

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

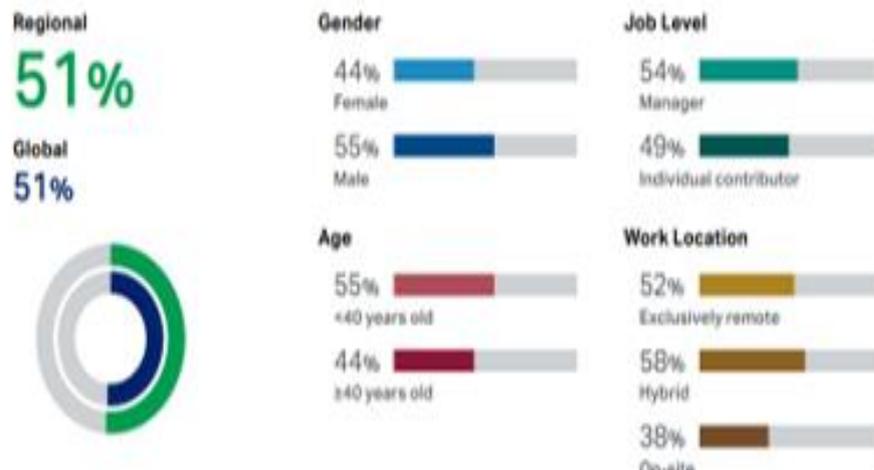
Dalam suatu organisasi, keberhasilan dan kegagalan ditentukan oleh sumber daya manusia (Robbins & Judge, 2012). Colquitt & De Cremer (2023) berpendapat bahwa suatu organisasi tidak dapat berhasil dalam dunia yang sangat kompetitif saat ini tanpa sumber daya manusia yang berkomitmen terhadap tujuan dan sasaran strategis organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyadari bahwa jika sumber daya manusia dikelola dengan tepat dan efektif, maka kesuksesan tidak dapat dihindari (Hellriegel *et al.*, 2004). Berdasarkan uraian tersebut, sumber daya manusia bisa dikatakan merupakan aset organisasi yang paling berharga.

Perusahaan tidak akan mencapai kinerja yang tinggi tanpa didukung oleh keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang berkinerja tinggi pula. Agar keberadaan SDM memiliki kontribusi atau peran yang maksimal dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas SDM secara komprehensif dan terus menerus. Tidak hanya melalui pengembangan pemberdayaan SDM, tetapi juga dukungan dan peran serta para pemimpin organisasi termasuk unit-unit kerjanya (Bastari, 2019). Seperti yang telah diuraikan pada paragraf pertama, tantangan besar yang dihadapi dunia usaha adalah dapat mempertahankan SDM yang berkualitas agar tetap berkontribusi positif dalam membangun perusahaan mewujudkan visinya.

Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwasanya 33 persen manajer perekrutan di AS yakin pergantian karyawan akan meningkat di perusahaan mereka pada tahun 2024, sehingga meninggalkan dampak finansial dan membebani karyawan yang tersisa, menurut laporan tanggal 28 Februari 2024 dari *Express Employment Professionals* dan *The Harris Poll*. Manajer perekrutan menyebutkan alasan-alasan utama seperti perasaan karyawan karena terlalu banyak bekerja dan pasar kerja yang kompetitif (HR Dive, 2024).

Selain di AS, *Turnover Intention* juga menjadi *issue* yang menarik di Asia Tenggara. Survei yang dilakukan Mercer menunjukkan bahwa perusahaan di Asia Tenggara, termasuk Indonesia, memiliki tingkat *turnover* karyawan tertinggi pada level menengah (Mercer, 2023). Dikutip dalam artikel tersebut, tingkat *Turnover Intention* yang tinggi pada perusahaan-perusahaan di Asia Tenggara (Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Filipina) menyebabkan kesulitan untuk menarik dan mempertahankan pekerja berbakat. Ketidakpuasan terhadap gaji dan tunjangan, serta terbatasnya kemajuan karir telah muncul sebagai pendorong utama tingkat pengurangan karyawan yang lebih tinggi dari biasanya.

Senada dengan uraian sebelumnya, laporan *State of the Global Workplace* 2023 mengungkapkan ada dua temuan yang menarik, yaitu: Pada tahun 2022, dunia mengalami kebangkitan pekerjaan yang meluas. Selanjutnya, secara global, lebih dari setengah (51%) karyawan menyatakan niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan juga secara regional *Southeast Asia*, termasuk Indonesia, dengan data yang sama besarnya, seperti terlihat pada Gambar-1.1.



Gambar 1.1 *Intent to Leave*

Sumber: [State of the Global Workplace Report - Gallup](#) (2023).

Tidak mengherankan bahwa karyawan melihat pasar kerja global lebih positif hari ini daripada yang mereka lakukan setahun yang lalu. Jutaan pekerja secara permanen keluar dari angkatan kerja memperlambat laju imigrasi sehingga semakin membatasi *Talent Pool* (Gallup, 2023).

Membahas tentang pasar kerja, Badan Pusat Statistik (BPS) menerbitkan survey tentang jumlah angkatan kerja di Indonesia dimana pada Februari 2023 adalah 146,62 juta orang. Angka ini naik 2,61 juta orang dari Februari 2022 (BPS-Statistics, Indonesia, 2023). Berdasarkan data yang diperoleh dari BPS, diketahui bahwa jumlah angkatan kerja di Indonesia tinggi. Angkatan kerja yang tinggi di Indonesia membuat perusahaan besar memiliki penawaran yang lebih tinggi untuk memilih karyawannya. Tingginya pasar tenaga kerja memungkinkan perusahaan besar untuk mengganti keberadaan karyawan dengan karyawan baru yang lebih potensial. Permasalahannya tak semua perusahaan di Indonesia memiliki

penawaran yang baik untuk mempertahankan karyawannya. Disisi lain, karyawan yang bertalenta meyakini bahwa dirinya memiliki kesempatan lebih baik untuk berkembang dengan remunerasi yang lebih menjanjikan di perusahaan lain.

