BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aspek paling penting yang menggerakkan suatu organisasi atau perusahaan. Karena dalam perusahaan, keunggulan kompetitif ditentukan dan didorong oleh sumber daya manusia. Sumber daya manusia pada hakikatnya adalah individu-individu yang bekerja untuk suatu organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan tujuan organisasi. Kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi sangatlah penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama agar dapat dikelola dengan baik dari segi kompetensi maupun ketersediaannya (Yani & Saputra, 2023).

Sumber daya manusia adalah aset yang setiap kepentingannya harus diperhatikan dan dipelihara dengan baik oleh perusahaan sehingga setiap individu dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan. Perusahaan juga harus mampu mempertahankan keberadaan karyawan karena bila tidak, tingkat keluar masuk karyawan akan semakin tinggi dan ini akan memberi dampak yang tidak baik bagi perusahaan (Sunarjaya & Nugraha, 2019). Namun dengan seiringnya perkembangan zaman dan perkembangan industri, kondisi persaingan bisnis berjalan semakin kompetitif. Perusahaan juga semakin tertantang untuk mengelola karyawan mereka sebaik mungkin sehingga permasalahan serius yang ada di perusahaan seperti *turnover intention* dapat dihindari (Irfana et al., 2024).

Tingkat keluar masuknya karyawan dalam suatu perusahaan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain disebut dengan *turnover intention. Turnover intention* adalah kecederungan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Keputusan karyawan meninggalkan perusahaan inilah yang menjadi masalah besar bagi perusahaan. Karyawan dapat keluar dari organisasi secara sukarela maupun karena hal lain, seperti lingkungan kerja yang tidak nyaman, pekerjaan tersebut tidak cocok dengan tujuan karirnya, atau adanya gaji yang lebih tinggi pada organisasi lain. Keinginan keluar merupakan inisiatif dari karyawan dimana keinginan organisasi tidak sama dengan

harapan yang diinginkan oleh karyawan (Nasir et al., 2022). Menurut (Chaplin, 2004) *turnover* adalah pengunduran diri secara sukarela atau aktivitas yang didefiniskan sebagai kegiatan individu melintasi batas keanggotaan suatu perusahaan atau organisasi. *Intention* didefinisikan sebagai satu perjuangan guna mencapai satu tujuan, ciri-ciri yang dapat dibedakan dari proses-proses yang mencakup referensi atau kaitannya dengan satu objek.

Social exchange theory merupakan teori yang tepat untuk mengembangkan permasalahan *turnover intention.* Dalam teori ini, sebuah organisasi/perusahaan akan memberikan tindakan terbaik/positif terhadap karyawannya dengan harapan karyawan tersebut dapat mengurangi *turnover intention.* Artinya, setelah menerima perlakuan dari perusahaan, karyawan akan mengevaluasi dan menilainya kemudian menentukan apakah pekerjaannya sesuai dengan perilaku sosial yang diterimanya dari perusahaan (Noerchoidah, 2020). *Social exchange* yang diartikan sebagai tukar menukar menunjukkan bagaimana hubungan manusia didasarkan atas proses pertukaran dan terpengaruh oleh apa yang diterimanya dari proses pertukaran tersebut. Hal ini bisa diterapkan dalam hubungan antara karyawan dengan perusahaan, di mana *feedback* yang diterima karyawan menjadi penentu besar apakah pekerjaan yang dilakukannya setimpal dengan sikap perusahaan yang diberikan.

Fenomena pergantian pegawai memberikan pengaruh yang signifikan terhadap organisasi. Namun sebagian besar pergantian pegawai membawa pengaruh yang kurang baik terhadap perusahaan, baik dari segi biaya maupun hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang (Salsabila & Tumanggor, 2023). Permasalahan *turnover intention* adalah hal yang cukup serius dampaknya bagi perusahaan karena hal ini berjalan seiringan dengan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Dalam artian, semakin tinggi tingkat *turnover intention* maka semakin mengurangi tingkat produktivitas perusahaan. Bila tingkat produktivitas perusahaan menurun, maka akan berdampak langsung terhadap laba/keuntungan yang akan diperoleh. ilai baik ataupun tidaknya pengelolaan pegawai perusahaan tersebut. Jika angka *turnover intention* sebuah perusahaan tinggi, otomatis perusahaan dinyatakan belum dapat melakukan pengelolaan pegawai mereka dengan maksimal. Sebaliknya, jika angka *turnover intention* sebuah perusahaan

rendah, otomatis perusahaan dinyatakan dapat melakukan pengelolaan pegawai yang dimiliki dengan maksimal (Salsabila & Tumanggor, 2023).

