

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memainkan peran penting baik dalam skala mikro (organisasi) dan makro (negara). SDM yang berkualitas dan stabil menjadi faktor utama bagi efektivitas kerja, produktivitas, serta daya saing organisasi. Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan menghadapi permasalahan serius berupa tingginya tingkat *turnover* atau pergantian karyawan yang berdampak pada terganggunya kontinuitas kerja dan meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, serta adaptasi karyawan baru. Salah satu indikator awal yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko tersebut adalah *turnover intention*, yaitu kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela guna mencari peluang yang lebih baik (Santoni & Harahap, 2018). Fenomena ini sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, tekanan psikologis, gaya kepemimpinan yang tidak efektif, serta rendahnya tingkat keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi.

Secara teoretis, munculnya niat untuk keluar dari pekerjaan dapat dijelaskan melalui beberapa model klasik. Mobley (1977) dalam *Model of Employee Turnover* menjelaskan bahwa niat untuk berhenti muncul melalui proses psikologis yang diawali dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan, munculnya pikiran untuk keluar, evaluasi terhadap alternatif pekerjaan lain, hingga akhirnya

memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Sejalan dengan itu, Price & Mueller (1981) dalam *Causal Model of Turnover* menegaskan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, peluang karier, dan kondisi kerja merupakan faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Salah satu faktor yang sering memicu timbulnya *turnover intention* adalah ketidaksesuaian antara *job description* dan realitas pekerjaan yang dijalankan (*job mismatch*). Ketidaksesuaian ini menimbulkan perasaan tidak puas karena karyawan merasa tanggung jawab yang dijalankan tidak sejalan dengan harapan maupun deskripsi kerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan *Herzberg's Two-Factor Theory* (1959), kondisi tersebut termasuk dalam faktor higienis yang dapat mengurangi kepuasan kerja, sedangkan menurut *Organizational Equilibrium Theory* dari March & Simon (1958), ketidakseimbangan antara usaha yang dikeluarkan dengan imbalan yang diterima akan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Fenomena ketidaksesuaian antara *job description* dan realitas pekerjaan (*job mismatch*) menjadi salah satu penyebab yang cukup sering memunculkan *turnover intention*. Dalam konteks ini, teori *Herzberg's Two-Factor Theory* (1959) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor higienis (gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan). Ketidaksesuaian antara *jobdesc* dan pekerjaan aktual dapat dikategorikan sebagai faktor higienis negatif yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dan berujung pada meningkatnya niat keluar. Hal ini diperkuat oleh *Organizational Equilibrium Theory* dari March &

Simon (1958), yang menyatakan bahwa karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi selama imbalan dan kepuasan yang diperoleh sebanding dengan usaha yang mereka keluarkan. Ketika terjadi ketimpangan antara ekspektasi dan realitas pekerjaan, keseimbangan tersebut terganggu, dan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi meningkat. Berikut data di bawah ini menunjukan bahwa Tingkat *turnover* di PT Natura Pesona Mandiri sering terjadi setiap tahunnya.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan dan Jumlah karyawan yang keluar

NO	TAHUN	JUMLAH KARYAWAN	TAHUN	JUMLAH RESIGN
1	2020	461	2020	156
2	2021	484	2021	130
3	2022	358	2022	182
4	2023	289	2023	51
5	2024	348	2024	55
6	2025	410	2025	64

Dalam menghadapi fenomena ini, diperlukan peran kepemimpinan yang mampu meminimalkan ketidakpuasan kerja dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diyakini efektif dalam konteks ini adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberian inspirasi, motivasi, serta perhatian individual terhadap karyawan. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa memiliki dan memberikan makna terhadap pekerjaan, sehingga karyawan lebih berkomitmen dan loyal terhadap organisasi. Penelitian Piccolo & Colquitt (2006) serta Buil, Martínez, & Matute (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatifional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karena mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja melalui dukungan psikologis serta komunikasi yang efektif.

Selain itu, faktor gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap munculnya *turnover intention*. Sebagian karyawan merasa belum mendapatkan perhatian, bimbingan, serta dukungan yang memadai dari atasan. Dalam konteks ini, penerapan gaya kepemimpinan transformatifional di lingkungan perusahaan masih belum optimal. Padahal, Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatifional mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada bawahan yang dapat menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Piccolo & Colquitt (2006) serta Buil, Martinez, & Matute (2019) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformatifional memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karena mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Di sisi lain, tingkat *employee engagement* atau keterlibatan karyawan di PT Natura Pesona Mandiri juga masih relatif rendah. Hal ini terlihat dari minimnya partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi, kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta rendahnya antusiasme dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan *Job Demands-Resources (JD-R) Model* oleh Schaufeli & Bakker (2004), rendahnya tingkat keterlibatan karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya sumber daya pendukung seperti kejelasan peran, penghargaan, serta dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja. Kondisi tersebut

pada akhirnya berdampak pada meningkatnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai.