Selain tingginya angkatan kerja yang menghasilkan peluang kehilangan *talent* sumber daya manusia, *recovery* pasca Covid-19 juga masih menjadi pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh *Human Resource* (HR) di Indonesia dan global. Tantangan besar yang dihadapi dunia dalam tiga tahun terakhir ini adalah upaya pemulihan ekonomi pasca Covid-19 di seluruh sektor kehidupan, tidak terkecuali Indonesia. Pandemi Covid-19 yang terjadi mulai awal tahun 2019 hingga akhir tahun 2022 telah memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan pola kehidupan masyarakat. Mulai dari perubahan pola kerja hingga penurunan intensitas pekerjaan yang menyebabkan turunnya pendapatan pada beberapa industri dan meningkatkan kemungkinan kegagalan bayar terhadap kredit pinjamannya dalam waktu tertentu (PD, *Probability of Default*), dimana dampak terparah dialami industri penerbangan, perhatikanlah Tabel 1.1. (S&P Global Inc., 2020).

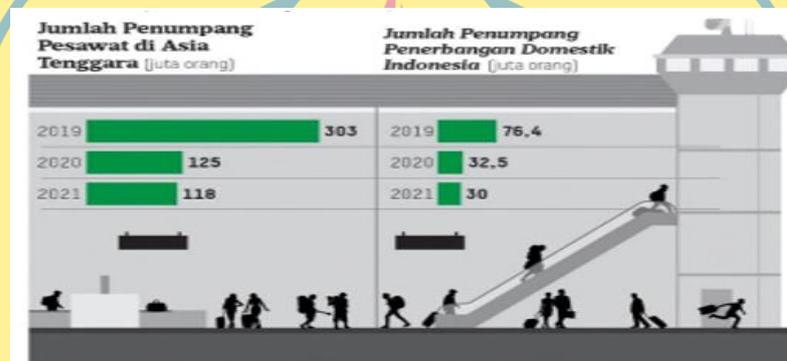
Tabel 1.1 The Five Industries Most Impacted By COVID-19

<i>Industry</i>	<i>PD Level at January 1, 2020</i>	<i>PD Level at August 31, 2020</i>
<i>Airlines</i>	2.75%	6.41%
<i>Leisure Facilities</i>	1.67%	7.30%
<i>Oil & Gas Drilling</i>	4.92%	5.54%
<i>Auto Parts and Equipment</i>	3.60%	4.59%
<i>Restaurants</i>	2.17%	6.36%

The Five Industries Most Impacted By COVID-19

Sumber: (S&P Global Inc., 2020)

Perubahan pola kerja hingga penurunan intensitas pekerjaan pada industri penerbangan disebabkan karena adanya penurunan jumlah pesawat maskapai yang dioperasikan. Tercatat sebelum pandemi Covid-19 sebanyak 600 unit dan saat Pandemi melanda sempat menyusut menjadi sekitar 300 unit. Konsekuensi dari hal ini adalah terjadi penurunan jumlah penumpang pesawat selama tahun 2019-2021 dari 76,4 juta di tahun 2019 menjadi hanya 30 juta di tahun 2021 (Alvin Lie, 2023). Perhatikanlah Gambar 1.2. berikut.



Gambar 1. 2 Jumlah Penumpang Pesawat di Asia Tenggara

Sumber: Kompas (2022)

Adapun pemulihan ke keadaan seperti sebelum pandemi diproyeksikan oleh para pakar penerbangan dunia akan berlangsung secara bertahap dalam periode waktu tiga tahun terhitung mulai dari tahun 2024, perhatikanlah Gambar 1.3. Sedangkan, pemulihan untuk bisnis jasa perawatan pesawat (*Maintenance, Repair, Overhaul, MRO*) akan memakan waktu dua tahun lebih lama (IATA Report, 2021).

Intelligentia - Dignitas



Gambar 1.3 Revenue Passenger Kilometers (RPK) Report

Sumber: *ACI Industry Outlook 2023*

Pada dasarnya, tuntutan utama dalam industri penerbangan Indonesia adalah memiliki kinerja yang tinggi. Perusahaan penerbangan maupun perusahaan penyedia jasa perawatan pesawat dituntut untuk berkinerja tinggi agar dapat pulih dari kondisi terdampak pandemi dan kembali tumbuh-berkembang di tengah persaingan bisnis yang ketat. Berdasarkan uraian sebelumnya, Peneliti membatasi penelitian dengan mengangkat tema *Turnover Intention* pada Industri Jasa Perawatan Pesawat (MRO) yang digeluti oleh anak Perusahaan Garuda Indonesia Tbk, yaitu PT GMF AeroAsia Tbk.

Sebelum pandemi, PT GMF AeroAsia Tbk merupakan perusahaan MRO terbaik dan terbesar di tanah air dan nomor 12 di dunia, dengan 180 pelanggan yang tersebar di lima benua di lebih dari 60 negara. Namun, ketika pandemi Covid-19 melanda, pendapatan GMF anjlok menurun drastis hingga hanya tersisa 10% akibat hilangnya mayoritas pendapatan dari Citilink dan Garuda yang nyaris bangkrut (GMF's *Annual Report*, 2021). Pendapatan terjun bebas, sementara biaya operasi Perusahaan terlanjur besar.

