

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Persaingan industri yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sebagai faktor strategis dalam menjaga keberlanjutan operasional dan daya saing organisasi (Fatmawati & Ismunawan, 2026). Dalam konteks organisasi, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mendukung produktivitas dan keberlangsungan bisnis, sehingga pengelolaannya menjadi aspek yang krusial dalam menghadapi tuntutan organisasi (Damnjanovic dkk., 2023). Salah satu permasalahan yang sering muncul adalah tingginya tingkat perputaran karyawan (turnover), yang dapat berdampak pada terganggunya proses kerja, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunnya efisiensi organisasi secara keseluruhan (Obeng, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan tenaga kerja yang stabil menjadi faktor penting dalam menjaga kelangsungan aktivitas organisasi. Apabila tingkat perputaran karyawan tidak dapat dikendalikan, maka organisasi akan menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja operasional yang optimal (Fosu, 2025).

Permasalahan tersebut menjadi semakin penting ketika dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan di berbagai sektor industri yang memiliki tuntutan dan kondisi kerja yang berbeda-beda. Setiap sektor memiliki tantangan tersendiri dalam mempertahankan karyawan, terutama ketika pekerjaan ditandai oleh tuntutan yang tinggi seperti tekanan waktu dan beban kerja yang berkelanjutan (Abbas, 2023).

Dalam kondisi tertentu, tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya berkaitan dengan munculnya kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan (Wong dkk., 2024). Selain itu, lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja serta keberlanjutan mereka dalam organisasi (Astuti & Dewi, 2019). Oleh karena itu, penting untuk memahami permasalahan ini dengan mempertimbangkan konteks sektor kerja secara spesifik.

Industri manufaktur merupakan sektor yang menghasilkan komponen maupun produk jadi melalui proses produksi yang mengolah bahan baku dengan memanfaatkan tenaga kerja, mesin, peralatan, dan energi dalam suatu sistem produksi yang terorganisasi (Groover, 2015). Industri manufaktur memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor industri lainnya, terutama sektor jasa. Industri manufaktur berorientasi pada proses pengolahan atau transformasi bahan baku menjadi produk berwujud, sedangkan sektor jasa berfokus pada penyediaan layanan yang menghasilkan keluaran tidak berwujud (Jiang, 2009).

Beberapa jenis industri yang termasuk dalam sektor manufaktur antara lain industri kendaraan bermotor, pengolahan kayu, mesin pabrik, peralatan rumah tangga, furnitur, kertas, garmen, dan barang konsumsi (Wicaksono dkk., 2023). Menurut Nahar (2024), operasional pabrik manufaktur didukung oleh beberapa fungsi utama, meliputi bagian produksi, pemasaran, serta keuangan dan administrasi. Berdasarkan cakupan fungsi tersebut, penelitian ini tidak membatasi partisipan pada divisi tertentu, melainkan melibatkan seluruh karyawan di

lingkungan pabrik manufaktur. Pemilihan subjek tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap bagian memiliki peran yang saling terintegrasi dalam menunjang kelancaran proses produksi dan keberlangsungan operasional perusahaan (Arifianti, 2019).

Dalam konteks industri manufaktur, karakteristik pekerjaan cenderung terstruktur karena mengikuti proses produksi yang sistematis (Sterns dkk., 2021). Selain itu, aktivitas produksi berorientasi pada pencapaian target tertentu yang harus dipenuhi secara berkelanjutan (Senoner dkk., 2023). Industri manufaktur juga menerapkan sistem kerja shift sebagai konsekuensi dari operasional yang berlangsung secara terus-menerus (Mendrofa & Palupiningtyas, 2025). Kondisi kerja yang demikian dapat menimbulkan tantangan tersendiri bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, tidak sedikit organisasi manufaktur menghadapi kecenderungan karyawan untuk berpindah pekerjaan atau meninggalkan organisasi dalam periode tertentu, mengingat *turnover intention* merupakan masalah serius dalam perusahaan manufaktur (Sugianto dkk., 2022). Kondisi ini menunjukkan adanya persoalan yang berkaitan dengan keberlangsungan tenaga kerja dalam sektor tersebut.