Faktor lain yang turut memperkuat fenomena *turnover intention* di perusahaan ini adalah lemahnya komitmen afektif sebagian karyawan terhadap organisasi. Beberapa karyawan cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban, tanpa adanya rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap perusahaan. Padahal, Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen afektif yang tinggi dapat membuat karyawan tetap bertahan dalam organisasi meskipun menghadapi ketidaksesuaian pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa lemahnya komitmen afektif dapat memperlemah pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap penurunan *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan *turnover intention* di PT Natura Pesona Mandiri tidak hanya disebabkan oleh faktor individu, tetapi juga oleh kondisi organisasi yang meliputi gaya kepemimpinan, tingkat keterlibatan karyawan, serta komitmen afektif terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul **“Komitmen Afektif Sebagai Moderator Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Employee engagement* Terhadap *Turnover intention* Pada PT Natura Pesona Mandiri Di Bali.”** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* dapat menekan *turnover intention*, khususnya dalam kondisi ketidaksesuaian antara *job description* dan realitas pekerjaan, serta bagaimana komitmen afektif berperan memperkuat hubungan

tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif guna meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover* di lingkungan perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh PT. Natura Pesona Mandiri terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu isu utama yang muncul adalah tingginya tingkat *turnover intention* karyawan, yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan. Permasalahan ini menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional, dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, rendahnya tingkat *employee engagement* atau keterlibatan karyawan menjadi faktor yang turut berkontribusi terhadap meningkatnya niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang tidak merasa terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya cenderung memiliki hubungan yang lemah dengan organisasi. Di sisi lain, komitmen afektif karyawan, yang mencerminkan keterikatan emosional terhadap perusahaan, diduga memainkan peran penting sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan dan keterlibatan kerja terhadap niat berpindah kerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis yang lebih mendalam terhadap ketiga variabel ini untuk memahami bagaimana cara yang paling efektif

dalam menekan *turnover intention* di lingkungan kerja PT. Natura Pesona Mandiri.

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk menjaga fokus dan ruang lingkup penelitian agar tetap terarah, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa hal:

1. Penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT. Natura Pesona Mandiri dan tidak mencakup perusahaan lain di sektor yang sama.
2. Variabel bebas yang diteliti dibatasi pada kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*.
3. Variabel moderasi yang digunakan adalah komitmen afektif, tanpa melibatkan jenis komitmen lain seperti komitmen normatif atau *continuance*.
4. Variabel terikat yang diteliti adalah *turnover intention* karyawan, bukan actual turnover (perpindahan kerja nyata).
5. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis secara kuantitatif dengan pendekatan statistik inferensial.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana peran kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* sumber daya manusia dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka didapat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Natura Pesona Mandiri di Bali?
2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Natura Pesona Mandiri di Bali?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* karyawan di PT. Natura Pesona Mandiri di Bali?
4. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Natura Pesona Mandiri di Bali?
5. Bagaimana peran komitmen afektif sebagai variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Natura Pesona Mandiri di Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan, dengan mempertimbangkan komitmen afektif sebagai variabel moderasi di PT. Natura Pesona Mandiri. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan PT Natura Pesona Mandiri di Bali.
2. Menilai sejauh mana *employee engagement* dapat berpengaruh dalam menekan *turnover intention* PT Natura Pesona Mandiri di Bali.

3. Menganalisis peran komitmen afektif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* PT Natura Pesona Mandiri di Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang akademik, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Studi ini menjelaskan bagaimana *turnover intention* dapat dicegah melalui pendekatan kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*, yang dimoderasi oleh komitmen afektif. Dengan demikian, penelitian ini turut memperkaya literatur ilmiah terkait dinamika organisasi dan perilaku karyawan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi lingkungan akademik di Universitas Pendidikan Ganesha, khususnya sebagai sumber informasi dan referensi tentang konsep kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan komitmen afektif dalam kaitannya dengan upaya pencegahan *turnover* karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi praktisi SDM dalam merumuskan strategi retensi karyawan.

1.6.3 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan *turnover intention* yang dimoderasi oleh komitmen afektif. Dengan pendekatan ini, penelitian ini dapat memperkuat kerangka teoritis yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen kepemimpinan dalam konteks dunia kerja modern.