Selain itu, menurut (Kusumaningtyas, 2023) *turnover intention* dapat berdampak negatif pada perusahaan dalam berbagai hal seperti hal dana, sumberdaya, dan motivasi karyawan. Kehilangan karyawan berarti perusahaan harus menanggung biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Terjadinya *turnover* diawali dengan timbulnya keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) oleh pegawai. *Turnover intention* merupakan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya di masa yang akan datang (Karomah & Azizah, 2024).

Di Indonesia sendiri, menurut data Linkedin dalam (Hafidz, 2023) menyatakan bahwa hampir 93% manajemen perusahaan mengkhawatirkan karyawannya yang dapat saja mengundurkan diri kapanpun. Hal ini mencerminkan bahwa tingkat *turnover intention* yang tinggi, disadari oleh perusahaan karena ketatnya persaingan di pasar tenaga kerja, biaya penggantian karyawan yang tinggi dan dampak negatif produktivitas terhadap perusahaan.

Tingkat *turnover intention* yang tinggi artinya perusahaan tidak mampu mengelola dan mempertahankan karyawannya sendiri dengan baik, juga terjadi pada salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia yaitu PT Citra Unggul Perkasa Garmen yang berlokasi di Sukabumi, Jawa Barat tepatnya di Bojongkembar, Kec. Cikembar, 43157. Perseroan ini bergerak di bidang manufaktur dengan jumlah karyawan ribuan orang. Namun, perlu diperhatikan melalui data berikut ini, menunjukkan bahwa tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dalam kurun waktu 3 tahun terakhir di PT Citra Unggul Perkasa Garmen :

Tabel 1.1
Data *Turnover* PT Citra Unggul Perkasa Garmen Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Out	*Turnover Intention* (%)	Karyawan In	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2022	2159	415	21%	329	2133
2023	1763	372	22%	211	1831
2024	2033	343	16%	506	2250

Sumber: Data diolah (2024)

Dari tabel 1.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa terjadi angka karyawan keluar yang signifikan dan persentasenya tidak jauh dengan karyawan yang masuk.

Persentase *turnover intention* diperoleh dari total karyawan *out* dibagi rata-rata jumlah karyawan perbulannya selama satu tahun. Kemudian hasil dari pembagian tersebut dikonversi ke dalam persen untuk mengetahui angka *turnover intention.* Di mana pada tahun 2022 jumlah karyawan keluar yaitu 415 orang, di tahun 2023 sebanyak 372 orang dan di tahun 2024 sebanyak 343 orang. Meskipun terjadi karyawan *in* dalam perusahaan tersebut, namun persentase *turnover intention* masih tergolong tinggi, padahal seharusnya jumlah karyawan *out* tidak mendekati angka karyawan masuk. Menurut Salsabila, Tumanggor (Nadya Salsabila, 2023) jika angka *turnover intention* sebuah perusahaan tinggi, otomatis perusahaan dinyatakan belum dapat melakukan pengelolaan pegawai mereka dengan maksimal. Sebaliknya, jika angka *turnover intention* sebuah perusahaan rendah, otomatis perusahaan dinyatakan dapat melakukan pengelolaan pegawai yang dimiliki dengan maksimal. Menurut Gillis (1994) *turnover intention* dapat dikatakan normal bila berada pada angka 5-10% per-tahun. Sedangkan dari data di atas, meskipun tiap tahunnya angka *turnover intention* mengalami penurunan, tetapi jumlahnya masih berada di atas 10% sehingga terbilang sangat tinggi.

Kemudian pra-survey dilakukan terhadap tingkat *turnover intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen dengan memberikan 21 pernyataan yang menggambarkan dimensi pikiran untuk berhenti, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Menurut Sugiyono (2019) pedoman praktis jumlah responden pra-survei adalah 10% dari jumlah sampel. sehingga melalui penyebaran kuesioner Google Form diperoleh 40 karyawan PT. Citra Unggul Perkasa Garmen dari total sampel sebanyak 333 responden, dengan rentang usia 18-48 tahun maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Kuesioner Pra-Survey *Turnover Intention*

