

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam meningkatkan kemampuan dan produktivitas perusahaan, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran penting. Kapasitas karyawan untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan transformasi dalam konteks perubahan global serta tingkat kompetisi yang kian ketat sangat penting untuk keberhasilan mencapai sasaran perusahaan (Amanah *et al.*, 2021). Oleh karena itu, diyakini bahwa penggunaan strategi pengaturan sumber daya manusia yang berfokus pada kebaikan pegawai, seperti upaya untuk mengharmoniskan rutinitas pekerjaan dan waktu pribadi, peningkatan profesional yang terus-menerus, dan mekanisme kenaikan jabatan berdasarkan hasil kerja, dapat menguntungkan keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis (Paul, 2023).

Perusahaan sering menghadapi masalah terkait sumber daya manusia, khususnya ketika tidak mampu membentuk suasana kerja yang membuat karyawan merasa nyaman. Jika lingkungan kerja tidak baik, karyawan bisa merasa tidak nyaman, mengalami tekanan mental, dan kemampuan kerja pun berkurang (Rosalinda, 2025). Selain itu, jika beban kerja terlalu banyak, hal itu bisa menyebabkan penurunan hasil kerja karyawan (Megawati, 2019). Jika karyawan kesulitan mengatur antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, bisa merasa stres, lelah, dan mengalami penurunan kesehatan fisik serta mental. (Gaol *et al.*, 2023).

Turnover merujuk pada kondisi ketika seorang karyawan secara sadar dan sukarela memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerjanya atas pertimbangan pribadi. Sejalan dengan hal tersebut, *turnover intention* dapat dipahami sebagai kecenderungan atau niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela berdasarkan keputusan yang berasal dari dirinya sendiri (Ardan & Jaelani, 2021). Menurut Flippo (1994), *turnover* mengacu pada keluar dan masuknya karyawan di sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Ada beberapa hal yang bisa membuat karyawan memutuskan untuk keluar dari tempat kerjanya, baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Menurut penelitian Labrague *et al.* (2018), faktor-faktor seperti usia, jenis pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat stres kerja merupakan hal-hal yang paling berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Oleh karena itu, peneliti mempertimbangkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi timbulnya keinginan untuk berpindah kerja, yaitu lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja tersebut nyaman, aman, dan mendukung, karyawan akan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Namun, jika lingkungan kerjanya tidak mendukung, dapat menyebabkan rasa bosan, stres, serta menurunnya semangat dan loyalitas terhadap perusahaan (Rosalinda, 2025).

Selain itu, beban kerja yang terlalu berat bisa membuat karyawan merasa tertekan dan lelah, sehingga mengurangi semangat untuk tetap bekerja di perusahaan (Megawati, 2019). Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah

keseimbangan antara pekerjaan dan hidup pribadi, karena jika tidak dikelola dengan baik, bisa menyebabkan stres dan mengurangi rasa puas dalam bekerja (Gaol *et al.*, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Nelly Widyawati dan Abdurahman Faris Indriya Himawan (2022), menunjukkan bahwa *turnover* merupakan hal yang tidak diinginkan bagi setiap perusahaan, terutama jika tingkat *turnover* di perusahaan tersebut terlalu tinggi. Hal ini dapat memengaruhi kinerja karyawan, menurunkan produktivitas perusahaan, serta berdampak langsung pada kualitas dan kemampuan para karyawan.

Berdasarkan data dari Biro Statistik yang dikutip oleh Awardco, tingkat rata-rata *turnover* karyawan di Indonesia pada tahun 2023 tercatat sebesar 41%. Artinya, sekitar 41% pekerja di Indonesia meninggalkan perusahaan tempat bekerja dalam satu tahun. Industri dengan tingkat *turnover* tertinggi adalah sektor layanan profesional dan bisnis (57%), disusul oleh sektor konstruksi (54%), serta sektor perdagangan, transportasi, dan utilitas (49%). Sementara itu, tingkat *turnover* terendah ditemukan pada sektor pemerintahan (18%), diikuti oleh sektor keuangan (29%) dan sektor informasi (32%), sebagaimana terlihat pada grafik berikut (Awardco, 2024).



Sumber: Data Biro Statistik (Awardco, 2024).

