

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil tergantung dari bagaimana mereka mampu untuk mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya yang bisa dikatakan sebagai aset berharga dan berbentuk investasi jangka panjang adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia (SDM) dapat diibaratkan sebagai mesin penggerak. Sama halnya dengan mesin, SDM memiliki peran penting dalam menggerakkan roda perusahaan menuju tujuan yang diinginkan. Analogi ini menekankan pada pentingnya peran serta, produktivitas, dan efisiensi SDM dalam menggapai kesuksesan perusahaan.

Semakin berkembangnya suatu bisnis maka semakin kompetitif pula persaingan yang terjadi dipasar industri. Hal ini jelas mendorong perusahaan untuk terus memutar otak juga strategi demi menjaga produktivitas dan kinerja karyawan agar tetap unggul di antara perusahaan pesaing. Salah satu tantangan terberat dalam mengelola Perusahaan ialah masalah sumber daya manusia. Mulai dari performa karyawan yang berhubungan dengan kelancaran stabilitas, fenomena penurunan motivasi karyawan, hingga fenomena *turnover* karyawan yang tinggi. Semua itu selalu membawa kekhawatiran dan ketakutan tersendiri bagi sebagian besar perusahaan di berbagai sektor industri.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 Pasal 36 tentang pemutusan hubungan kerja yang menyatakan hak seorang Pekerja/Buruh mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan harus memenuhi syarat:

1. Mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri;
2. Tidak terikat dalam ikatan dinas; dan
3. Tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri.

Dalam artian bahwa seorang karyawan yang terikat kontrak kerja dengan sebuah pengusaha boleh mengundurkan diri asal memenuhi syarat sebagaimana tercantum dalam 3 butir poin tersebut. Namun apabila secara kuantitas, karyawan yang mengundurkan diri dari sebuah Perusahaan terhitung tinggi, maka hal tersebut merupakan sebuah sinyal adanya masalah dalam Perusahaan yang perlu diatasi.

*Turnover* yang tinggi dapat berdampak negatif pada stabilitas dan kinerja perusahaan. *Turnover Intention*, atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan bisa dikatakan menjadi salah satu indikator awal yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam mengantisipasi terjadinya *turnover* yang sesungguhnya. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* sangat penting untuk meminimalkan angka perputaran karyawan yang tinggi.

Dalam era globalisasi perusahaan harus mampu mengadopsi strategi inovatif dan adaptif untuk menekan *Turnover Intention*. Salah satunya adalah tantangan untuk mempertahankan karyawan mereka yang berkompeten dan

berkinerja tinggi. Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk melakukan retensi karyawan berkompeten yaitu stabilisasi tingkat beban kerja, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, memastikan karyawan merasa terlibat dan dihargai hingga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dari banyaknya indikator yang mempengaruhi *Turnover Intention* seorang pegawai, setiap perusahaan pasti memiliki perbedaan indikator yang lebih menonjol.

Pada beberapa kasus yang mendorong tingginya tingkat *Turnover Intention*, beban kerja menjadi salah satu faktor yang memiliki andil yang cukup besar. Beban kerja berlebih yang dirasakan oleh seorang karyawan dapat memicu stres, *burnout*, kelelahan, kehilangan fokus dalam bekerja hingga penurunan motivasi. Semua itu dapat berdampak negatif pada kesejahteraan dan juga tingkat kinerja karyawan. Di sisi lain *work life balance* dan *Employee Engagement* yang tinggi dapat memunculkan kepuasan kerja yang berdampak pada keputusan seorang karyawan. Sehingga hal ini juga dapat mempengaruhi niat seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja.

Semua hal tersebut berlaku pada perusahaan baik itu Swasta maupun BUMN. Terutama Badan Usaha Milik Negara yang selama 5 (lima) tahun terakhir mengalami penurunan signifikan dari segi jumlah. Sebagaimana yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2023 bahwa BUMN di Indonesia berkurang sebanyak 7 Perusahaan dari tahun sebelumnya.



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2024

**Gambar 1.1**  
**Jumlah Badan Usaha Milik Negara di Indonesia**

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) setidaknya terdapat 70 BUMN yang tersebar di seluruh Indonesia per tahun 2023. Jumlah ini lebih sedikit dibanding dari tahun 2022 yaitu sebanyak 77 Perusahaan. Dengan jumlah yang terus menurun dari tahun-tahun sebelumnya. Membuktikan bahwa persaingan yang terjadi di dunia industri tidak dapat dianggap mudah. Maka perusahaan sudah sepatutnya menjaga aset tenaga kerja mereka yang berkompeten agar dapat terus mendukung laju usaha dan mempertahankan eksistensi perusahaan mereka di industri bisnis.

