

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan terintegrasi yang memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi, tidak hanya dalam aspek administratif, tetapi juga dalam pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, dan penciptaan keberlanjutan organisasi, serta fungsi-fungsi MSDM seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi saling berkaitan dan berkontribusi terhadap kinerja individu dan organisasi (Syahiruddin et al., 2026). Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, praktik MSDM yang efektif menjadi tidak tergantikan untuk menjaga keunggulan kompetitif dan mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Tholib et al., 2024). Dengan memperlakukan SDM sebagai aset strategis, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memastikan pertumbuhan jangka panjang (Ainiyah et al., 2025). Retensi karyawan juga menjadi fokus utama dalam strategi MSDM yang efektif, karena dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas, perusahaan dapat mengurangi turnover karyawan sekaligus menjaga kontinuitas pengetahuan dan keterampilan di dalam organisasi (Walenta et al., 2025).

Salah satu tantangan terbesar dalam implementasi MSDM adalah tingginya angka perputaran karyawan atau turnover, yang mencerminkan kestabilan dan kesehatan organisasi secara keseluruhan (Lestari & Shalahuddin, 2023). Turnover karyawan merupakan isu kritis yang dihadapi oleh banyak perusahaan di berbagai sektor industri, di mana tingginya tingkat turnover dapat menimbulkan dampak negatif berupa meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi, serta menurunnya produktivitas (Shavira & Purwanti, 2025). Di sisi lain, dalam kondisi tertentu turnover bersifat fungsional dan justru menguntungkan organisasi, misalnya ketika karyawan berkinerja rendah yang meninggalkan perusahaan secara sukarela membuka kesempatan bagi masuknya talenta baru yang lebih segar (Walenta et al., 2025). Namun demikian, turnover yang bersifat disfungsional yaitu keluarnya karyawan berkinerja tinggi atas inisiatif sendiri tetap menjadi ancaman serius yang dapat merugikan keberlangsungan organisasi (Lestari & Shalahuddin, 2023). Turnover juga seringkali mengindikasikan adanya masalah mendasar dalam organisasi seperti rendahnya kepuasan kerja, kurangnya keterlibatan karyawan, atau kurang efektifnya manajemen SDM dalam mempertahankan karyawan berkualitas (Shavira & Purwanti, 2025).

Sebelum karyawan benar-benar keluar dari organisasi, biasanya terdapat tahapan yang disebut *turnover intention*, yaitu keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasinya (Shavira & Purwanti, 2025). Niat berpindah kerja ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain kepuasan kerja, beban kerja, iklim organisasi, dan ketersediaan kesempatan pengembangan karier

(Syahiruddin et al., 2026). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki niat keluar yang lebih rendah, sementara kondisi ketidakpuasan justru meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Setiadi et al., 2022). Selain kepuasan kerja, beban kerja yang tidak seimbang juga berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention*, karena ketidakseimbangan antara tuntutan tugas dan kapasitas karyawan dapat memicu stres kerja yang berujung pada niat untuk keluar (Shavira & Purwanti, 2025). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai determinan *turnover intention* menjadi elemen penting dalam manajemen SDM guna menjaga keberlangsungan dan stabilitas organisasi (Tholib et al., 2024).

Urgensi penerapan MSDM yang strategis semakin menguat di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif, termasuk pada perusahaan seperti PT XYZ (Tholib et al., 2024). Literatur MSDM menegaskan bahwa praktik pengelolaan SDM yang terencana dan berorientasi jangka panjang mampu menekan *turnover intention* melalui berbagai upaya seperti pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, serta penciptaan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan (Walenta et al., 2025). Pendekatan tersebut menjadi dasar yang relevan untuk melakukan kajian analitis mengenai *turnover intention* pada Departemen HRD sebagai upaya merumuskan strategi retensi karyawan yang lebih efektif (Setiadi et al., 2022).

Fenomena *turnover intention* di PT XYZ tidak hanya bersifat teoretis, melainkan telah tercermin secara nyata melalui data perpindahan karyawan yang

terjadi pada Departemen *Human Resource Development* PT XYZ. Berdasarkan data internal perusahaan, tercatat bahwa pada tahun 2025 terdapat 3 karyawan yang mengundurkan diri dari Departemen HRD PT XYZ, dan angka tersebut meningkat pada tahun 2026 dengan 4 karyawan yang keluar dari departemen yang sama. Tren peningkatan jumlah karyawan yang resign ini mengindikasikan adanya permasalahan yang bersifat sistemis dan berulang di lingkungan kerja Departemen HRD PT XYZ.

