

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia memiliki peranan penting dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia adalah faktor utama dalam seluruh kegiatan yang dijalankan oleh sebuah organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya menjadi elemen penggerak utama tetapi juga dapat mempengaruhi kualitas dan output yang dihasilkan oleh organisasi secara keseluruhan. Dalam menjalankan tugasnya sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian krusial bagi sebuah organisasi, karena dalam menjalankan sebuah organisasi dibutuhkan sumber daya yang sejalan dengan visi dan misi dalam mencapai tujuan tersebut yang tentunya dikelola oleh manusia, oleh karena itu manusia merupakan faktor utama dalam menjalankan sebuah organisasi (Larasati, 2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan ilmu atau metode pengelolaan hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bisnis secara optimal (Laili, 2018).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang penting dalam mengelola pengorganisasian dan pengembangan sumber daya dalam suatu perusahaan. Salah satu sumber daya terpenting yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif adalah potensi yang dimiliki setiap individu. Teknologi yang terus berkembang dan perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis memaksa perusahaan untuk terus beradaptasi. Oleh karena itu, mengikuti perkembangan ini memerlukan sumber daya manusia yang tidak hanya potensial tetapi juga terus berkembang. Dengan mengembangkan karyawan dan memaksimalkan potensi mereka, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki tim yang bisa beradaptasi, berkembang, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi.

Turnover intention merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindari pada suatu organisasi dan merupakan sesuatu yang merugikan perusahaan karena membutuhkan waktu dan biaya untuk menyeleksi dan melakukan training pada karyawan baru. Menurut Arsih et al (2018) perusahaan yang menghadapi permasalahan akibat dampak negatif dari tingginya tingkat *turnover*, seperti sulitnya memenuhi standar kapasitas komersial dalam hal kualitas dan kemampuan serta perlunya waktu dan biaya untuk menggantikan karyawan yang keluar karena harus melalui proses rekrutmen. untuk karyawan baru. Oleh karena itu, standarnya adalah perusahaan harus dapat mengurangi tingkat niat berpindah ke tingkat yang dapat diterima. *Turnover Intention* merupakan niat seorang pekerja untuk meninggalkan pekerjaannya demi mencari pekerjaan baru.

Turnover adalah proses di mana karyawan meninggalkan perusahaan atau organisasi dan kemudian perusahaan menggantikannya dengan perekrutan atau promosi karyawan baru. *Turnover* dapat terjadi karena berbagai alasan, termasuk pengunduran diri sukarela, pemutusan hubungan kerja, atau pensiun. Menurut Karomah (2020) menyatakan bahwa “*Turnover Intention* diartikan sebagai pengukuran sejauh mana karyawan memiliki niat atau keinginan untuk meninggalkan posisinya atau organisasi. *Turnover intention* mencerminkan sejauh mana karyawan merencanakan atau memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan pekerjaannya. Faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, kurangnya dukungan dari manajemen, atau kesempatan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain dapat mempengaruhi *turnover intention*.”. Terdapat tiga indikator dalam mengukur sejauh mana tingkat *turnover intention* yaitu sejauh mana karyawan memikirkan untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*), intensitas yang dilakukan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*), dan pada akhirnya karyawan melakukan pengunduran diri (*intention to quit*). Sedangkan menurut Sugiono (2019) tingkat *turnover* yang tinggi dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian diantara tenaga kerja, dan konsekuensinya dapat dirasakan dalam beberapa aspek, termasuk biaya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Beberapa dampak negatif dari tingkat *turnover* yang tinggi seperti biaya penggantian karyawan, hilangnya pengetahuan dan pengalaman, gangguan operasional dan peningkatan beban kerja. Oleh karena itu, menganalisis dan

mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* dan *turnover intention* menjadi penting dalam strategi bagian personalia sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan peluang pengembangan karir dapat membantu mengurangi tingkat *turnover* dan *turnover intention*.

PT. Pos Logistik Indonesia adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang Logistik yang berkembang dari proyek bisnis PT. Pos Indonesia (Persero) di 2004 kemudian menjadi *Strategic Business Unit* 2007, dan kemudian diresmikan sebagian bagian dari anak perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2012. Adapun presentasi (%) *turnover* karyawan PT. Pos Logistik Indonesia pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1

Jumlah Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia Tahun 2018 – 2022

| Tahun | Jumlah Karyawan | Karyawan Masuk | Karyawan Keluar | Total Karyawan Akhir | Persentase |
|-------|-----------------|----------------|-----------------|----------------------|------------|
| 2018 | 200 | 20 | 28 | 192 | 12,28% |
| 2019 | 192 | 12 | 18 | 186 | 8,14% |
| 2020 | 186 | 5 | 10 | 181 | 5% |
| 2021 | 181 | 24 | 30 | 175 | 15,60% |
| 2022 | 175 | 20 | 31 | 164 | 17,90% |