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung merupakan salah satu perusahaan perseroan milik negara yang bergerak dibidang manufaktur dan jasa telekomunikasi. Walaupun tidak menyediakan layanan telekomunikasi langsung kepada konsumen, peran PT INTI sangat krusial dalam mendukung perusahaan-perusahaan telekomunikasi lainnya di Indonesia.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Perusahaan Manufaktur BUMN di Indonesia**

No.	Nama Perusahaan	Jenis Usaha
1	PT Pupuk Indonesia (Persero)	Produsen Pupuk
2	PT Bio Farma (Persero)	Produksi Vaksin dan Anti sera
3	Perum Percetakan Negara Republik Indonesia	Percetakan Berita Negara, Buku-buku Peraturan, Lembaran Negara, dan Surat-surat Pemilu
4	Perum Percetakan Uang Republik Indonesia	Percetakan Uang, Paspor, Pita Cukai, Sertifikat Tanah, dan Materai
5	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	Produksi Semen
6	PT Semen Kupang (Persero)	Produksi Semen
7	PT Industri Kapal Indonesia (Persero)	Industri Kapal Laut
8	PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari	Pengelolaan Dok Kapal Laut
9	PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)	Pengelolaan Dok Kapal Laut
10	PT Krakatau Steel (Persero) Tbk	Industri Baja
11	PT Boma Bisma Indra (Persero)	Pengelola Alat Berat
12	PT Barata Indonesia (Persero)	Pengelola Alat Berat (Port Handling, Mesin Gilas)
13	PT LEN Industri (Persero)	Pengelolaan Energi Terbarukan, Transportasi Perkeretaapian, dan Navigasi
14	PT Industri Kereta Api (Persero)	Industri Kereta Api
15	PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	Industri Telekomunikasi

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2024

Perusahaan Industri Telekomunikasi ini berdiri sejak tahun 1974, termasuk dalam perusahaan BUMN kategori usaha industri pengolahan / manufaktur. Perusahaan ini menjadi satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di kategori usaha pengolahan telekomunikasi. Menjadi satu di antara banyaknya

perusahaan yang ikut berperan menyumbangkan pendapatannya demi perputaran ekonomi negara.



Sumber : *Annual Report* PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), 2023

**Gambar 1.2**

**Kinerja PT INTI (Persero) Berdasarkan Laba (Rugi)**

Meski kehadiran perusahaan BUMN adalah untuk ikut menyumbangkan pendapatan demi perputaran ekonomi negara. Keadaan perusahaan juga jelas menentukan seberapa besar perusahaan dapat ikut andil memberikan sumbangan demi perputaran ekonomi tersebut. Salah satu yang menentukan perusahaan tersebut sehat atau tidak adalah kinerja perusahaan. Banyak hal yang dapat dijadikan ikhtisar untuk menilai kinerja suatu perusahaan. Salah satunya pada ikhtisar keuangan perusahaan seperti pada Gambar 1.2 di atas yang menunjukkan Kinerja Perusahaan Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) berdasarkan laba (rugi) tahun berjalan. Menurut *annual report* yang diterbitkan per akhir tahun 2023, selama 4 tahun terakhir perusahaan dapat dikatakan sudah mampu dalam menekan

angka kerugian yang terus muncul. Namun berdasarkan hasil analisis *Year-over-Year (YoY)* kerugian perusahaan pada tahun 2023 mengalami peningkatan sebanyak (-17,08%) dibandingkan tahun 2022, yaitu Rp. 82 Miliar menjadi Rp. 92 Miliar.

Sejalan dengan kemunculan masalah tersebut masalah dibagian kepegawaian juga terjadi selama beberapa tahun ke belakang. Hal ini berimbas pada *Turnover* karyawan pada perusahaan Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang tercatat cukup tinggi. Menurut *annual report* yang setiap tahun diunggah oleh pihak *Human Capital Management* PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), pengurangan tenaga kerja ini berasal dari kebijakan efisiensi yang akhirnya mendorong perputaran karyawan yang tinggi baik itu secara *voluntary* maupun *involuntary*.