Disamping beratnya keadaan yang dihadapi PT GMF AeroAsia Tbk, *nature of business* yang digeluti GMF itu sungguh memiliki kompleksitas yang tinggi, baik pada aspek marketing, keuangan, legal, regulasi, teknis operasional, sumber daya manusia maupun pada aspek pesawat-terbangnya itu sendiri. Sebagai contoh gambaran kompleksitas tersebut adalah seperti yang dijelaskan oleh Rosen, R. H., & Brown, (1996) “Pesawat itu sendiri sebenarnya merupakan produk yang kompleks, seperti yang dijelaskan oleh Alan Mulaly, pemimpin proyek Boeing 777, yaitu: Sekitar 7.000 orang lebih dari 12 negara bekerja dalam 238 tim desain terpisah, membutuhkan waktu empat tahun dan anggaran empat miliar dolar AS untuk membangun delapan prototipe Boeing 777. Pesawat tersebut, yang akan dimiliki oleh lebih dari dua lusin maskapai penerbangan di seluruh dunia pada tahun 1998, memiliki tiga juta suku cadang dari 1.500 pemasok yang berlokasi di 62 negara”.

Adapun kompleksitas kegiatan teknis-operasional PT GMF AeroAsia Tbk sesuai filosofi kegiatan perawatan pesawat-terbang yang disampaikan oleh Nowlan & Heap (1978) diantaranya: Untuk memastikan terwujudnya tingkat keamanan dan keandalan peralatan; Untuk mengembalikan kondisi peralatan ke tingkat yang ditetapkan (*inherent*) apabila terjadi kerusakan; Untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk perbaikan desain item-item yang keandalan bawaannya (*inherent reliability*) terbukti tidak memadai; Untuk mencapai ketiga tujuan ini dengan total biaya minimum, termasuk biaya pemeliharaan, biaya dukungan dan konsekuensi ekonomi dari kegagalan operasional.

Sedangkan kompleksitas kegiatan perawatan pesawat terbang dapat dilihat dari beragamnya profesi yang terlibat, yaitu: *Mechanic, Inspector, Engineer, Planner* dan beberapa profesi lainnya, maupun dari beragamnya institusi yang terlibat: Pabrikan (pesawat, mesin dan komponen), Otoritas yang berwenang dalam dan luar negeri, serta pihak Pelanggan sebagai pemilik pesawat-terbang.

Pemilihan issue *Turnover Intention* pada Industri Jasa Perawatan Pesawat (MRO) yang digeluti oleh PT GMF AeroAsia Tbk diperkuat dengan adanya fenomena yang mengkhawatirkan akibat terus meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dalam lima tahun terakhir sesuai informasi resmi yang terdapat dalam *Annual Report 2023* yang diperlihatkan oleh Tabel di bawah ini.

Tabel 1. 2 Tingkat Perputaran Karyawan PT GMF Aero-Asia Tbk 2019-2022

No	Tahun	Jumlah	Persentase
1	2019	34	0.68%
2	2020	45	0.80%
3	2021	83	1.70%
4	2022	197	4.36%
5	2023	128	2.94%

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2024)

Dari Tabel-1.2., terlihat adanya kecenderungan tingkat *turnover* karyawan yang kian meningkat sehingga meningkatkan risiko bagi keberlangsungan bisnis PT GMF AeroAsia Tbk. Menurunnya tingkat kepuasan karyawan dan daya tarik perusahaan pesaing, khususnya di Timur Tengah dan negara lainnya selaras dengan temuan dalam Laporan Publikasi Hasil Penelitian Gallup: *State of the Global Workplace 2023*, diduga menjadi faktor utama yang mendorong *turnover* karyawan PT GMF AeroAsia Tbk.

Sementara itu, oleh Pemegang Saham, PT GMF AeroAsia Tbk dituntut untuk berkinerja tinggi agar mampu mencari pasar baru menggantikan pendapatan dari Garuda yang turun drastis sehingga tetap dapat bertahan di kancah persaingan global yang semakin ketat. Persaingan bisnis para pelanggan PT GMF AeroAsia Tbk, terutama Garuda, juga diperberat dengan bermunculannya substitusi atau alternatif alat transportasi yang lebih murah akibat pembangunan infrastruktur jalan tol lintas provinsi, semakin atraktifnya alat transportasi Bus maupun Kereta Cepat lintas provinsi di Indonesia.

Untuk mewujudkan upaya kelangsungan hidup tersebut, PT GMF AeroAsia Tbk harus benar-benar efisien dan efektif agar tetap mampu memberikan layanan terbaik kepada setiap pelanggan dengan aman, kualitas terbaik, waktu penyelesaian tepat-waktu dan harga terjangkau. Apabila hal ini terwujud, PT GMF AeroAsia Tbk, akan dapat mendukung kelangsungan bisnis *Airlines*, mengingat dalam kondisi sebelum pandemi biaya perawatan pesawat itu rata-rata sebesar 16% dari total biaya operasional, sementara *profit margin airlines* rata-rata hanya satu digit, sekitar lima persen (Alvin Lie, 2023). Hal ini dapat menjadikan PT GMF AeroAsia Tbk, berkontribusi mendukung peran *airlines* sebagai lokomotif perekonomian nasional maupun dalam mewujudkan sistem ketahanan transportasi udara nasional yang kuat dan handal.

Salah-satu upaya yang dapat dilakukan oleh Unit Pengelola SDM dalam mencapai tujuan tersebut adalah dengan memastikan kecukupan jumlah dan kualitas karyawan dengan keahlian yang diperlukan untuk setiap aktivitas

kegiatan perawatan pesawat, yaitu dengan menekan sekecil mungkin keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*).