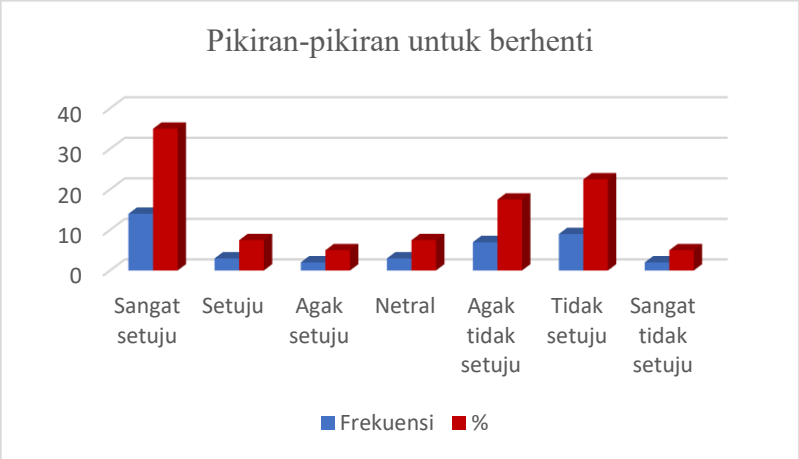
Dimensi	Interval	Kategori	Frekuensi	%
Pikiran-pikiran untuk berhenti	52-58	Sangat setuju	14	35
	45-51	Setuju	3	7,5
	38-44	Agak setuju	2	5
	31-37	Netral	3	7,5
	24-30	Agak tidak setuju	7	17,5
	17-23	Tidak setuju	9	22,5
	9-16	Sangat tidak setuju	2	5
Total			**40**	**100%**

Keinginan untuk meninggalkan Pekerjaan	42-47	Sangat setuju	2	5
	36-41	Setuju	19	47,5
	30-35	Agak setuju	17	42,5
	24-29	Netral	1	2,5
	18-23	Agak tidak setuju	1	2,5
	12-17	Tidak setuju	0	0
	6-11	Sangat tidak setuju	0	0
Total			**40**	**100**
Keinginan untuk mencari pekerjaan lain	42-47	Sangat setuju	4	10
	36-41	Setuju	25	62,5
	30-35	Agak setuju	8	20
	24-29	Netral	2	5
	18-23	Agak tidak setuju	1	2,5
	12-17	Tidak setuju	0	0
	6-11	Sangat tidak setuju	0	0
Total			**40**	**100%**

Sumber: Data diolah (2025)

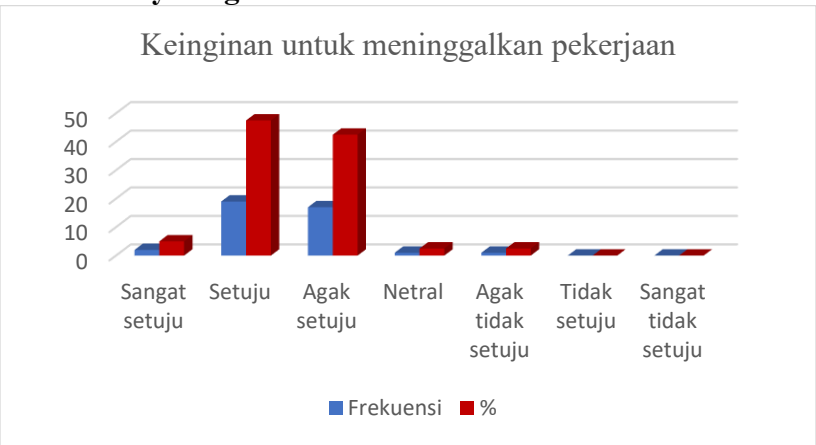
Dari tabel 1.2 di atas, diketahui bahwa dimensi dengan perolehan nilai sangat setuju terhadap pernyataan diperoleh dari dimensi 1 yaitu "pikiran-pikiran untuk berhenti" dengan interval sangat setuju sebanyak 35%. Sedangkan tingkat setuju terhadap pernyataan ditunjukkan oleh interval setuju sebanyak 47,5% pada dimensi 2 dan dimensi setuju pada dimensi 3 sebanyak 62,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat tingkat *turnover intention* yang cukup besar ditunjukkan dari mayoritas responden yang menyetujui pernyataaan yang sesuai dengan dimensi *turnover intention.*. Berikut data pra-survey turnover intention jika digambarkan melalui grafik:

Grafik 1. 1
Pra-Survey Tingkat *Turnover Intention* Dimensi 1



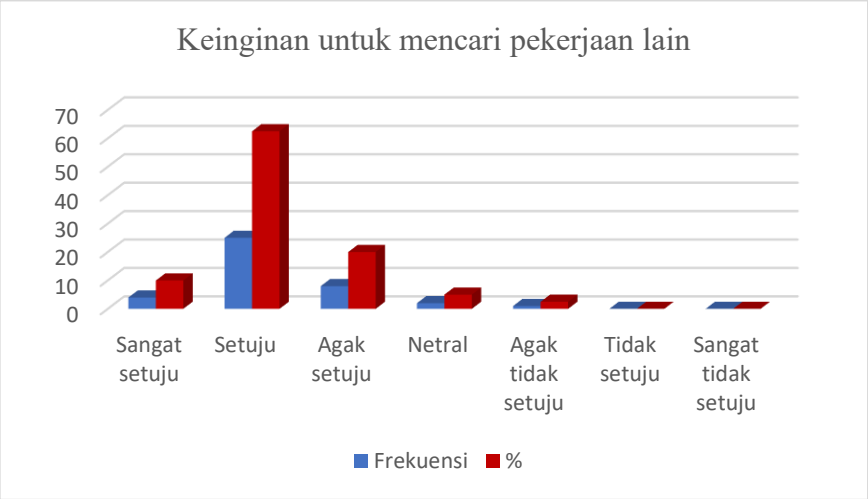
Sumber: Data diolah (2025)

Grafik 1. 2
Pra-Survey Tingkat *Turnover Intention* Dimensi 2



Sumber: Data diolah (2025)

Grafik 1. 3
Pra-Survey Tingkat *Turnover Intention* Dimensi 3



Sumber: Data diolah (2025)

Dari ketiga grafik di atas, disimpulkan bahwa tingkat *turnover intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen berada di kategori tinggi karena rata-rata responden yang sangat menyetujui dimensi pernyataan "pikiran-pikiran untuk berhenti" sebanyak 35% responden, setuju terhadap "keinginan untuk meninggalkan pekerjaan" sebanyak 47,5% dan setuju terhadap "keinginan untuk mencari pekerjaan lain" sebanyak 62,5%.

Fenomena yang terjadi di atas menunjukkan bahwa permasalahan *turnover intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen terbilang cukup tinggi dan serius. Sehingga penelitian ini sangat penting untuk dilakukan guna mengetahui faktor-

faktor apa yang menyebabkan terjadinya permasalahan *turnover intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen tersebut.

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Putra et al., 2024) menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah *workplace incivility.* Kemudian penelitian yang dilakukan oleh menunjukkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* salah satunya yang paling kuat adalah aspek pekerjaan, kepuasan kerja, *work stress,* usia, tingkat pendidikan, budaya kerja, *work pressure, workload,* status pernikahan dan *job insecurity.* Karyawan yang mengalami *incivility* di tempat kerjanya dapat berdampak pada terjadinya *turnover intention* (Labib Fauzan & Salendu, 2021). Lalu adapun menurut (Khairunisa & Muafi, 2022) perilaku yang dapat mempengaruhi *turnover intention* di sebuah perusahaan adalah tingginya perilaku tidak sopan (*workplace incivility*) seperti bentrokan budaya, ketika berbagai macam orang dari latar belakang budaya yang berbeda-beda bersatu dalam komunitas atau organisasi.

Workplace incivility adalah perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan maksud yang tidak pasti untuk mengganggu target, dalam pelanggaran norma-norma di tempat kerja (Udayani, 2022). Kemudian menurut Kane dan Montgomery dalam (Handoyo, Samian, Syarifah, et al., 2018) menggambarkan *workplace incivility* sebagai perilaku individu yang menunjukkan ketidaksopanan, kasar dan perangai yang tidak sabar, ataupun menunjukkan kurangnya rasa hormat serta memikirkan harga diri orang lain di lingkungan kerja.

Kemudian faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah ketika tekanan kerja yang membuat karyawan merasa beban kerja yang dilakukan melebihi kapasitas mereka. Hal ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* (Nisa et al., 2019). Kemudian menurut penelitian *turnover intention* dapat disebabkan oleh (Anam & Indiworo, 2024) beberapa hal diantarannya, kompensasi, beban kerja dan *job insecurity.*

Beban kerja adalah suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugastugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja. beban kerja adalah tuntutan tugas yang

diberikan kepada karyawan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu pada suatu perusahaan (Nabila & Syarvina, 2022). Beban kerja ialah suasana apabila karyawan dihadapkan pada tumpukan pekerjaan yang wajib dikerjakan dan tidak memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan beban pekerjaan yang diberikan (Ramadhanti, 2023).