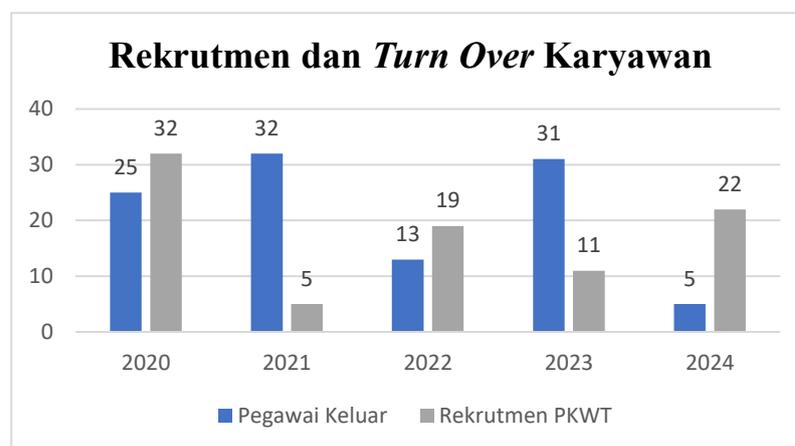
**Tabel 1.2**

**Data Statistik Kepegawaian PT INTI (Persero)**

Rentang Usia <i>Age Range</i>	Jumlah Karyawan				
	2020	2021	2022	2023	2024
21-25	2	14	13	8	6
26-30	34	33	27	20	13
31-35	62	58	55	41	34
36-40	20	22	31	35	37
41-45	2	4	6	10	14
46-50	18	4	1	3	3
>50	167	92	70	44	27
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>227</b>	<b>203</b>	<b>161</b>	<b>134</b>

Sumber : *Annual Report Depart Human Capital Management* INTI, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat bahwa adanya pengurangan tenaga kerja khususnya karyawan dari rentang usia 26-30 tahun. Hal ini sangat disayangkan mengingat fakta di lapangan banyak mengatakan bahwa karyawan dengan rentang usia tersebut merupakan karyawan dengan usia ideal dengan tingkat produktivitas tinggi. Fakta bahwa tingginya *turnover actual* perusahaan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) selama beberapa tahun ke belakang tentu menjadi sebuah masalah yang patut diperhatikan.



Sumber : *Annual Report Depart Human Capital Management INTI, 2010-2024*

**Gambar 1.3**

**Rekrutmen dan *Turnover* Karyawan PT INTI (Persero)**

Berdasarkan pada Gambar 1.3 dapat terlihat bahwa grafik di atas menggambarkan tingkat *turnover* karyawan dari tahun ke tahun yang masih tinggi. Meski perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan tenaga kerja mereka lewat rekrutmen PKWT (Pekerja Kontrak Waktu Tertentu) hal tersebut belum bisa dilakukan secara optimal. Hal ini dapat terlihat dari jumlah rekrutmen yang masih berada di bawah jumlah pegawai keluar. Seperti pada tahun 2023 bahwa berdasarkan *annual report* yang diterbitkan pihak perusahaan mengatakan bahwa

Perusahaan melakukan rekrutasi karyawan untuk posisi *experience hired* sejumlah sembilan orang dan dua karyawan kontrak. Demi menunjukkan bahwa Perseroan telah berusaha untuk menambah kapasitas karyawan melalui metode *negative growth*, yang sangat mempertimbangkan aspek produktivitas karyawan. Namun tentu hal tersebut masih jauh untuk mengisi kekosongan dari jumlah pegawai keluar yang lebih banyak dibandingkan rekrutasi.

Semakin sedikit karyawan yang bekerja jelas membuat beban kerja tiap karyawan yang masih menetap bekerja di perusahaan ikut meningkat. Sehingga penting untuk mengetahui akar permasalahan yang terjadi untuk mengantisipasi stres kerja akibat pekerjaan berlebih. Stres kerja dapat berakibat pada pola hidup karyawan yang berantakan dan berdampak pada niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan data sekunder dan primer yang telah dipaparkan di atas, peneliti merasa bahwa data-data tersebut belum cukup untuk membuktikan penyebab adanya kecenderungan karyawan keluar dari perusahaan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung. Maka untuk mengetahui lebih lanjut mengenai permasalahan yang berkaitan dengan *Turnover Intention*, peneliti melakukan pra-survei pada bulan Februari 2025 kepada karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada 30 responden secara acak. Hasil kuesioner tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3

Hasil Pra-Survei *Turnover Intention* PT INTI (Persero)

No.	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Pikiran Untuk Keluar ( <i>Thinking of Quitting</i> )	5	9	16	0	0	109	3.63
2.	Mencari Lowongan Kerja Lain ( <i>Search for Alternative</i> )	2	16	11	1	0	109	3,63
3.	Mengevaluasi Kemungkinan Mendapat Pekerjaan Lain ( <i>Evaluation of Alternative</i> )	4	19	7	0	0	117	3,90
<b>Skor Rata-Rata <i>Turnover Intention</i></b>								<b>3,72</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b> <b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</b> <b>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</b>								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei pada Tabel 1.3 di atas maka dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari jawaban karyawan mendapatkan skor 3,72 yang artinya kondisi *Turnover Intention* karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) masuk dalam kondisi yang tinggi. Kondisi tingkat *Turnover Intention* Karyawan yang tinggi merupakan sebuah kondisi yang tidak baik bagi perusahaan.