Turnover Intention adalah salah satu bidang yang banyak dipelajari di bidang manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan psikologi industri (Alkahtani, 2015; Fortuin, 2017; Hendricks, 2017; Mthembu, 2017). Hal ini disebabkan dampaknya terhadap biaya operasional mempekerjakan dan mempekerjakan kembali karyawan. Biaya-biaya ini termasuk, namun tidak terbatas pada, biaya perekrutan, kapitalisasi cuti, biaya relokasi serta biaya pelatihan formal dan induksi (Alkahtani, 2015). Selain itu, organisasi kehilangan modal intelektual mereka yang paling berharga karena pesaing mereka, yang sangat mempengaruhi keunggulan komparatif mereka karena beberapa cara organisasi dalam menjalankan bisnis mungkin sama dengan pesaing mereka. *Turnover Intention* juga berdampak pada karyawan internal serta hubungan karyawan-pelanggan (Aliyu & Nyadzayo, 2018). Mengingat kemungkinan dampak pergantian karyawan, PT GMF AeroAsia Tbk perlu mengembangkan perilaku dan sistem yang mendorong retensi karyawan (Satardien et al., 2019).

Turnover intention tidak dapat diabaikan oleh Unit Pengelola SDM. Untuk melihat gambaran besarnya, temuan penelitian sebelumnya sebaiknya diintegrasikan secara kuantitatif dengan menggunakan meta-analisis (Hedges & Olkin, 1985). Misalnya, beberapa peneliti menggunakan metode meta-analisis untuk mengungkap faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* (Irvine & Evans, 1995; Mor Barak et al., 2001; Griffeth et al., 2000). Menurut, Ozkan et al. (2020) faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* adalah *empowerment*,

organizational commitment dan *job satisfaction*. Selanjutnya, Park & Min (2020) membuktikan melalui hasil meta-analisis bahwasanya berdasarkan 391 korelasi dari 144 penelitian independen menunjukkan bahwa *work attitudes, job strains, and role stressors/inter-role conflicts* menunjukkan pengaruh yang relatif besar terhadap *turnover intention*.

Untuk memilih variabel penelitian, peneliti melakukan *preliminary survey* dan *interview* untuk menentukan faktor yang disinyalir berdampak pada *turnover intention* PT GMF AeroAsia Tbk.

Interview dilakukan peneliti dengan perwakilan karyawan serta tiga tingkatan manajemen (*top level management, middle level management, dan lower level management*) PT GMF AeroAsia Tbk. Adapun fokus pertanyaan yang diajukan kepada tiga tingkatan manajemen dan kepada karyawan adalah tentang penilaian kinerja, *reward* dan budaya kerja. Berdasarkan hasil *interview*, ditemukannya gap antara jawaban manager dengan karyawan.

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan, namun adanya tawaran dari perusahaan lain khususnya dari luar negeri sangat menarik bagi karyawan dan hal tersebut yang menyebabkan mereka mencoba peluang di perusahaan lain dan berniat untuk meninggalkan perusahaan ini.

Menindaklanjuti jawaban tersebut, peneliti tertarik dengan kutipan Yansens et al. (2021) yang menjelaskan gagasan tentang pentingnya makna hidup di dunia kerja. Individu dalam hal ini adalah karyawan harus memiliki perasaan nyaman dalam bekerja, sehingga dirinya dapat bekerja tanpa ada paksaan,

mensyukuri apa yang telah dimilikinya serta berusaha untuk terus meningkatkan aktualisasi diri pada perusahaan dan hal ini merupakan salah satu bentuk ibadah dalam hidup. Konsep ini dikenal sebagai *Workplace Spirituality* yang sangat relevan dengan konsep perilaku organisasi seperti nilai dan etika. Berdasarkan uraian sebelumnya salah satu variabel yang menarik untuk diteliti terhadap *Turnover Intention* pada PT GMF AeroAsia Tbk adalah *Workplace Spirituality*.

Selanjutnya, karyawan mengeluhkan tentang rendahnya sikap *Altruisme* pada diri karyawan. Hal ini tercermin dari tindakan karyawan yang enggan melatih karyawan baru karena merasa bukan menjadi kewajibannya, bahkan seringkali karyawan mengeluh jika harus menggantikan pekerjaan karyawan lainnya yang berhalangan hadir. Hal ini mengindikasikan lemahnya *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan kerja PT GMF AeroAsia Tbk.

Keluhan lainnya dari hasil *interview* adalah keterbatasan komunikasi antara karyawan dengan pihak managerial membuat rendahnya pertukaran informasi tentang persepsi karyawan mengenai saran ataupun masukan untuk perusahaan. Bekerja dalam bidang teknik membuat pola komunikasi yang kurang efektif, dikarenakan pola kerja yang fokus pada *action* bukan pertukaran pendapat. Hal ini menarik peneliti untuk menyelidiki tentang *Quality of Work-Life* dan *Job Satisfaction* pada karyawan PT GMF AeroAsia Tbk.

Untuk memperkuat asumsi peneliti, peneliti melakukan penyebaran kuesioner (*preliminary*) untuk memastikan faktor yang dirasakan oleh karyawan PT GMF AeroAsia Tbk. Jawaban *preliminary* disajikan dalam bentuk presentase dan peneliti menambahkan satu variabel bebas yaitu *Job inSecurity* dan *Thriving*

at Work untuk melihat persentase jawaban responden mengenai keadaan psikologis karyawan untuk bertahan di PT GMF AeroAsia Tbk.