Tingginya angka resign dalam kurun waktu dua tahun terakhir tersebut menjadi sinyal peringatan bagi manajemen perusahaan, khususnya karena Departemen HRD merupakan unit yang seharusnya menjadi garda terdepan dalam pengelolaan dan retensi karyawan (Setiadi et al., 2022). Keluarnya karyawan secara berturut-turut dari departemen ini tidak hanya menimbulkan biaya rekrutmen dan pelatihan yang signifikan, tetapi juga berpotensi mengganggu kesinambungan fungsi strategis pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan secara keseluruhan (Shavira & Purwanti, 2025). Kondisi tersebut memperkuat urgensi dilakukannya analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang mendorong munculnya *turnover intention* di Departemen HRD PT XYZ (Lestari & Shalahuddin, 2023).

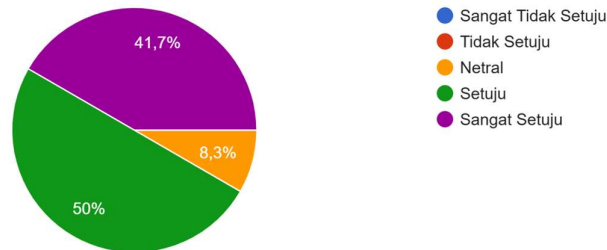
Berdasarkan temuan awal melalui pra-riset yang dilakukan pada karyawan Departemen HRD PT XYZ, ditemukan adanya permasalahan yang berkaitan dengan beban kerja berlebihan, rendahnya tingkat kepuasan kerja, serta belum optimalnya peran manajemen HRD dalam menjalankan fungsi strategisnya. Pembagian beban kerja di beberapa unit masih belum proporsional sehingga

sebagian karyawan mengalami tekanan kerja yang tinggi dan ketidakseimbangan antara tuntutan tugas dengan kapasitas yang dimiliki (Syahiruddin et al., 2026). Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya kepuasan kerja yang kemudian mendorong munculnya niat untuk keluar dari organisasi (Setiadi et al., 2022). Lebih lanjut, rendahnya kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh tingginya beban kerja, tetapi juga oleh praktik manajerial yang kurang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan terstruktur (Tholib et al., 2024).

Sebagian besar penelitian yang ada mengenai *turnover intention* menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur hubungan antar variabel melalui angka dan statistik (Ainiyah et al., 2025). Hasilnya cenderung bersifat umum dan kurang menggambarkan pengalaman serta persepsi karyawan secara mendalam, sehingga dimensi psikologis dan kontekstual dari fenomena ini belum tergali secara optimal (Prasojo et al., 2026). Pendekatan kualitatif dalam studi *turnover intention*, khususnya pada departemen HRD di lingkungan perusahaan, masih jarang dilakukan dibandingkan pendekatan kuantitatif (Prasojo & Trihantoyo, 2026). Oleh karena itu, penelitian ini hadir sebagai upaya untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan kualitatif yang memungkinkan eksplorasi lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang mendorong *turnover intention* di Departemen HRD PT XYZ (Setiadi et al., 2022).

Selama bekerja, saya pernah memiliki pemikiran atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena berbagai kondisi atau pengalaman yang saya rasakan di lingkungan kerja

12 jawaban



Gambar 1. 1 Hasil Pra Riset Departemen Human Resouce Development

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

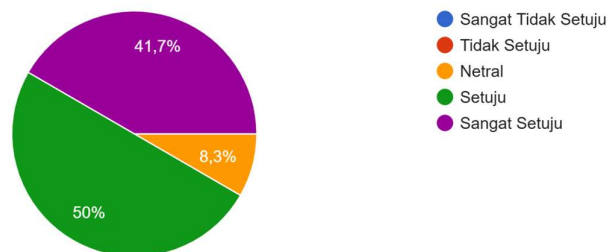
Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan terhadap 12 responden karyawan Departemen *Human Resource Development* PT XYZ, ditemukan adanya keinginan aktif untuk meninggalkan perusahaan yang didorong oleh berbagai kondisi dan pengalaman negatif di lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari distribusi jawaban responden terhadap pernyataan "Selama bekerja, saya pernah memiliki pemikiran atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena berbagai kondisi atau pengalaman yang saya rasakan di lingkungan kerja".

Mayoritas responden, yaitu 50% (6 orang) menyatakan setuju dan 41,7% (5 orang) menyatakan sangat setuju bahwa mereka pernah memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, 91,7% atau 11 dari 12 responden mengakui bahwa mereka pernah atau sedang memiliki keinginan untuk keluar karena kondisi atau pengalaman negatif yang dirasakan di lingkungan kerja. Hanya 8,3% (1 orang) responden yang memberikan jawaban netral. Tidak terdapat satu pun responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Pra-riset yang melibatkan 12 responden ini dinilai memadai dalam konteks penelitian kualitatif, mengingat penelitian kualitatif tidak mengenal adanya jumlah sampel minimum yang baku karena yang diutamakan adalah kekayaan dan kedalaman informasi yang diperoleh, bukan jumlahnya (Heryana, 2018). Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang memerlukan ukuran sampel numerik yang besar, penelitian kualitatif mengandalkan prinsip saturasi data sebagai tolok ukur kecukupan informan (Subhaktiyasa, 2024). Dalam penelitian kualitatif, jumlah sampel yang kecil namun kaya informasi jauh lebih bermanfaat daripada jumlah yang besar namun dangkal, sehingga kecukupan informan ditentukan oleh ketercapaian saturasi yakni ketika tidak ada lagi informasi baru yang muncul dari partisipan tambahan (Arianto & Handayani, 2024). Dengan demikian, temuan pra-riset ini dapat dijadikan landasan yang valid untuk memperkuat justifikasi permasalahan penelitian dan memandu pengumpulan data kualitatif secara lebih mendalam (Subhaktiyasa, 2024).