Menurut (Aprijal & Juhaeti, 2021) dalam jurnalnya mengatakan bahwa setidaknya ada 3 dimensi yang digunakan untuk mengukur *Turnover Intention* Karyawan yang di antaranya : Pikiran untuk keluar (*Thinking of Outing*) yang mendapat rata-rata skor 3,63, Mencari lowongan pekerjaan lain (*Searching for Alternative*) dengan hasil rata-rata skor yang sama yaitu 3,63, dan Mengevaluasi

kemungkinan mendapatkan pekerjaan lain (*Evaluation of Alternative*) dengan menyumbang rata-rata skor paling tinggi yaitu 3,90. Dapat diketahui bahwa adanya permasalahan mengenai *Turnover Intention* pada karyawan. Bahwa beberapa karyawan sering berpikir dan membayangkan bagaimana jika mereka bekerja di tempat lain. Dengan kata lain pemikiran tersebut dapat muncul dan menjadi hal yang nyata apabila karyawan dihadapkan dengan sebuah kesempatan untuk memilih pekerjaan yang lebih mereka inginkan. Faktor pemicu bisa berasal dari ketidakpuasan karyawan pada lingkungan kerja, beban kerja yang berlebih atau bahkan keterbatasan ruang pengembangan jenjang karier.

Berdasarkan hasil pra-survei diatas juga dikatakan bahwa beberapa karyawan aktif atau setidaknya cukup sering mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain. Hal tersebut didukung oleh tingkat kepercayaan diri karyawan yang tinggi terhadap keterampilan dan kemampuan mereka untuk mendapat pekerjaan ditempat lain.

Menurut hasil wawancara dengan pihak *Human Capital* PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung setidaknya ada beberapa faktor yang mempengaruhi seorang karyawan dalam mempertimbangkan *Turnover Intention*. Faktor-faktor tersebut diantaranya beban kerja yang tinggi dipicu atau karyawan merasakan adanya *double job*. Hal ini merupakan buntut dari kebijakan efisiensi tenaga kerja yang diterapkan pihak perusahaan. Perampingan karyawan pada sebagian fungsi perusahaan membuat karyawan yang tersisa dibebankan oleh pekerjaan lain diluar fungsi jabatan mereka sendiri. Menimbulkan *Work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan menjadi kurang optimal. Selain itu juga

karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung merasa kurang memiliki kesempatan dalam mengembangkan jenjang karier terutama bagi karyawan di divisi operasi dan karyawan PKWT (Pekerja Kontrak Waktu Tertentu). Hal tersebut mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan baru dan akhirnya memilih tidak melanjutkan bekerja di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung demi pekerjaan dengan jenjang karier yang lebih jelas.

Selaras dengan hasil wawancara tersebut, setidaknya beberapa literatur dan penelitian terdahulu juga mengungkapkan ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi niat seseorang untuk keluar dari perusahaan. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho et al., 2023) yang menyebutkan bahwa *Turnover Intention* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang di antaranya ialah keseimbangan kehidupan-kerja, dan keterlibatan karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Junaidi et al., 2020) yang mengatakan bahwa *overtime*, *job stress* dan *workload* mempengaruhi *Turnover Intention*. Selain itu (Perkasa et al., 2023) variabel seperti kompensasi, *Employee Engagement* dan stres kerja berpengaruh pada *Turnover Intention* seorang karyawan.

Pendapat berbeda juga dikemukakan oleh (Septianini, 2024) pada penelitiannya bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* diantaranya ialah *Work-life balance* dan stres kerja. Lalu (Kheng et al., 2024) menjelaskan jika beban kerja dan *Employee Engagement* seorang karyawan sangat berpengaruh pada niat seorang karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Sementara sebuah penelitian pada karyawan sebuah perusahaan di Malaysia dilakukan menemukan hasil bahwa stres kerja, beban kerja dan *Work-life balance*