Tabel 1. 3 Faktor Perilaku *Turnover Intention*

Faktor	Instrumen Pernyataan	Persentase Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
<i>Job InSecurity</i>	Jika saya tidak memberikan ide untuk organisasi, karir saya terancam. (Nemteanu <i>et al.</i> , 2021)	25	75
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Saya sering membantu rekan kerja saya yang sedang kesulitan. (Khan, 2020)	69	31
<i>Quality of Work Life</i>	Perusahaan memberikan gaji yang sesuai jabatan (J.R. & V.P., 2022)	75	25
<i>Job Satisfaction</i>	Saya merasa puas dengan peluang saya untuk kenaikan gaji (Alrefaei, 2020)	60	40
<i>Workplace Spirituality</i>	Saya merasa bahwa perusahaan peduli pada kehidupan spiritual karyawan. (Krishnani, 2023)	70	30
<i>Thriving at Work</i>	Pengetahuan & Kemampuan saya dalam menghasilkan ide alami peningkatan signifikan (Peters <i>et al.</i> , 2021)	25	75

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2024)

Kuesioner tentang faktor yang mempengaruhi perilaku *Turnover Intention* diisi oleh 20 karyawan PT GMF AeroAsia Tbk. Berdasarkan demografi dari 20 responden, jumlah karyawan perempuan lima dan laki-laki 15. Berdasarkan Tabel-1.3., terlihat bahwasanya persentase tertinggi dimiliki oleh variabel *Quality of Work Life* (J.R. & V.P., 2022), *Workplace Spirituality* (Krishnani, 2023), *Organizational Citizenship Behavior* (Khan, 2020) dilanjutkan variabel *Job Satisfaction* (Alrefaei, 2020). Hasil kuesioner menjadi landasan bagi peneliti untuk memilih variabel bebas untuk dianalisis pengaruhnya terhadap perilaku *Turnover Intention*.

Dalam rangka menetapkan posisi variabel bebas dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi *integrative model of organizational behavior* (Colquit, 2015). Dalam model ini, *Workplace Spirituality*, *Quality of Work Life*, dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel bebas yang mencerminkan *individual characteristics* dalam dimensi *personality & cultural values*. Selanjutnya, *Job Satisfaction* sebagai variabel *intervening* yang merupakan bagian dari *individual mechanisms*.

Pada hakikatnya, setiap perusahaan mengharapkan karyawannya dapat fokus dalam bekerja dengan mencurahkan seluruh kemampuan, pengetahuan, keahlian dan waktunya. Pekerjaan karyawan akan terganggu ketika karyawan tersebut mempunyai niat untuk pindah ke tempat lain. *Turnover Intention* merupakan suatu permasalahan yang sangat serius bagi perusahaan, karena *Turnover Intention* akan menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi perusahaan sehingga menimbulkan biaya yang besar pula bagi perusahaan.

Untuk memperkuat urgensi dilaksanakannya penelitian ini, peneliti melakukan telaah terhadap berbagai penelitian *Turnover Intention* yang ditemukan dalam lima tahun terakhir. Bahasan studi tentang variable-variabel yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan, diantaranya seperti; *Workplace Spirituality*, *Organizational Citizenship Behaviour*, *Quality of Work Life*, dan *Job Satisfaction*. Namun masih terdapat perbedaan hasil, kesenjangan atau inkonsistensi yang ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu.

Pada penelitian Sony & Mekoth, (2019) disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara dimensi spiritualitas tempat kerja *Workplace*

Spirituality dan *Job Satisfaction*. *Job Satisfaction* memediasi antara spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* dan kinerja kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Astuti *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* memengaruhi *Job Satisfaction*. *Job satisfaction* berdampak pada kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Sreeja *et al.*, (2023) yang menjelaskan bahwa *Job Satisfaction* merupakan faktor penting dalam hubungan antara spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* dan *Turnover Intention*, niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Ketiga penelitian ini memperlihatkan hubungan yang konsisten dan kuat antar ketiga *variable*: *Workplace Spirituality*, *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

Pada penelitian Anvari *et al.*, (2017) disimpulkan bahwa spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* memiliki pengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behaviour*. *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* dan *Turnover Intention*. Hal ini senada dengan penelitian Garg *et al.*, (2019) yang mengemukakan bahwa terdapat korelasi positif antara spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Citizenship Behaviour*. *Organizational Citizenship Behaviour* sebagian memediasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* dan *Job Satisfaction*. Dan diperkuat dengan penelitian Belwalkar *et al.*, (2018) yang menyimpulkan adanya hubungan positif antara *Workplace Spirituality* dan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Komponen *Workplace Spirituality* menyebabkan *Job Satisfaction* pada karyawan. Kepuasan kerja terkait positif dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. Juga ditegaskan oleh penelitian Nurjanah *et al.*, (2020) bahwa *Job Satisfaction* memiliki efek yang signifikan dan positif pada *Organizational Citizenship Behaviour*. Dari keempat penelitian ini terlihat adanya korelasi yang konsisten diantara *variable Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Pada penelitian Pio & Tampi, (2018) disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Quality of Work Life* terhadap *Job Satisfaction*. Pengaruh langsung yang signifikan dari *Quality of Work Life* pada *Organizational Citizenship Behaviour*. Pengaruh langsung yang signifikan dari *Job Satisfaction* pada *Organizational Citizenship Behaviour*. Diperkuat oleh penelitian Alex & Sundar, (2019) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja *Quality of Work Life* penting untuk karyawan tetap, tetapi tidak untuk karyawan kontrak. tingkat kepuasan karyawan *Job Satisfaction* mempengaruhi *Quality of Work Life* dalam organisasi. Tingkat *Job Satisfaction* secara langsung mempengaruhi kualitas kehidupan kerja *Quality of Work Life*. Dari kedua penelitian ini, terlihat korelasi positif yang konsisten dari ketiga *variable: Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behaviour* dan *Job Satisfaction*.