Gambar 1.1 Turnover Rate di Indonesia tahun 2023

Berdasarkan data pada grafik di atas, tingkat turnover di Indonesia pada tahun 2023 menunjukkan angka yang cukup tinggi pada beberapa sektor industri. Sektor layanan profesional dan bisnis menempati posisi tertinggi dengan persentase mendekati 60%, diikuti oleh sektor konstruksi serta perdagangan, transportasi, dan utilitas. Hal ini menunjukkan bahwa perputaran karyawan masih menjadi permasalahan serius di berbagai bidang pekerjaan. Tingginya tingkat *turnover* mengindikasikan adanya faktor-faktor internal perusahaan yang belum optimal, seperti lingkungan kerja yang kurang mendukung, beban kerja yang tinggi, serta ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kondisi tersebut menjadi dasar penting bagi peneliti untuk menelusuri lebih

dalam pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan (Awardco, 2024).

Masalah keinginan untuk berpindah kerja tidak hanya menyebabkan penurunan kinerja perusahaan, tetapi juga menjadi tanda penting dalam mengevaluasi bagaimana perusahaan mengelola karyawan. Jika tingkat keinginan berpindah kerja terlalu tinggi, hal itu bisa membuat perusahaan menghabiskan lebih banyak biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru, serta kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman, yang berdampak pada ketidakstabilan organisasi (Robbins & Judge, 2019; Mathis & Jackson, 2011). Kondisi ini tidak hanya terjadi di perusahaan tertentu, tetapi juga menjadi hal yang sering terjadi di berbagai sektor industri di Indonesia. Hal ini bisa dilihat dari data di atas yang menunjukkan angka tingkat *turnover rate* di Indonesia pada tahun 2023.

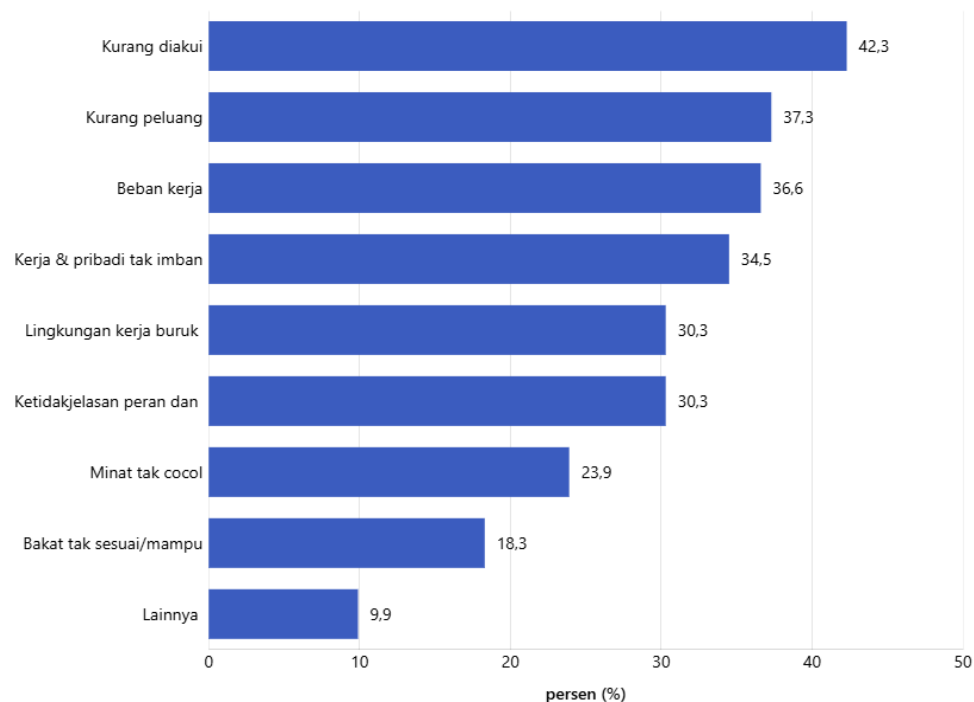
Selain memengaruhi aspek keuangan dan produktivitas, niat untuk berpindah kerja juga bisa merendahkan semangat kerja karyawan yang masih ada di perusahaan. Jika tingkat pergantian karyawan terlalu tinggi, perusahaan akan kehilangan orang-orang yang berpengalaman dan berkualitas, sehingga menghambat pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan biaya untuk merekrut serta melatih karyawan baru (Dessler, 2015). Mobley juga menyebutkan bahwa *turnover* tidak hanya menyebabkan kehilangan karyawan, tetapi juga menciptakan ketidakstabilan di dalam organisasi karena setiap

penggantian orang membutuhkan proses penyesuaian dan pelatihan kembali (Mobley, 1982).