memiliki andil yang signifikan dalam memengaruhi *Turnover Intention* seorang karyawan pada sebuah perusahaan/instansi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dan niat seorang karyawan untuk meninggalkan tempat mereka bekerja juga dibahas dalam buku yang berjudul “*Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*” karya Hom et al., (59:2020) yang mana mengungkapkan bahwa fenomena tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor psikososial dan organisasi. “*Negative working conditions such as excessive workload, poor work environment, and work-life balance conflicts, coupled with psychological stress and reduced affective commitment and employee engagement, are significant drivers of voluntary employee turnover.*” (Hom et al., 2020). Sederhananya, kondisi pekerjaan yang negatif seperti beban kerja yang berlebihan, lingkungan kerja yang tidak mendukung, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta stres kerja berkontribusi terhadap meningkatnya intensi keluar (*turnover intention*). Selain itu, rendahnya keterlibatan karyawan (*employee engagement*) tercermin dari berkurangnya komitmen afektif dan keterikatan psikologis terhadap organisasi. Faktor-faktor ini dapat mengurangi kepuasan kerja dan memperbesar kemungkinan terjadinya *turnover* secara sukarela.

Berdasarkan hasil wawancara, literatur dan penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention*. Sebagai bahan untuk memperkuat dasar penelitian ini maka peneliti melakukan pra-survei kepada 30 responden secara acak yang terdiri dari karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 1.4**  
**Pra-Survei Faktor-Faktor yang Diduga Mempengaruhi *Turnover Intention* PT INTI**  
**(Persero)**

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja fisik	9	20	1	0	0	128	4,27
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	11	15	4	0	0	127	4,23
<b>Skor Rata-rata Lingkungan Kerja</b>								<b>4,25</b>
<i>Work-life balance</i>	<i>Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)</i>	2	12	13	3	0	103	3,43
	<i>Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)</i>	2	11	11	6	0	99	3,3
	<i>Personal Life Interference With Work (PLIW)</i>	0	1	15	14	0	77	2,57
	<i>Work Interference With Personal Life (WIPL)</i>	0	4	39	28	2	73	2,43
<b>Skor Rata-rata <i>Work-life balance</i></b>								<b>2,93</b>
Beban Kerja	Beban Fisik	11	12	5	2	0	124	4,13
	Beban Waktu	3	10	11	6	0	100	3,33
	Beban Mental	3	11	11	5	0	102	3,40
<b>Skor Rata-rata Beban Kerja</b>								<b>3,62</b>
Stres Kerja	Kejelasan Peran	0	1	9	11	9	62	2,07
	Kontrol Pekerjaan	0	2	6	12	10	60	2,00
	Tuntutan	0	6	8	12	4	74	2,53
	Hubungan	0	2	7	11	10	61	2,03
<b>Skor Rata-rata Stres Kerja</b>								<b>2,16</b>

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
<i>Employee Engagement</i>	Kebutuhan Dasar ( <i>Basic Need</i> )	0	8	13	9	0	89	2,97
	Dukungan Manajemen ( <i>Management Support</i> )	1	12	13	4	0	100	3,33
	Kerja Sama Tim ( <i>Teamwork</i> )	2	9	14	5	0	98	3,27
	Perkembangan Karier ( <i>Growth</i> )	0	3	14	12	1	79	2,63
<b>Skor Rata-rata <i>Employee Engagement</i></b>								<b>3,05</b>
<p style="text-align: center;"><b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>  <b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</b>  <b>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</b></p>								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei peneliti, 2025

Berdasarkan rekapitulasi pra-survei pada Tabel 1.4 mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *Turnover Intention*, terdapat 3 variabel yang mempengaruhi. Faktor pertama yaitu beban kerja dengan nilai rata-rata 3,62, faktor kedua ialah variabel *Work-life balance* dengan nilai rata-rata 2,93 dan faktor terakhir yaitu *Employee Engagement* dengan skor rata-rata 3,05. Kedua faktor memiliki skor rata-rata paling rendah sementara satu faktor beban kerja memiliki skor rata-rata tinggi yang artinya beban kerja yang dimiliki karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung masuk pada kategori tinggi dan berpengaruh mendorong kenaikan *Turnover Intention*. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan *Turnover Intention* dapat dipengaruhi oleh beban kerja, *Work-life balance* dan *employee engagement*.