Sedangkan penelitian Alam & Asim, (2019) menyatakan bahwa *Job Satisfaction* dengan kebijakan organisasi, pengawasan, kompensasi, kejelasan

tugas, dan pengembangan karir berkorelasi negatif dengan *Turnover Intention*. *Job Satisfaction* secara keseluruhan berhubungan negatif dengan *Turnover Intention*. Hal senada dengan penelitian Bazawi et al., (2019) yang menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* tidak mengurangi *Turnover Intention*. Dari kedua penelitian ini terlihat adanya inkonsistensi hubungan *variable Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*, yaitu *Job Satisfaction* berkorelasi *negative* dengan *Turnover Intention*. suatu hubungan yang berbeda atau inkonsisten dengan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

Begitu juga dengan penelitian Beehner & Blackwell (2016) yang menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* tidak berdampak signifikan pada *Turnover Intention*. Suatu inkonsistensi, apabila dibandingkan dengan hasil penelitian Sreeja et al., (2023) dan Anvari et al., (2017) bahwa spiritualitas tempat kerja *Workplace Spirituality* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Inkonsistensi ini merupakan *Research Gap* atau celah kesenjangan yang menjadi bahan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Adapun kesenjangan teoretis untuk penelitian tentang *Turnover Intention* dalam konteks *motivation-hygiene theory* Herzberg terletak pada pemahaman beragam persepsi tentang faktor motivasi dan *Hygiene*, serta potensi pengaruh perbedaan budaya terhadap penerapan teori tersebut terhadap *Turnover Intention* karyawan. Sebuah tinjauan literatur sistematis menyoroti perlunya pemahaman komprehensif tentang teori Herzberg dan efektivitasnya dalam mengurangi *Turnover Intention* niat berpindah, khususnya dalam konteks

perbedaan budaya antara negara-negara Barat dan Asia (Chun Chiat & Aisyah Panatik, 2019).

Teori Herzberg menyatakan bahwa *Job Satisfaction* dipengaruhi oleh dua faktor: *motivator* (misalnya prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor *Hygiene* (misalnya gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja). Teori ini berpendapat bahwa meskipun faktor *Hygiene* mencegah ketidakpuasan, *motivator* diperlukan untuk kepuasan kerja dan, akibatnya, retensi karyawan (Mitsakis & Galanakis, 2022).

Para peneliti telah mencatat bahwa hubungan antara *Job Satisfaction*, keterikatan kerja, dan *Turnover Intention* dapat diprediksi menggunakan teori Herzberg, menjadikannya bidang studi yang penting untuk memahami *Turnover* karyawan (Skelton *et al.*, 2020). Selain itu, penerapan teori ini pada industri tertentu, seperti perhotelan, telah dieksplorasi (Holston-Okae & Mushi, 2018).

Singkatnya, kesenjangan teoritis dalam Teori Motivasi-Hygiene Herzberg untuk penelitian tentang *Turnover Intention* yaitu:

1. Menyelidiki beragam persepsi mengenai faktor motivasi dan *hygiene*,
2. Memahami dampak perbedaan budaya pada penerapan teori terhadap *Turnover Intention* karyawan
3. Mengeksplorasi efektivitas teori dalam industri dan konteks tertentu.

Selanjutnya, keterbatasan Teori Motivasi-Hygiene Herzberg dalam menjelaskan *Turnover Intention* karyawan diantaranya:

1. Mengabaikan variabel situasional (Teori ini tidak memperhitungkan faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi motivasi dan *Job*

Satisfaction karyawan), yang dapat berdampak pada *Turnover Intention* (*Motivating employees by Herzberg's Motivation Hygiene Theory* (crowjack.com));

2. Dengan asumsi adanya korelasi antara *Job Satisfaction* dan produktivitas: penelitian Herzberg berfokus pada kepuasan, namun hubungan antara *Job Satisfaction* dan produktivitas tidak pasti (*Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation* (managementstudyguide.com)).
3. Kurangnya ukuran *job satisfaction* yang komprehensif: Teori ini tidak memperhitungkan kemungkinan bahwa seorang karyawan mungkin menganggap pekerjaannya dapat diterima meskipun membenci atau menolak aspek-aspek tertentu, yang dapat mempengaruhi *turnover intention* (*Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation* (managementstudyguide.com)).
4. Bias dalam pelaporan diri: Karyawan mungkin mengaitkan ketidakpuasan dengan faktor eksternal dan kepuasan dengan faktor internal, sehingga dapat mengganggu pemahaman tentang faktor *motivator* dan *Hygiene* (*Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation* (managementstudyguide.com)).
5. Mengabaikan pekerja kerah-biru: Penelitian Herzberg terutama berfokus pada pekerja kerah-putih profesional, yang mungkin membatasi penerapan teori ini pada jenis pekerja lainnya (*Motivating employees by Herzberg's Motivation Hygiene Theory* (crowjack.com)).

6. Perbedaan budaya: Efektivitas teori Herzberg dalam mengurangi *Turnover Intention* mungkin dipengaruhi oleh perbedaan budaya antara negara-negara Barat dan Asia, yang dapat berdampak pada penerapan teori tersebut (Chun Chiat & Aisyah Panatik, 2019).

Keterbatasan ini menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengatasi kesenjangan teoritis dalam memahami beragam persepsi mengenai faktor *Motivasi* dan *Hygiene*, dampak perbedaan budaya, dan efektivitas teori dalam industri dan konteks tertentu (Chun Chiat & Aisyah Panatik, 2019).