Selain itu, Handoko (2012) menyebutkan bahwa *turnover* meningkatkan biaya untuk merekrut, melatih, dan menyesuaikan karyawan baru, yang secara berkelanjutan bisa mengganggu kelangsungan operasional perusahaan. Karena itu, perusahaan harus memahami berbagai faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah agar bisa mempertahankan karyawan yang potensial dan membentuk lingkungan kerja yang lebih stabil.

Lebih lanjut, fenomena ketidaknyamanan lingkungan kerja dan tingginya beban kerja masih menjadi permasalahan yang banyak dialami oleh karyawan di berbagai perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti hubungan kerja yang tidak harmonis, kurangnya dukungan dari atasan maupun rekan kerja, serta fasilitas kerja yang tidak memadai, dapat menimbulkan ketidaknyamanan yang berdampak pada menurunnya semangat dan produktivitas kerja karyawan. Selain itu, beban kerja yang berlebihan juga menjadi tantangan tersendiri karena dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental, stres kerja, serta menurunkan kualitas kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh data yang dipublikasikan oleh Databoks pada tahun 2023, berdasarkan hasil survei terhadap 744 responden yang menunjukkan bahwa sebanyak 30,3% responden merasakan lingkungan kerja yang buruk, sementara 36,6% responden mengaku mengalami beban kerja yang berlebihan. Data tersebut mengindikasikan bahwa masalah lingkungan kerja dan beban kerja

masih menjadi isu yang perlu mendapatkan perhatian serius dari perusahaan karena berpotensi memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Databoks, 2023).



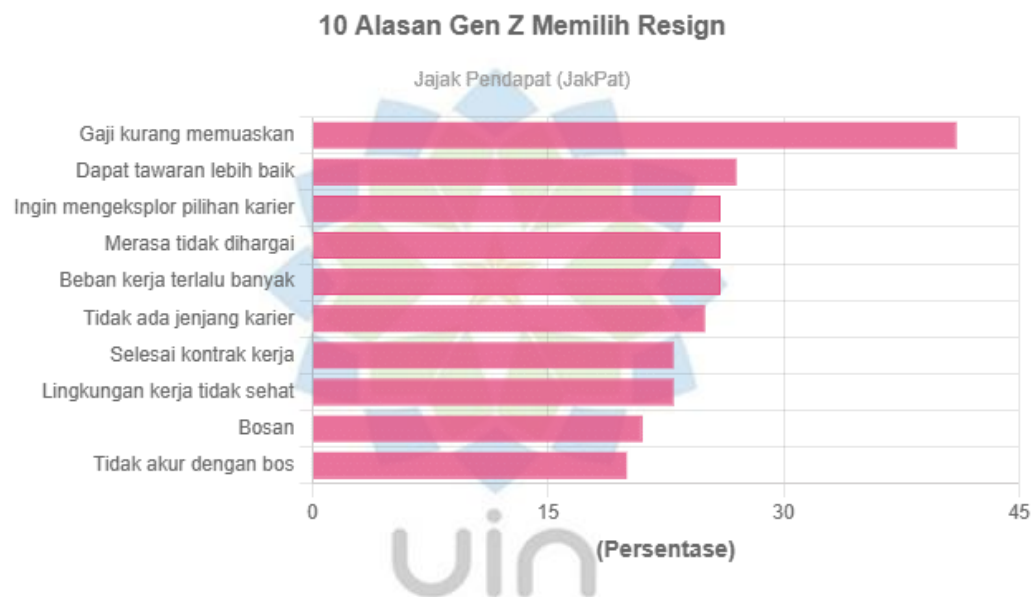
Sumber: Databoks, 2023.

Gambar 1.2 Alasan ketidaknyamanan kerja di Indonesia

Data dari Databoks (2023), menunjukkan permasalahan yang ada di perusahaan yang bisa membuat karyawan merasa tidak nyaman dengan pekerjaan nya. Dapat dilihat untuk Beban Kerja menunjukkan angka 36,6% dan Lingkungan Kerja yang buruk menunjukkan angka 30,3%.