Sumber: PT. Pos Logistik Indonesia

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* dapat dikatakan masih cukup tinggi. Pengukuran tingginya tingkat *turnover* apabila memiliki nilai *turnover* memiliki nilai lebih dari 10% per tahun (Sakinah, 2008). Dari data di atas tingkat *turnover* pada perusahaan ini dalam 5 tahun terakhir berada di angka lebih dari 10% dan mengalami fluktuasi peningkatan *turnover*. Pada tahun 2019-2020 *turnover* pada perusahaan ini terbilang cukup baik karena memiliki nilai kurang dari 10%, namun kembali mengalami peningkatan pada tahun 2021-2022 yaitu sebesar 15,60% dan 17,90%. *Turnover* yang tinggi tersebut akan merugikan

perusahaan karena banyaknya dampak yang akan dirasakan oleh perusahaan seperti anggaran yang harus dikeluarkan perusahaan untuk melakukan proses seleksi karyawan dan anggaran untuk melakukan pelatihan kepada karyawan baru. Selain itu, tingkat *turnover* yang tinggi juga menandakan bahwa karyawan memiliki *turnover intention* yang tinggi pula.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, yaitu *Job Insecurity* atau ketidakamanan kerja. *Job Insecurity* merupakan keadaan dimana karyawan merasa tidak aman terkait pekerjaannya karena adanya ketidakpastian atau perubahan dalam lingkungan kerja (Gayatri & Muttaqiyathun, 2020). Perubahan kondisi bisnis yang semakin kompetitif dan penuh ketidakpastian mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan. Perubahan terhadap kondisi tersebut memiliki dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif dari perubahan tersebut adalah meningkatkan kemampuan perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang. Dampak negatifnya adalah memicu rasa cemas dan khawatir sehingga mempengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku dari karyawan yang merasakan ketidakamanan kerja.

Menurut Septiari & Ardana (2016) *Job Insecurity* merupakan kecemasan karyawan akibat ketidakberdayaan yang karyawan dalam mempertahankan keberlanjutan yang diinginkan dan merasa terancam akibat adanya ketidakpastian terhadap pekerjaan. *Job Insecurity* dapat dipahami sebagai kondisi di mana karyawan merasa tidak mampu memastikan kelangsungan yang diinginkan dalam pekerjaan mereka yang terancam. Pemahaman ini melibatkan unsur ketidakpastian dan kurangnya kontrol terhadap kelanjutan pekerjaan di masa depan. (Kristiyanto & Khasanah, 2021). Kebijakan perusahaan yang ketat, penerapan sanksi, dan penambahan pekerjaan diluar kemampuan karyawan dapat menjadi pemicu *Job Insecurity*. Karyawan merasa tidak aman dan terbebani dapat menciptakan tekanan psikologis yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Karyawan mungkin merasa sulit untuk tetap fokus dan produktif di bawah kondisi tersebut. Perasaan *Job Insecurity* seringkali dapat memicu keinginan untuk melakukan *turnover* dan

mencari peluang kerja baru yang lebih stabil dan mendukung yang mengakibatkan tingkat *turnover* yang tinggi dalam organisasi.

Beban kerja yang berat juga dapat berdampak pada tingkat *turnover intention* karena . Beban kerja yang berat memang dapat menyebabkan efek negatif baik secara fisik maupun mental bagi karyawan. Beberapa dampak yang mungkin timbul akibat beban kerja yang berat seperti kelelahan fisik dan mental, gejala sakit dan gangguan kesehatan, reaksi emosional dan kurangnya kepuasan kerja, Di sisi lain, beban kerja yang terlalu sedikit dapat menciptakan rasa bosan dan monoton. Karyawan mungkin merasa kurang tertantang atau tidak merasa terlibat secara optimal dalam pekerjaan mereka. Ini juga dapat menjadi faktor yang memicu *turnover intention*, karena karyawan mungkin mencari tantangan baru atau peluang pengembangan yang lebih signifikan. Manajemen yang bijak perlu mempertimbangkan keseimbangan antara beban kerja yang dapat mempertahankan tingkat produktivitas dan kualitas pekerjaan dan memastikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Pengelolaan beban kerja yang efektif dapat membantu mengurangi tingkat *turnover intention* dengan membangun lingkungan kerja yang seimbang dan memperoleh kesejahteraan karyawan.

Menurut Rolos et al (2018) Beban kerja merupakan hasil kali volume pekerjaan dan waktu. Volume pekerjaan meliputi tugas dan tanggung jawab serta jabatan pekerja dan tingkat tanggung jawab, sedangkan standar waktu adalah standar waktu yang ditetapkan sebagai waktu yang wajar untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008, Beban kerja merupakan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu pos atau satuan organisasi disebut beban kerja. Itu adalah hasil dari volume pekerjaan dan standar waktu. Oleh karena itu, penting untuk memahami dan mengelola beban kerja adalah untuk mencapai keseimbangan yang baik antara produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan kualitas hasil pekerjaan. Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan stres kelelahan dan penurunan kinerja yang akan berakibat pada tingginya tingkat *turnover*.