Namun selain hubungan antara *work place incivility* dan beban kerja yang bisa mempengaruhi *turnover intention,* terdapat faktor lain yang dapat memoderasi hubungan tersebut, salah satunya yaitu *work-life balance. Work-life balance* digunakan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini karena berperan dalam memengaruhi kekuatan hubungan antara faktor-faktor organisasi dan turnover intention. Penerapan *work-life balance* yang baik dapat mengurangi dampak negatif lingkungan kerja terhadap niat karyawan untuk keluar, serta meningkatkan ketahanan individu terhadap tekanan pekerjaan.

*M*enurut (Sismawati & Lataruva, 2020) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah *work-life balance.* Menurut (Kalliath & Brough, 2008) karyawan yang memiliki *work-life balance* dapat terhindar dari *work-life conflict* dan akan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Hal ini dapat berdampak baik pada peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga menurunkan tingkat *turnover intention.* Selain itu menurut penelitian (Pantouw, 2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan variabel yang sangat mempengaruhi tingkat *turnover intention.*

Work-life balance merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan diantara keduanya untuk mencapai keseimbangan (Clark, 2000). Keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Keseimbangan kerja dan kehidupan yang baik dapat dicapai ketika seseorang dapat memenuhi semua tanggung jawabnya di tempat kerja dan di rumah, tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mentalnya (Hendra & Artha, 2023).

Maka dari itu pemberian hak *work-life balance* karyawan di suatu perusahaan akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara *workplace incivility* dan beban kerja. Dalam artian, bila *work-life balance* seorang karyawan

semakin seimbang maka akan diikuti oleh semakin baiknya hubugnan *workplace incivility* dan beban kerja karyawan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai *turnover intention* tetapi hasil yang diperoleh beragam. Penelitian yang dilakukan oleh (Labib Fauzan & Salendu, 2021; Rocky & Setiawan, 2018) menunjukkan bahwa terjadi pengaruh yang positif dan signifikan antara *workplace incivility* terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian oleh (Mahfooz et al., 2017) menunjukkan bahwa *workplace incivility* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*,

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (S. J. Hernita et al., 2021; Nisa et al., 2019) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh antara kompensasi dengan retensi karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Bimaputra & Parwoto, 2020; Bogar et al., 2021) menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh secara lsngung terhadap *turnover intention*.

Adapun kemudian menurut penelitian (Pantouw, 2022; Sismawati & Lataruva, 2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention,* yang artinya semakin seimbang kondisi *work-life balance* seorang karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover intention*nya. Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh (I. A. Novitasari & Dessyarti, 2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention.*

Beberapa penelitian terdahulu masih belum ada yang mengungkap pengaruh antara variabel *workplace incivility* dan beban kerja yang dimoderasi oleh *work-life balance*. Sehingga beranjak dari latar belakang di atas, peneliti memilih untuk menggunakan judul "Pengaruh *Workplace Incivility* dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan *Work-Life Balance* sebagai Variabel Moderating di PT Citra Unggul Perkasa Garmen*"* pada penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention* ?
2. Bagaimana pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* ?

3. Bagaimana *Work-Life Balance* dapat memoderasi hubungan antara *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention* ?
4. Bagaimana *Work-Life Balance* dapat memoderasi hubungan antara Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen
2. Mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen .
3. Mengetahui *Work-Life Balance* dapat mempengaruhi hubungan antara *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen .
4. Mengetahui *Work-Life Balance* dapat mempengaruhi hubungan antara Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

   Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan informasi bagi pihak manajemen perusahaan serta diharapkan dapat memberikan informasi kualitatif kepada masyarakat untuk pertimbangan bekerja di PT Citra Unggul Perkasa Garmen. Juga diharapkan mampu untuk membantu memecahkan masalah-masalah yang terjadi di PT Citra Unggul Perkasa Garmen yang berkaitan di bidang pengelolaan SDM agar perusahaan memiliki karyawan yang loyal dan penuh tanggung jawab secara individual.
2. Manfaat Akademis

   Bagi peneliti lain, diharapkan dari penelitian ini mampu menjadi sumber referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan tentang dampak *workplace incivility* dan beban kerja terhadap *turnover intention* dengan variabel moderasi *work-life balance* di PT Citra Unggul Perkasa Garmen, serta bisa memberi manfaat untuk menambah wawasan keilmuan kedepannya.