Berdasarkan data yang dirilis oleh GoodStats (2024), survei Jakpat yang berjudul “*Dari Masalah Gaji Hingga Rasa Bosan, Ini 10 Alasan Gen Z Pilih*

Resign” menunjukkan bahwa sebagian responden mengungkapkan faktor beban kerja dan kondisi lingkungan kerja sebagai alasan utama pengunduran diri. Dari total 61 responden, sebanyak 26% menyatakan beban kerja yang berlebihan, sementara 23% mengindikasikan adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif. Temuan tersebut selanjutnya disajikan dalam bentuk grafik sebagai berikut.



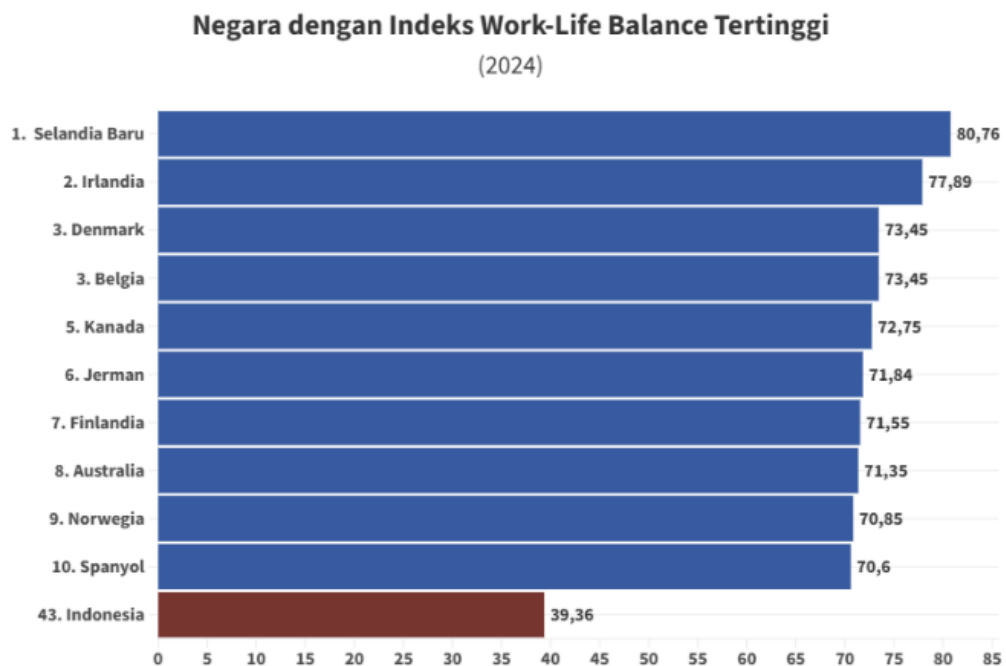
Sumber: GoodStats, 2024.

Gambar 1.3 Alasan Gen Z memilih resign

Bisa dilihat berdasarkan data dari GoodStats (2024), untuk permasalahan di perusahaan yang dialami oleh Gen Z, untuk Beban Kerja menunjukkan di angka 26% dan Lingkungan Kerja yang tidak sehat menunjukkan angka 26%. Dan menurut hasil survei yang dilakukan oleh platform JakPat dan dianalisis oleh GoodStats, terdapat sejumlah faktor yang mendorong pekerja muda untuk mengundurkan diri dari pekerjaan. Faktor-faktor tersebut meliputi gaji yang

dirasakan kurang memuaskan, tawaran pekerjaan lain yang lebih baik, keinginan untuk mengeksplorasi jenis pekerjaan lain, serta beban kerja yang terlalu banyak. Fenomena ini menunjukkan keterkaitan antara kondisi kerja baik aspek beban kerja maupun lingkungan kerja dengan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*).

Lalu berdasarkan data dari Goodstats (2024) yang menunjukkan negara terbaik pada tahun 2024 yang memiliki indeks *work-life balance* tertinggi ada di Negara Selandia Baru, diikuti negara Irlandia dan Denmark. Dan negara Indonesia ada di urutan ke-43. Sebagaimana terlihat pada grafik dibawah ini.



Sumber: Remote

GoodStats

Sumber: GoodStats, 2024.

Gambar 1.4 Negara dengan Indeks *Work-life Balance* tertinggi

Berdasarkan data dari GoodStats (2024), *work-life balance* dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural seperti jumlah cuti tahunan, durasi cuti hamil, rata-rata jam kerja mingguan, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan. Negara yang menjadi indeks *work-life balance* tertinggi ada di Selandia Baru dan diikuti oleh Irlandia dan Denmark, lalu Indonesia ada pada urutan 43.