Maka menurut hasil kuesioner yang disebarkan secara acak pada 30 responden yang merupakan karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung. Dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* ialah beban kerja, *Work-life balance* dan *employee engagement*. Ketidaksesuaian beban dan tuntutan kerja yang diberikan perusahaan dapat memunculkan kewalahan hingga stres kerja yang akhirnya mendorong karyawan keluar dari tempatnya bekerja untuk mencari pekerjaan yang lebih baik (Pane & Oktariani, 2023). Sejalan dengan itu pengelolaan beban kerja fisik, waktu maupun mental yang buruk tentu akan mendorong naik tingkat *Turnover Intention* karyawan itu sendiri. Sebaliknya apabila pengelolaan beban kerja yang baik akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan. Hal tersebut diperkuat oleh tabel 1.5 hasil pra-survei mengenai beban kerja di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Hasil Pra-Survei Beban Kerja PT INTI (Persero)**

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
Beban Kerja	Beban Fisik	11	12	5	2	0	124	4,13
	Beban Waktu	3	10	11	6	0	100	3,33
	Beban Mental	3	11	11	5	0	102	3,40
<b>Skor Rata-rata Beban Kerja</b>								<b>3,62</b>

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.5 diatas, menunjukkan bahwa variabel beban kerja yang memiliki tiga dimensi ini mendapat skor rata-rata yaitu 3,62 yang berarti beban kerja yang dirasakan karyawan masuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut bisa

menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap perubahan kenaikan tingkat *Turnover Intention*. Beban fisik menjadi dimensi dari beban kerja yang memiliki skor rata-rata paling tinggi yaitu 4,13 yang artinya beban fisik yang dirasakan karyawan dalam tingkat berat. Khususnya bagi karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung di divisi operasional dan gudang yang memerlukan banyak aktivitas intensif, menggunakan mesin operasional dan pekerjaan teknis lainnya.

Kemudian dimensi selanjutnya ialah beban mental yang memiliki skor rata-rata 3,40. Meski tidak masuk dalam kondisi sangat buruk namun kondisi mental pekerja yang dalam kondisi ini juga bisa memengaruhi kinerja mereka. Berada pada batas kategori sedang-tinggi, berapa karyawan merasa bahwa mereka tertekan dan kelelahan secara mental dengan tuntutan pekerjaan yang ada.

Hasil ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan pihak *Human Capital* PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung yang mengemukakan bahwa karyawan memang sering dibebankan pekerjaan di luar fungsi awal jabatan mereka. Beban fisik yang tinggi biasanya lebih dirasakan oleh karyawan di divisi tertentu seperti karyawan divisi operasional dan gudang yang memang secara kuantitas tenaga kerja memiliki karyawan paling banyak dibanding fungsi/divisi lain, menjadikan angka beban kerja fisik memiliki skor rata-rata yang tinggi. Pihak *Human Capital* juga menambahkan bahwa hal tersebut merupakan buntut dari kebijakan efisiensi karyawan yang membuat jumlah tenaga kerja semakin sedikit sehingga karyawan yang masih menetap harus mengambil alih tugas dari fungsi lain untuk mereka kerjakan.

Faktor lain yang mempengaruhi *Turnover Intention* di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung adalah *Work-life balance*. Berikut adalah data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner pra-survei mengenai variabel *Work-life balance* di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung :

**Tabel 1.6**  
**Hasil Pra-Survei *Work-life balance* PT INTI (Persero)**

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
<i>Work-life balance</i>	<i>Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)</i>	2	12	13	3	0	103	3,43
	<i>Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)</i>	2	11	11	6	0	99	3,30
	<i>Personal Life Interference With Work (PLIW)</i>	0	1	15	14	0	77	2,57
	<i>Work Interference With Personal Life (WIPL)</i>	0	4	39	28	2	73	2,43
<b>Skor Rata-rata <i>Work-life balance</i></b>								<b>2,93</b>

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.6 diatas, menunjukkan bahwa variabel *Work-life balance* terdiri dari empat dimensi memiliki skor rata-rata 2,93. Artinya bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*Work-life balance*) masih menjadi tantangan bagi karyawan. Skor ini menunjukkan bahwa *Work-life balance* masih rendah di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung. Meskipun tidak dalam kategori yang sangat buruk, perusahaan bisa meningkatkan

kebijakan fleksibilitas kerja, pengelolaan jam kerja, serta program kesejahteraan karyawan untuk memperbaiki kondisi ini. Jika melihat dari dimensi *Work-life balance*, dimensi dengan skor rata-rata terendah adalah *Personal Life Interference With Work (PLIW)* yaitu 2,57 dan dimensi *Work Interference With Personal Life (WIPL)* dengan skor rata-rata 2,43. Pertanda jika karyawan masih merasa kesulitan dalam memisahkan urusan pribadi dan pekerjaan. Sebagian karyawan juga merasa bahwa pekerjaan mereka mengganggu kehidupan pribadi.