Karyawan pada industri manufaktur bekerja dalam sistem kerja yang terstruktur karena organisasi tenaga kerja harus diatur dan dikoordinasikan untuk menangani proses produksi secara efisien (Moon dkk., 2023). Selain itu, industri manufaktur umumnya menerapkan sistem kerja shift sebagai konsekuensi dari operasional yang berlangsung secara terus-menerus (Mendrofa & Palupiningtyas,

2025). Karakteristik pekerjaan tersebut menuntut konsistensi dan ketahanan kerja yang berkelanjutan dari karyawan dalam menjalankan tugasnya. Namun, dalam praktiknya, tuntutan dan kondisi kerja tidak selalu dapat dipertahankan secara optimal oleh karyawan dan berkaitan dengan munculnya berbagai konsekuensi psikologis dalam pengalaman kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Karyawan seringkali dihadapkan pada pekerjaan yang monoton dan berulang yang dapat menimbulkan kondisi psikologis negatif seperti kebosanan dalam bekerja (Zahro, 2025). Kondisi tersebut dapat menjadi pengalaman kerja yang kurang optimal karena kebosanan kerja berkaitan dengan kurangnya tantangan dan makna yang dirasakan individu dalam pekerjaannya (Parahyanti dkk., 2022). Ketika karyawan mulai memandang pekerjaannya sebagai beban dan bukan sebagai sumber pemenuhan diri, maka kecenderungan untuk mempertahankan pekerjaan akan menurun, yang pada akhirnya memengaruhi *turnover intention* (Ouijdane & Redouane, 2023).

Menurut Mobley (2011), *turnover intention* sebagai proses kognitif di mana seseorang mulai mempertimbangkan, mengevaluasi, dan mencari alternatif pekerjaan lain sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Pendapat ini didukung oleh Tett & Meyer (1993) *turnover intention* merujuk pada kehendak individu yang muncul secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Menurut Mobley (2011), aspek-aspek *turnover intention* meliputi pikiran untuk berhenti (*thinking of quitting*), keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for alternatives*), dan intensi untuk keluar dari organisasi (*intention to quit*).

Menurut Gallup (2023), secara global sekitar 51% karyawan menyatakan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, yang mencerminkan tingginya tingkat ketidakstabilan tenaga kerja. Selanjutnya, Shen dkk. (2020) menyatakan bahwa prevalensi *turnover intention* secara global pada tenaga kesehatan (general practitioners) sebesar 0,47 (95% CI: 0,39–0,55), yang menunjukkan bahwa hampir setengah dari tenaga kerja dalam sektor tersebut memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Puspita dkk. (2024) Indonesia termasuk negara dengan tingkat *turnover intention* yang tinggi, dimana sekitar 84% karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dalam enam bulan ke depan. Menurut McParland (2025), tingkat turnover pada industri manufaktur berkisar antara 24% hingga 32% per tahun dengan rata-rata sekitar 28%, yang menunjukkan tingginya dinamika keluar masuk tenaga kerja.

Pada tanggal, 10 sampai 14 April 2026 dilakukan wawancara kepada 10 karyawan industri manufaktur yang berada diberbagai kota di Indonesia, diantaranya Jakarta, Yogyakarta, Tasikmalaya, Kalimantan Timur. Wawancara dilakukan dengan menggunakan media *whatsapp*. Pertanyaan yang dibuat berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Mobley, (2011) yaitu *thinking of quitting* (pikiran untuk berhenti) , *intention to search for alternatives* (keinginan untuk mencari pekerjaan lain), dan *intention to quit* (intensi untuk keluar dari organisasi). Dari wawancara yang dilakukan, Sebagian besar karyawan industri manufaktur mengalami *turnover intention*. Hasil yang didapatkan adalah dari aspek *thinking of quitting* (pikiran untuk berhenti) sebanyak 8 dari 10 responden menyatakan bahwa mereka pernah memiliki pemikiran untuk berhenti dari

pekerjaan yang sedang dijalani. Pada aspek kedua yaitu *intention to search for alternatives* (keinginan untuk mencari pekerjaan lain) sebanyak 7 dari 10 responden mengungkapkan bahwa mereka pernah secara aktif maupun pasif mencari alternatif pekerjaan lain, baik melalui platform pencarian kerja maupun jaringan relasi. Pada aspek ketiga yaitu *intention to quit* (pikiran untuk berhenti) sebanyak 5 dari 10 responden menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan yang cukup kuat untuk benar-benar meninggalkan pekerjaan dalam waktu tertentu.