Dengan fenomena-fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa permasalahan lingkungan kerja, beban kerja, dan *work-life balance* serta *turnover intention* masih menjadi isu yang signifikan di Indonesia, terutama di tengah karakteristik dunia kerja yang semakin kompetitif dan dinamis. Oleh karena itu permasalahan tersebut perlu mendapatkan perhatian serius dari perusahaan, karena tingginya *turnover intention* tidak hanya berdampak pada individu karyawan, tetapi juga dapat mempengaruhi stabilitas operasional dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tentang dampak dari niat karyawan untuk *resign*, bisa disimpulkan bahwa niat yang tinggi untuk keluar dari pekerjaan bisa mengganggu keberlanjutan dan efektivitas perusahaan. Karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan yang tepat agar bisa mengurangi kemungkinan karyawan berhenti bekerja (Sari, 2025). Permasalahan ini tidak hanya terjadi pada perusahaan besar, tetapi juga dapat muncul pada perusahaan BUMN. Dalam konteks ini, perusahaan seperti PT Len Industri (Persero) juga berpotensi menghadapi tantangan serupa dalam pengelolaan sumber daya manusianya.

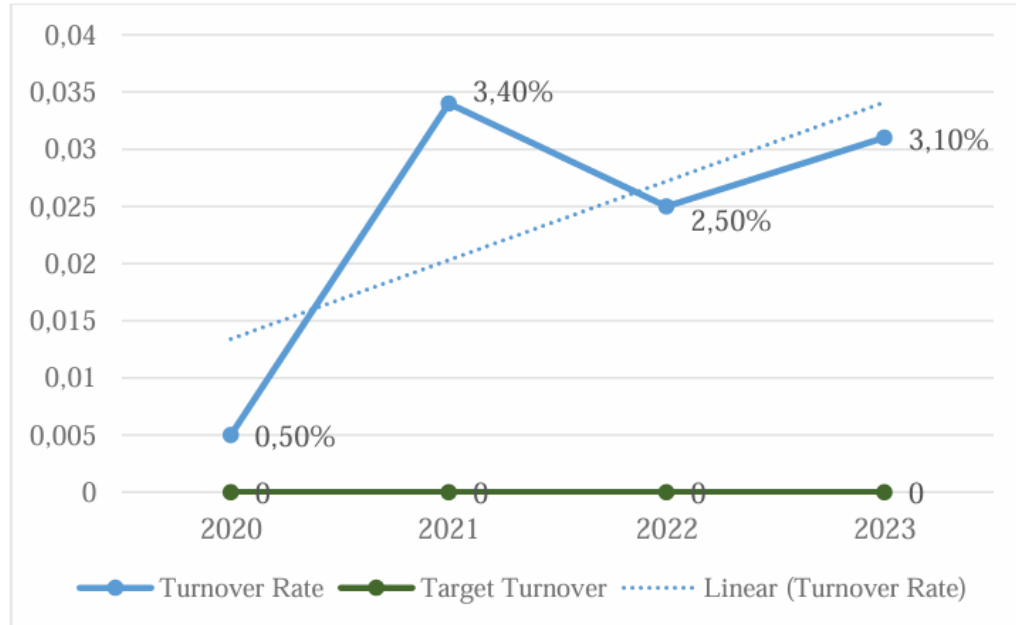
PT Len Industri (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang elektronika untuk industri dan infrastruktur, dengan fokus utama pada sektor pertahanan, transportasi, energi baru terbarukan, serta teknologi informasi dan komunikasi dengan kepemilikan berada di bawah Pemerintah Republik Indonesia dan kantor pusat berlokasi di Jalan Soekarno Hatta 442, Bandung, Jawa Barat. Perusahaan ini berawal dari Lembaga Elektroteknika Nasional (LEN) yang didirikan pada tahun 1965 sebagai unit penelitian dan pengembangan di lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) yang mencakup bidang elektronika, tenaga listrik, telekomunikasi, dan komponen, sebelum akhirnya bertransformasi menjadi entitas bisnis independen berbentuk BUMN pada tahun 1991 dengan nama PT Len Industri (Persero). Saat ini, PT Len Industri (Persero) merupakan BUMN Industri Pertahanan yang berfokus pada bidang C4ISR (*Command, Control, Communication, Computer, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*), dan melakukan pengembangan mandiri produk pertahanan maupun kerja sama sebagai mitra strategis untuk memenuhi kebutuhan alat utama sistem senjata (alutsista) militer Indonesia. Selain di sektor pertahanan, perusahaan juga menjadi pemain utama dan satu-satunya industri persinyalan kereta api di Indonesia yang telah beroperasi di bidang ini sejak lebih dari 35 tahun. Dengan cakupan bisnis yang luas dan kompleks tersebut, PT Len Industri (Persero) dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara profesional guna

mendukung pencapaian target kinerja perusahaan sebagai salah satu BUMN strategis nasional.