Hasil ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan pihak *Human Capital* PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung yang mengemukakan bahwa beberapa divisi memang sedang di dorong untuk lebih bekerja keras, seperti divisi *marketing & sales* yang memiliki target penjualan tinggi demi mendorong pendapatan perusahaan. Begitu juga divisi lain yang memiliki tuntutan pekerjaan tinggi tidak menutup kemungkinan untuk lembur menjadi lebih sering. Jabatan dan juga kultur bekerja menjadi salah satu faktor beberapa karyawan lebih sibuk bekerja.

Ketika keseimbangan ini tidak optimal, karyawan cenderung mencari peluang kerja lain yang memberikan fleksibilitas lebih serta keseimbangan yang lebih baik (Septianini, 2024). Sedangkan apabila *Work-life balance* seorang karyawan terpenuhi maka dapat mengurangi niat karyawan untuk berpindah. (Syamsu Hidayat et al., 2023). Maka dari itu penting untuk mengoptimalkan *Work-life balance* karyawan untuk mengurangi tingkat *Turnover Intention* yang bisa memicu *turnover actual* dikemudian hari.

Selain optimalisasi tingkat *Work-life balance* faktor terakhir yang mempengaruhi *Turnover Intention* di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung adalah *Employee Engagement* atau keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa terlibat dan dilibatkan dalam organisasi cenderung akan merasakan keterlibatan dan lebih termotivasi dalam bekerja, berkontribusi aktif dan menunjukkan sifat loyalitas yang tinggi. Sedangkan jika karyawan merasa keterlibatan yang rendah tentu mendorong penurunan motivasi dan memiliki potensi *turnover* yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh tabel 1.7 hasil pra-survei mengenai *Employee Engagement* di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung yang diuraikan sebagai berikut :

Tabel 1.7

Hasil Pra-Survei *Employee Engagement* PT INTI (Persero)

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
<i>Employee Engagement</i>	Kebutuhan Dasar ( <i>Basic Need</i> )	0	8	13	9	0	89	2,97
	Dukungan Manajemen ( <i>Management Support</i> )	1	12	13	4	0	100	3,33
	Kerja Sama Tim ( <i>Teamwork</i> )	2	9	14	5	0	98	3,27
	Perkembangan Karier ( <i>Growth</i> )	0	3	14	12	1	79	2,63
<b>Skor Rata-rata <i>Employee Engagement</i></b>								<b>3,05</b>

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei dalam tabel 1.7 di atas, bahwa tanggapan karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung mengenai *Employee Engagement* tergolong kurang baik yaitu dengan skor rata-rata 3,05. Hal tersebut berarti masih ada ruang untuk perusahaan meningkatkan *Employee Engagement* mereka. Salah satu dimensi dengan skor terendah ialah perkembangan karier (*growth*) yang menyentuh skor rata-rata 2,63. Artinya karyawan merasa bahwa ruang untuk mengembangkan jenjang karier di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung masih samar, membuat beberapa karyawan merasa kurang memiliki kepastian dalam pengembangan karier mereka di Perusahaan.

Menyusul dengan itu, dimensi kebutuhan dasar (*basic needs*) dengan skor rata-rata 2,97 menjadi salah satu dimensi yang bisa diperbaiki lebih lanjut. Perusahaan juga memiliki ruang perbaikan untuk meningkatkan *Employee Engagement* dengan tujuan agar karyawan semakin termotivasi untuk bekerja. Memastikan karyawan mendapat fasilitas, kenyamanan, kepuasan dan kesejahteraan yang terjamin untuk mendukung produktivitas kerja.

Hasil ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan pihak *Human Capital* PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung yang mengemukakan bahwa promosi untuk kenaikan jabatan dan pengembangan karier hanya diberikan untuk yang berstatus karyawan tetap saja. Sehingga pengembangan jenjang karier memang minim dirasakan oleh sebagian besar karyawan PKWT (Pekerja Kontrak Waktu Tertentu) yang secara jumlah lebih banyak dibandingkan karyawan tetap (organik) itu sendiri. Melihat masalah yang ada, maka sudah

seharusnya perusahaan mulai meningkatkan keterlibatan karyawan mereka, karna sebagaimana (Wijayanto et al., 2022) mengungkapkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang negatif pada *Turnover Intention* yang mana maksudnya semakin tinggi *Employee Engagement* yang dirasakan maka akan menekan niat karyawan untuk keluar dari tempat mereka bekerja,