Idealnya, organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan dengan kemampuan kerja yang baik, tetapi juga karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi guna mendukung produktivitas dan efektivitas kerja (Hosen dkk., 2024). *Turnover intention* dapat ditekan apabila karyawan merasa puas dan dihargai dalam pekerjaannya (Mobley, 2011). Oleh karena itu, rendahnya niat pindah kerja menjadi indikator stabilitas organisasi, karena karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung bertahan dalam organisasi (McCarthy dkk., 2020). Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan agar kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan dapat diminimalkan (Saraswati & Lie, 2021).

Turnover intention yang tinggi dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi organisasi, baik dari sisi operasional maupun psikologis karyawan. Secara organisasi, tingginya niat pindah kerja berkaitan dengan meningkatnya biaya rekrutmen, seleksi, serta pelatihan karyawan baru, yang pada akhirnya

menurunkan efisiensi perusahaan (Mobley, 2011). Selain itu, *turnover intention* juga dapat mengganggu stabilitas kerja tim dan menurunkan produktivitas karena organisasi harus terus beradaptasi dengan perubahan tenaga kerja (McParland, 2025). Tingginya *turnover intention* juga berkaitan dengan menurunnya komitmen organisasi serta meningkatnya ketidakhadiran dan perilaku penarikan diri dari pekerjaan (Tett & Meyer, 1993). Lebih lanjut, Hom dkk. (2017) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan prediktor kuat dari turnover aktual yang dapat menyebabkan hilangnya karyawan berpengalaman dan pengetahuan organisasi. Selain itu, Hom dkk. (2017) menyatakan bahwa tingginya *turnover intention* berhubungan dengan penurunan kinerja serta meningkatnya biaya organisasi secara keseluruhan. Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka *turnover intention* dapat berkembang menjadi turnover aktual yang berdampak pada terganggunya keberlangsungan kinerja organisasi.

Menurut Laksono dan Wardoyo (2012) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dari pekerjaan mereka, yaitu work–life balance, kepuasan kerja, dan *work engagement*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prawitasari (2016), pada karyawan PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu, ditemukan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keterikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *work engagement* adalah kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh tingginya

energi, dedikasi, serta keterlibatan penuh individu dalam pekerjaannya. Menurut Bakker dkk. (2011), menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi kesejahteraan kerja yang bersifat positif dan memotivasi, yang mencerminkan pemenuhan diri individu dalam pekerjaan serta berlawanan dengan kondisi burnout. Menurut Baes dkk. (2023) menjelaskan bahwa *work engagement* adalah keterlibatan individu secara menyeluruh dalam pekerjaan, di mana individu mengintegrasikan dirinya dengan peran kerja melalui keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional. Sebagaimana dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker, (2004) *work engagement* terdiri dari tiga aspek utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption.

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan individu secara penuh dalam pekerjaannya, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik (Kahn, 1990). Keterlibatan ini berperan penting dalam membentuk bagaimana individu memaknai dan mengevaluasi pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung memiliki energi, semangat, serta keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004). Kondisi tersebut berkaitan dengan sikap kerja yang positif serta kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Saks, 2006). Sebaliknya, kondisi yang berlawanan dengan *work engagement* tercermin dalam burnout, yang ditandai dengan kelelahan, sikap sinis terhadap pekerjaan, serta menurunnya efektivitas individu dalam bekerja (Maslach & Leiter, 2001). Kondisi rendahnya *work engagement* tersebut mendorong individu untuk mulai mengevaluasi pekerjaannya secara negatif.

Individu yang memiliki tingkat work engagement yang rendah cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja serta rendahnya komitmen terhadap organisasi (Saks, 2006). Dalam situasi ini, pekerjaan tidak lagi dipandang sebagai sumber pemenuhan diri, melainkan sebagai beban yang harus dijalani. Evaluasi negatif terhadap pekerjaan yang tercermin dalam ketidakpuasan kerja berkaitan dengan munculnya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan (Mobley, 2011). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa individu mulai merasa pekerjaannya tidak lagi mampu memenuhi harapan terhadap pekerjaannya (Maden dkk., 2014). Akibatnya, individu mulai mempertimbangkan untuk tetap bertahan dalam organisasi atau mencari pekerjaan lain yang dipersepsikan mampu memberikan kondisi kerja yang lebih baik (Spencer dkk., 1983). Sejalan dengan model turnover yang dikemukakan oleh Mobley (2011), proses tersebut kemudian berkembang menjadi *turnover intention*. Meskipun demikian, individu yang telah memiliki intensi untuk keluar belum tentu segera meninggalkan pekerjaannya, karena keputusan tersebut juga dipengaruhi oleh ketersediaan alternatif pekerjaan dan kondisi pasar kerja. Dengan demikian, rendahnya work engagement dapat menjadi pemicu awal yang mendorong individu memasuki proses terbentuknya turnover intention.