Dalam mengelola dan mengendalikan fungsi-fungsi perusahaan untuk mencapai tujuannya, dibutuhkan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan suatu standar perilaku yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi seseorang terhadap perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan dinilai mampu mempengaruhi kinerja karyawan dan akan berdampak pada loyalitas karyawan pada perusahaannya. Pada kajian ini gaya kepemimpinan yang adalah gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi kepada para bawahan. Gaya kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan dengan sifat karismatik pemimpinnya dan peran strategis dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Adhitama, 2019). Menurut Tololiu et al (2022) kepemimpinan transformasional melibatkan pembangunan kepercayaan yang kuat antara pemimpin dan para pendukungnya. Dalam kepemimpinan transformasional, hubungan yang terjalin antara pemimpin dan para pendukungnya tidak hanya bersifat transaksional, dimana pertukaran pekerjaan dan imbalan dilakukan, tetapi juga bersifat transformasional di mana pemimpin menciptakan perubahan positif dalam pandangan, nilai, dan motivasi para pendukungnya.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sangat ahli dalam merubah seseorang yang dari awalnya hanya pengikut (*follower*) menjadi seorang yang dapat memimpin (*leader*) dan dapat mempengaruhi mereka untuk dapat mengatasi kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Pada saat pemimpin dapat menentukan tujuan yang ingin dicapai organisasi dan melibatkan serta memberikan dorongan kepada karyawan secara langsung dapat meningkatkan motivasi sehingga karyawan akan bertahan pada perusahaan tersebut. Dorongan yang diberikan oleh pemimpin yang memiliki gaya ini kepada karyawannya akan mengarahkan setiap bawahannya untuk memiliki minat yang lebih besar lagi terhadap pekerjaannya karena adanya perhatian pemimpin yang terfokus kepada setiap bawahannya. Ketika seorang pemimpin pandai membuat karyawannya merasa nyaman di bawah kepemimpinannya, kemungkinan besar mereka akan bertahan di perusahaan. Namun jika seorang pemimpin membuat karyawannya merasa tidak nyaman, kemungkinan besar mereka akan memilih untuk kehilangan

perusahaan, sehingga akan berdampak pada tingginya tingkat *turnover* di perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat membuat karyawan tetap bertahan pada organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2016) menyatakan bahwa “Komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan menanamkan sikap loyalitas untuk tetap bertahan dan tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut”. Komitmen organisasi merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap organisasi dengan menunjukkan loyalitas untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan dan tidak mempunyai alasan apapun untuk meninggalkan perusahaan. Apabila karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka karyawan tersebut akan memberikan pengaruh yang positif, namun sebaliknya karyawan yang mempunyai komitmen yang rendah terhadap perusahaan akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap perusahaan, seperti menurunnya produktivitas dalam bekerja, kualitas pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan. perjuangan dan dapat meningkatkan hambatan dan *turnover intention*.

Hal tersebut juga didukung oleh beberapa penelitian yang mengatakan bahwa semakin kuat tingkat komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaannya maka akan berpengaruh dalam mengurangi tingkat *turnover intention* (Alifian & Rahardjo, 2018). Komitmen organisasi adalah tingkat keinginan dan kesediaan karyawan untuk tetap berada di dalam suatu organisasi. Ini mencakup tingkat loyalitas, identifikasi, dan keterikatan yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, normatif, dan kontinu kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan beberapa sumber uraian yang dipaparkan maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mendorong terjadinya *turnover intention* melalui peran *Job Insecurity*, Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi. Sebagian besar penelitian hanya berfokus pada perspektif tersebut saja, namun banyak juga penelitian lain yang menemukan dampak negatif atau lemah yang berdampak signifikan, namun banyak juga penelitian lain yang menemukan adanya pengaruh negatif atau tidak

berpengaruh signifikan yang berarti aspek tersebut kurang maksimal dalam perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini membahas tentang Pengaruh *Job Insecurity*, Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan uraian yang telah dijelaskan di latar belakang masalah penelitian maka penulis mengemukakan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *Job Insecurity* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia?
4. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran, bahan evaluasi, dan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan untuk menurunkan tingkat *Turnover* pada PT. Pos Logistik Indonesia.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini akan memberikan peneliti wawasan dan pemahaman tentang *Job Insecurity*, Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen organisasi serta mengimplementasikan teori yang didapat selama perkuliahan untuk terjun didunia kerja.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi yang baik dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam *Job Insecurity*, Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi yang terkait dengan topik yang sama.