Maka dari itu, berdasarkan uraian latar belakang dan fenomena di atas maka Peneliti merasa penting untuk melakukan survei juga penelitian lebih mendalam di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung dan menuangkan dalam bentuk karya ilmiah dengan judul **“PENGARUH BEBAN KERJA, WORK-LIFE BALANCE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION DI PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) KOTA BANDUNG”** dengan tujuan untuk mengetahui sejauh apa pengaruh dari Beban Kerja, *Worklife balance*, dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada lokasi penelitian terkait.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah ialah sebuah cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, adapun identifikasi masalah yang peneliti rumuskan sebagai berikut:

1. Beban Kerja

- a. Karyawan merasa kelelahan secara fisik karena aktivitas kerja yang cukup intensif, menggunakan mesin operasional dan pekerjaan teknis lainnya.
- b. Sebagian karyawan masih merasa tertekan dengan tuntutan waktu penyelesaian tugas (*deadline*) yang cukup ketat dan juga *double job*.

2. *Work-life balance*

- a. Karyawan merasa sedikit kesulitan dalam memisahkan urusan pribadi dan pekerjaan.
- b. Sebagian karyawan merasa bahwa ada saat dimana pekerjaan mereka mengganggu kehidupan pribadi.

3. *Employee engagement*

- a. Karyawan merasa kebutuhan dasar mereka selama bekerja masih kurang terpenuhi
- b. Perusahaan kurang memberikan kesempatan promosi yang sama bagi seluruh karyawan
- c. Jenjang karier yang samar membuat karyawan merasa kurang memiliki kepastian dalam pengembangan karier mereka di Perusahaan

4. *Turnover Intention*

- a. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dari tahun ke tahun

- b. Karyawan muda cenderung memiliki *Turnover Intention* lebih tinggi dibandingkan karyawan senior karena rasa penasaran untuk eksplorasi karir lainnya
- c. Beban kerja yang sering kali melebihi beban seharusnya hingga *double job* yang menciptakan stres kerja dan *burnout*
- d. Tingkat *Work-life balance* yang dirasakan oleh sebagian karyawan belum optimal.
- e. Ketidakpuasan terhadap *Employee Engagement* memicu keinginan untuk mencari peluang di tempat lain.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Bagaimana Beban Kerja pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
2. Bagaimana *Work-life balance* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
3. Bagaimana *Employee Engagement* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
4. Bagaimana *Turnover Intention* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
5. Seberapa besar pengaruh Beban Kerja, *Work-life balance* dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada PT Industri

Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Beban Kerja pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
2. *Work-life balance* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
3. *Employee Engagement* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
4. *Turnover Intention* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
5. Besarnya pengaruh Beban Kerja, *Work-life balance* dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang

berhubungan tentang Beban Kerja, *Work-life balance* dan *Employee Engagement* serta pengaruhnya terhadap *Turnover Intention* pada suatu perusahaan

2. Penelitian ini juga diharapkan bisa berguna sebagai dasar studi perbandingan dan referensi bagi penelitian sejenis dan untuk penelitian yang lebih baik dimasa yang akan datang

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis Peneliti mengharapkan agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menambah informasi mengenai topik penelitian yang Peneliti ambil. Adapun beberapa kegunaan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti
  - a. Penelitian ini merupakan media pembelajaran yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan serta dapat membantu peneliti untuk mengimplementasikan berbagai teori yang sudah dipelajari semasa perkuliahan dalam realisasi kehidupan sehari-hari.
  - b. Membantu mendalami materi-materi manajemen sumber daya manusia yang terutama yang terkait dengan topik penelitian serta pengaruhnya terhadap *Turnover Intention*.
  - c. Mengetahui secara langsung seberapa besar pengaruh Beban Kerja, *Work-life balance* dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover*

*Intention* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung.

2. Bagi Perusahaan

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi sebuah masukan yang berguna bagi pihak perusahaan terkait hal-hal yang mempengaruhi *Turnover Intention* dan bagaimana kondisi Beban Kerja, *Work-life balance* dan *Employee Engagement* yang terjadi pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung
- b. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam upaya pengambilan keputusan untuk memecahkan suatu masalah mengenai Beban Kerja, *Work-life balance* dan *Employee Engagement* terhadap tingkat *Turnover Intention* di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kota Bandung

3. Bagi Pihak lain

- a. Diharapkan penelitian ini bisa bermanfaat dan berguna untuk memberikan informasi mengenai Beban Kerja, *Work-life balance* dan *Employee Engagement* terhadap tingkat *Turnover Intention*
- b. Menambah wawasan pengetahuan pembaca serta dapat dijadikan bahan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah selanjutnya.

- c. Penelitian ini dapat dijadikan bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya dalam bidang kajian yang sama.