Jakarta Selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 3(2), 159–176. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.611>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Rahdiana, N., Hakim, A., & Sukarman, S. (2021). Pengukuran beban kerja mental bagian marketing PT. Pindo Deli di masa Covid-19 dengan metode NASA TLX. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 23(1), 9–21. <https://doi.org/10.32734/jsti.v23i1.4873>
- Rawis, C., Lapian, S. L. H. V. J., & Mangantar, M. (2021). The impact of individual factors, organizational culture and job opportunities on turnover intention at Bank Sulutgo Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(4), 65–77.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Sari, S. Y., Aima, M. H., & Zefriyenni, Z. (2024). *Mengurai turnover intention: Strategi mempertahankan karyawan*. Gita Lentera.
- Sugiyono, S. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Sun, R., & Wang, W. (2016). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Swastiti, P. I., Pracoyo, A., Harun, P., & Wardani, D. (2024). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap turnover intentions (studi pada karyawan tetap generasi milenial di Jabodetabek). *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 99–112. <https://doi.org/10.35384/jkp.v2i1.626>
- Utoyo, Z. U. F. B. R., & Lataruva, E. (2023). Pengaruh work family conflict terhadap turnover intention dengan stres kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan Sari Mulya Putra Group Brebes). *Diponegoro Journal of Management*, 12(5), 1–14.