Sejalan dengan uraian Fenomena Bisnis, *Research Gap* dan *Theory Gap* yang telah disampaikan, penelitian ini akan menghasilkan nilai kebaruan atau *novelty*, yaitu Peneliti tertarik untuk meneliti *turnover intention* pada karyawan PT GMF AeroAsia Tbk yang bergerak di bidang Industri Perawatan Pesawat-Terbang Indonesia. Penelitian sebelumnya belum pernah dilakukan pada industri MRO, oleh karena itu penelitian ini mencoba untuk menjembatani penelitian-penelitian sebelumnya dalam mencari kejelasan pengaruh *Workplace Spirituality*, *Organization Citizenship Behaviour*, dan *Quality of Work-Life* terhadap *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* karyawan PT GMF AeroAsia Tbk. Selain itu, belum ada penelitian yang mengkombinasikan antara *individual characteristics* (*Workplace Spirituality*, *Quality of Work Life*, dan *Organizational Citizenship Behavior*) dan *individual mechanisms* (*Job Satisfaction*) terhadap *Turnover Intention* secara simultan.

Sehingga penelitian ini diharapkan berfungsi sebagai latar belakang pengetahuan dan literatur untuk studi masa depan tentang *Turnover Intention* serta

untuk memberikan kontribusi bagi kemajuan ilmu pengetahuan di bidang *organizational behavior*. Latar belakang peneliti sebagai mantan karyawan PT GMF AeroAsia Tbk yang pernah berkarir lebih dari 30 tahun, mulai dari posisi teknisi hingga mencapai puncak karir sebagai pemimpin tertinggi unit pengelola SDM PT GMF AeroAsia Tbk terpanggil untuk berkontribusi mencari Solusi dengan melakukan kajian ilmiah yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Turnover Intention* karyawan PT GMF AeroAsia Tbk, Seperti: *Workplace Spirituality*, *Organizational Citizenship Behaviour*, *Quality of Work-Life* dan *Job Satisfaction* karyawan PT GMF AeroAsia Tbk. Peneliti berharap hasil kajian yang akan dilakukan itu dapat dipertanggung-jawabkan secara ilmiah.

B. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, tampak bahwa permasalahan utama ini adalah *Turnover Intention* karyawan industri MRO yang *relative* tinggi, maka kajian utama dalam penelitian ini adalah karyawan MRO yang ditentukan oleh sejumlah variabel yang turut mengindikasikan adanya pengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT GMF AeroAsia Tbk. Mengingat berbagai keterbatasan peneliti, khususnya waktu, biaya, tenaga, dan pengetahuan, maka tidak semua variable tersebut dapat diteliti.

Dalam hal ini, batasan permasalahan utama yang akan peneliti teliti adalah meliputi empat *variable* bebas dan satu *variable* terikat. Variabel bebas adalah *Workplace Spirituality*, *Organization Citizenship Behaviour*, dan *Quality of*

Work-Life. Variabel terikat adalah *Turnover Intention*. Penelitian ini juga menempatkan *Job Satisfaction* sebagai *variabel intervening*. Penelitian sebelumnya belum pernah dilakukan pada industri MRO, oleh karena itu penelitian ini mencoba untuk menjembatani penelitian-penelitian sebelumnya dalam mencari kejelasan pengaruh *Workplace Spirituality*, *Organization Citizenship Behaviour*, dan *Quality of Work-Life* terhadap *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* PT GMF AeroAsia Tbk.

C. State Of The Art

Sampai saat ini masih terbatas penelitian yang menganalisis secara langsung pengaruh variabel spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*), kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*), perilaku *OCB*, dan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) terhadap niat berpindah kerja (*Turnover Intention*).

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan pada paragraph sebelumnya, variabel yang mempengaruhi niat berpindah kerja (*Turnover Intention*), *kepuasan kerja (Job Satisfaction)*, dan spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*) (Sreeja, Mukherjee, Jagadeeswari, 2020).

Sementara itu, penelitian yang meneliti pengaruh variabel perilaku *OCB* terhadap niat berpindah kerja (*Turnover Intention*) masih terbatas ditemui. Sebagai contoh, pada model penelitian Roya (2017), variabel perilaku *OCB* hanya sebagai variabel moderator yang menghubungkan pengaruh variabel spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*) dengan variabel niat berpindah kerja (*Intention to Leave*). (Anvari, Barzaki, Irum, Shapourabadi, 2017).

Penelitian Erturk (2022), Jabeen (2023), dan Jaya (2023) menilai pengaruh variabel kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) terhadap variabel niat berpindah kerja (*Turnover Intention*) melalui variabel moderator *kepuasan kerja* (*Job Satisfaction*). Hal senada juga dihasilkan dari penelitian Garg *et al.*, (2019) yang mengemukakan bahwa terdapat korelasi positif antara spiritualitas tempat kerja (*Workplace Spirituality*), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), dan perilaku OCB. Oleh karena itu, dari berbagai referensi yang peneliti dapatkan, hal baru yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah menilai pengaruh variabel spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*), kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*), perilaku OCB, dan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) terhadap niat berpindah kerja (*Turnover Intention*).

Berdasarkan *state of the art* tersebut maka penelitian ini akan menghasilkan nilai kebaruan atau *novelty*. Peneliti tertarik untuk meneliti *Turnover Intention* pada generasi milenial atau bisa juga disebut dengan generasi SDM unggul usia produktif, karena penelitian yang sudah dipaparkan sebelumnya umumnya dilakukan pada rentang usia yang variatif tidak terfokus pada satu generasi saja.