Selama bekerja, saya pernah memiliki pemikiran atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena berbagai kondisi atau pengalaman yang saya rasakan di lingkungan kerja

12 jawaban



Gambar 1. 2 Hasil Pra Riset Departemen *Human Resource Development*

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan terhadap 12 responden karyawan Departemen *Human Resource Development* PT XYZ, ditemukan adanya keraguan yang signifikan mengenai komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Hal ini terlihat dari distribusi jawaban responden terhadap pernyataan "Selama bekerja, saya merasa belum memiliki keyakinan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama di perusahaan karena berbagai pertimbangan selama bekerja".

Hasil menunjukkan bahwa 50% (6 orang) responden menyatakan setuju dan 50% (6 orang) lainnya menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Dengan demikian, seluruh responden (100%) mengakui bahwa mereka tidak memiliki keyakinan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama di PT XYZ. Yang mengkhawatirkan adalah tidak terdapat satu pun responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju.

Selain itu, penelitian ini memiliki kebaharuan karena menganalisis *turnover intention* pada Departemen *Human Resource Development* sebagai objek penelitian, di mana sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada karyawan operasional atau non-HR (Setiadi et al., 2022). Kebaharuan lainnya terletak pada konteks penelitian yang dilakukan pada perusahaan maritim, mengingat kajian mengenai *turnover intention* di sektor maritim masih sangat terbatas dibandingkan sektor industri lainnya, khususnya penelitian yang berfokus pada perusahaan pelayaran di Indonesia, sehingga penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kesenjangan literatur pada industri yang memiliki karakteristik unik tersebut (Fin & Harito, 2025). Lebih jauh, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang masih jarang diterapkan dalam studi *turnover intention*, khususnya

pada konteks departemen HRD perusahaan, sehingga mampu menggali pengalaman dan persepsi karyawan secara lebih mendalam dibandingkan pendekatan kuantitatif yang dominan pada penelitian-penelitian sebelumnya (Prasojo & Trihantoyo, 2026). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru mengenai tantangan pengelolaan sumber daya manusia dari sudut pandang pengelola SDM itu sendiri (Hidayat et al., 2025).

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan hasil identifikasi yang telah dilakukan, maka pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana karyawan Departemen *Human Resource Development* PT XYZ mengalami fenomena turnover yang terjadi di departemen mereka?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendorong munculnya *turnover intention* pada karyawan Departemen *Human Resource Development* PT XYZ?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengurangi tingkat *turnover intention* pada Departemen *Human Resource Development* PT. XYZ?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai *turnover intention* pada Departemen *Human Resource Development* (HRD). Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis bagaimana karyawan Departemen *Human Resource Development* PT XYZ mengalami fenomena turnover yang terjadi di departemen mereka.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong munculnya *turnover intention* pada karyawan Departemen *Human Resource Development* PT XYZ.
3. Menganalisis upaya yang dilakukan untuk mengurangi tingkat *turnover intention* pada Departemen *Human Resource Development* PT XYZ.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoretis mengenai dinamika *turnover intention*, khususnya dalam konteks departemen pengelola sumber daya manusia.

Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji *turnover intention* dengan pendekatan kualitatif. Temuan penelitian diharapkan mampu memperluas sudut pandang teoritis mengenai keterkaitan antara kondisi kerja dan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, khususnya pada perusahaan di sektor jasa dan maritim.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen PT XYZ, khususnya Departemen *Human Resource Development*. Dengan demikian, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk menekan tingkat *turnover intention* karyawan.
- b. Bagi Universitas Negeri Jakarta, penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah yang memperkaya kajian dan pembelajaran di Program Studi D4 Administrasi Perkantoran Digital, khususnya terkait *turnover intention*.
- c. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini memberikan pengalaman dan pemahaman empiris bagi peneliti dalam menerapkan teori manajemen SDM ke dalam praktik nyata. Selain itu, penelitian ini menjadi sarana pengembangan kemampuan analisis peneliti dalam mengkaji permasalahan *turnover intention* secara sistematis dan mendalam.

Intelligentia - Dignitas