Berdasarkan pengamatan terhadap kondisi perusahaan, PT Len Industri (Persero) sebagai perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan nasional, sehingga dituntut untuk memiliki kinerja organisasi yang optimal serta sumber daya manusia yang profesional. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola karyawan dengan latar belakang, tuntutan pekerjaan, dan tanggung jawab yang beragam. Kompleksitas organisasi serta tingginya standar kinerja menuntut perusahaan untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengelola beban kerja secara efektif, serta menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Namun demikian, dalam praktiknya tidak menutup kemungkinan muncul berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, seperti kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya optimal, beban kerja yang meningkat pada periode tertentu, serta adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan. Apabila hal ini tidak dikelola dengan baik, maka dapat memicu munculnya *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, meskipun berada dalam organisasi yang relatif stabil seperti BUMN. Situasi ini menjadi penting untuk diteliti karena

pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.



Sumber: Unit Human Capital Services PT Len Industri (Persero), 2024.

Gambar 1.5 *Turnover Rate* di PT Len Industri (Persero)

Dari grafik yang di atas, terlihat bahwa tingkat turnover di PT Len Industri (Persero) mengalami fluktuasi dalam beberapa tahun terakhir, yaitu sebesar 0,50% pada tahun 2020, kemudian meningkat signifikan menjadi 3,40% pada tahun 2021, menurun menjadi 2,50% pada tahun 2022, dan kembali meningkat menjadi 3,10% pada tahun 2023. Meskipun secara umum angka turnover tersebut masih tergolong relatif rendah, namun adanya tren kenaikan dan fluktuasi

menunjukkan bahwa perusahaan tetap menghadapi dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagai perusahaan BUMN yang cenderung stabil, PT Len Industri (Persero) tidak sepenuhnya terlepas dari potensi permasalahan terkait *turnover* karyawan. Fluktuasi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi lingkungan kerja, beban kerja yang berubah-ubah, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Apabila faktor-faktor tersebut tidak dikelola secara optimal, maka dapat memicu munculnya *turnover intention* pada karyawan. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut guna memahami pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dalam konteks perusahaan ini.

Berdasarkan pemaparan yang telah dikemukakan, penelitian ini dipandang perlu dilakukan untuk mengkaji secara lebih mendalam faktor-faktor yang berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention* pada karyawan. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis "Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada PT Len Industri (Persero))."

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan, maka isu penelitian diformulasikan melalui pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung?
3. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung?
4. Seberapa Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan *Work-Life Balance* secara simultan terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Dengan mempertimbangkan rumusan masalah yang telah ditentukan, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui seberapa pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan di PT Len Industri (Persero) Bandung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa membantu perkembangan ilmu pengetahuan, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini bisa menambah informasi mengenai hal-hal yang mempengaruhi niat untuk berpindah kerja, terutama terkait pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam konteks perusahaan BUMN.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan (PT Len Industri)

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengenali faktor-faktor yang mungkin memicu keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hasil penelitian ini bisa dipakai sebagai dasar dalam membuat strategi perbaikan, yaitu untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, mengelola tugas secara seimbang, serta membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan pemahaman mengenai kondisi kerja yang ideal sehingga karyawan dapat menyampaikan aspirasi atau kebutuhan terkait lingkungan kerja, beban

kerja, maupun keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dengan lebih tepat sasaran.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bisa menjadi acuan dan bahan perbandingan bagi peneliti lain yang sedang menggali topik yang sama, terutama yang berkaitan dengan niat keluar dari pekerjaan di perusahaan BUMN atau sektor industri lainnya. Penelitian ini juga bisa memberikan gambaran mengenai variabel-variabel yang penting dan bisa dikembangkan dalam penelitian di masa depan.

d. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan untuk memahami lebih dalam tentang cara mengelola sumber daya manusia, terutama faktor-faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, penelitian ini juga membantu peneliti mengasah kemampuan dalam menganalisis dan menerapkan metode penelitian kuantitatif.