Sebaliknya, individu yang memiliki tingkat work engagement yang tinggi cenderung mengevaluasi pekerjaannya secara positif karena pekerjaan masih dipersepsikan mampu memenuhi harapan dan memberikan manfaat bagi dirinya (Saks, 2006). Evaluasi positif tersebut membuat individu merasa bahwa kondisi kerja yang dimiliki masih layak untuk dipertahankan, sehingga tidak memiliki

alasan yang kuat untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi maupun mencari pekerjaan lain (Hom dkk., 2017). Selama individu masih memandang bahwa bertahan di organisasi memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan berpindah ke organisasi lain, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan menjadi lebih rendah (Mobley, 2011). Dengan demikian, tingginya work engagement dapat menurunkan turnover intention karena individu memilih untuk mempertahankan pekerjaannya dibandingkan mencari alternatif pekerjaan lain.

Hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* tersebut didukung oleh berbagai hasil penelitian terdahulu. Penelitian Hermawan dkk. (2017) menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan negatif yang sangat kuat dengan *turnover intention* dengan nilai korelasi sebesar $r = -0,909$ ($p < 0,05$), yang berarti semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *work engagement* mampu menjelaskan sebesar 82% varians *turnover intention*. Selain itu, penelitian Sovia & Khoirunisa (2025) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien $\beta = -0,321$ ($p < 0,01$), yang berarti semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan tersebut juga diperkuat oleh hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Zhu dkk. (2023) terhadap 40 studi dengan total 23.451 partisipan, yang menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan negatif signifikan dengan *turnover intention* dengan nilai koefisien sebesar $-0,42$ ($p < 0,001$).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Hermawan dkk. (2017) variabel yang digunakan adalah *work engagement* sebagai variabel bebas dan *turnover intention* sebagai variabel terikat dengan subjek penelitian karyawan pada satu organisasi tertentu, sehingga karakteristik subjek masih bersifat umum dan belum secara spesifik menggambarkan kondisi kerja pada sektor industri tertentu. Sementara itu, penelitian Zhu dkk. (2023) menggunakan pendekatan meta-analisis dengan subjek yang beragam dari berbagai sektor pekerjaan, khususnya tenaga kesehatan, sehingga konteks pekerjaan yang diteliti bersifat luas dan tidak terfokus pada karakteristik industri tertentu. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini secara khusus menggunakan subjek karyawan pada industri manufaktur yang memiliki karakteristik pekerjaan yang terstruktur dan berbasis target produksi (Sugianto dkk., 2022). Karakteristik tersebut berpotensi memengaruhi bagaimana karyawan membangun *work engagement* serta bagaimana keterlibatan kerja tersebut berkaitan dengan munculnya *turnover intention*. Selain itu, industri manufaktur juga ditandai dengan adanya tuntutan kerja yang tinggi dan berkelanjutan yang dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan (Bakker & Demerouti, 2007).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk membahas penelitian ini dengan judul hubungan antara *Work engagement* dengan *Turnover intention* pada Karyawan Industri Manufaktur. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Apakah terdapat hubungan antara *work engagement* dengan *turnover intention* pada karyawan industri manufaktur?”

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dengan *turnover intention* pada karyawan industri manufaktur.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam memahami peran *work engagement* sebagai faktor psikologis yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan industri manufaktur.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam menyusun kebijakan retensi karyawan melalui program-program yang bertujuan menyusun kebijakan karyawan melalui program-program yang bertujuan meningkatkan *work engagement*. Dengan meningkatkan *work engagement*, perusahaan diharapkan dapat menekan *turnover intention* sehingga mampu menjaga stabilitas tenaga kerja dan efektivitas proses produksi