Selain itu, penelitian ini juga tidak terfokus pada sektor Industri Layanan Kesehatan, Layanan IT (*Information Technology*) dan Layanan Restoran, melainkan pada sektor Industri Aviasi, perbengkelan pesawat-terbang (MRO, *Maintenance, Repair, & Overhaul*) di PT GMF AeroAsia Tbk. Oleh karena itu penelitian ini mencoba untuk menjembatani penelitian-penelitian sebelumnya dalam mencari kejelasan pengaruh *Workplace Spirituality*, OCB, dan *Quality of*

Work-Life terhadap *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* karyawan PT GMF AeroAsia Tbk.

Selain itu, belum ada penelitian yang mengkombinasikan antara *individual characteristics* (*Workplace Spirituality*, *Quality of Work Life*, dan *OCB* dan *individual mechanisms* (*Job Satisfaction*) terhadap *Turnover Intention* secara simultan. Urgensi dilaksanakan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kontribusi industri MRO dalam mendukung peran *airlines* sebagai lokomotif perekonomian nasional maupun mewujudkan sistem ketahanan transportasi udara nasional yang kuat dan handal.

Dalam hal hasil penelitian, kebaruan penelitian ini juga dapat dilihat dari perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang ditunjukkan Tabel 1.4. berikut:

Tabel 1. 4 Keterbaruan Penelitian ini dibandingkan dengan Penelitian-Penelitian sebelumnya

No	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Disertasi ini
	Penelitian mengenai:	
1	<i>Workplace spiritual and Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction</i> (Sreeja, T, Mukherejee, U & Jagadeeswari, I, U, 2023)	Penelitian ini mengembangkan konsep dan model yang
2	<i>Workplace spiritual and job satisfaction: exploring mediating effect of organization citizenship behaviour</i> (Gerg, N. Punia, B.K & Jain, A, 2019)	terintegrasi secara komprehensif atau keseluruhan dari variabel <i>workplace spirituality</i> ,
3	<i>The relationship between workplace spriritual, job satisfaction and organizational citizenship behaviour an empirical study</i> (Belwalker, S, Vohra, V & Pandey, A. 2018)	<i>organizational citizenship behaviour, quality of work life, and job satisfaction</i> terhadap
4	<i>How quality of work life influence employee job satisfaction in a gas processing plant in Ghana</i> (Hammond, M, Owusu, N.O, Nunoo, E.K, Boamong, G, Osman, A, Panin, A..& Essen, B, 2023)	<i>turnover intention</i> yang telah dilakukan penelitian sebelumnya secara terpisah-pisah.
5	<i>Turnover intention: is it influenced by quality of work life and job satisfaction as a</i>	Objek penelitian yang diteliti adalah perusahaan

	<i>mediator</i> (Jaya, A, Rosnani, T, Heriyadi, Y, F & Marumpe, D. P, (2023)	yang bergerak dalam bisnis perawatan pesawat atau <i>Maintanance, repair & Overhaul</i> (MRO)
--	--	---

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka perumusan masalah yang akan dikaji adalah:

1. Apakah *Workplace Spirituality* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
3. Apakah *Quality of Work-Life* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
4. Apakah *Workplace Spirituality* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?
6. Apakah *Quality of Work-Life* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?
7. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?
8. Apakah *Workplace Spirituality* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*?
9. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*?
10. Apakah *Quality of Work-Life* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di awal penelitian ini, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan Model

Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behaviour, Quality of Work-Life dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT GMF AeroAsia Tbk sebagaimana dirincikan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung *Workplace Spirituality* terhadap *Job Satisfaction*.
2. Pengaruh langsung OCB terhadap *Job Satisfaction*.
3. Pengaruh langsung *Quality of Work-Life* terhadap *Job Satisfaction*.
4. Pengaruh langsung *Workplace Spirituality* terhadap *Turnover Intention*.
5. Pengaruh langsung OCB terhadap *Turnover Intention*.
6. Pengaruh langsung *Quality of Work-Life* terhadap *Turnover Intention*.
7. Pengaruh langsung *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.
8. Pengaruh tidak langsung *Workplace Spirituality* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*.
9. Pengaruh tidak langsung OCB terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*.
10. Pengaruh tidak langsung *Quality of Work-Life* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*.

F. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penulisan dengan judul “Pengaruh *Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behaviour* dan *Quality of Work-Life* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Faktor Mediasi (Studi di Industri Perawatan Pesawat-Terbang Indonesia, PT GMF AeroAsia Tbk.)” diharapkan dapat digunakan oleh berbagai pihak antara lain:

1. Teoritis.

Manfaat teoritis didalam penelitian ini yaitu dapat memberikan sumbangan pengetahuan tentang dampak *Workplace Spirituality*, *OCB*, *Quality of Work-Life* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* karyawan PT GMF AeroAsia Tbk. Penelitian ini diharapkan memberikan penjelasan mengenai pengaruh *Workplace Spirituality*, *OCB*, dan *Quality of Work-Life* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Job Satisfaction*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan informasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan *Turnover Intention* dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya tentang proses pengaruh beberapa variabel *Workplace Spirituality*, *OCB*, *Quality of Work-Life* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

2. Praktis

Manfaat praktis didalam penelitian ini, yaitu dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi *Turnover Intention* karyawan bagi pelaku industri MRO pada umumnya, khususnya bagi PT GMF AeroAsia Tbk sebagai bahan evaluasi dalam menyusun serangkaian kebijakan untuk mengatasi masalah *Turnover Intention* karyawan.

Intelligentia - Dignitas



Intelligentia - Dignitas