

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi atau perusahaan akan melibatkan semua sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sentral dikarenakan menjadi penggerak utama dari semua aktivitas dalam perusahaan. Lalu peran dan fungsi SDM tak bisa dialihkan kepada sumber daya lainnya. Namun sering terjadi fenomena dimana menurunnya kinerja pada perusahaan disebabkan oleh berbagai kondisi, sikap dan perilaku karyawan sebagai SDM. Salah satu penyebab perilakunya demikian ialah *turnover intention*, yakni niat untuk keluar/berhenti yang berakibat pada keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan(1).

Turnover intention yang meningkat dapat menimbulkan konsekuensi serius bagi perusahaan karena ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja di lokasi akan memberi pengaruh pada kualitas hasil kerjanya. Tanpa keberadaan karyawan yang kompeten serta dukungan fasilitas yang memadai, perusahaan akan kesulitan menjaga stabilitas operasional maupun mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan.

Banyak variabel yang mempengaruhi *turnover* karyawan. Penelitian sebelumnya menjabarkan beberapa hal yang memberi pengaruh *turnover* karyawan diantaranya mulai dari kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, pengaturan jam kerja, kepercayaan, dan dukungan manajemen. Lebih jauh lagi, peningkatan kesejahteraan karyawan akan menyebabkan penurunan *turnover* karyawan. Memberikan dukungan psikologis dan sosial melalui konseling dinilai dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Seiring berjalannya waktu, faktor-faktor lain juga dipertimbangkan seperti pergantian pemimpin, budaya tempat

kerja, kebahagiaan, stress di tempat kerja, manajemen karir, inovatif perilaku kerja dan hobby karyawan sama pentingnya dan telah diidentifikasi(2).

Mengacu kepada teori pertukaran sosialnya Blau (1964), ketika organisasinya memenuhi kebutuhan karyawan, seperti memberikan gaji yang adil, kesempatan pengembangan karir, dan keseimbangan kerja dan kehidupan, karyawan cenderung merespons dengan komitmen, loyalitas, dan kinerja yang baik. Sebaliknya, jika organisasi gagal memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan mungkin merespons dengan niat untuk meninggalkan organisasi(3). Beberapa hal yang bisa dilaksanakan perusahaan untuk mengurangi tingkat *turnover* yakni dengan memberi fasilitas hiburan di kantor, menyediakan waktu istirahat, hari bebas tugas, atau memberikan kesempatan berlibur yang ditujukan bagi para anggota organisasi (4).ii

Penelitian ini berupaya mengisi celah penelitian dengan menguji secara simultan pengaruh *Flexible work arrangement*, *Work leisure conflict* dan *Work stress* terhadap *Turnover intention* dalam konteks perusahaan Shoope e-commerce besar di Indonesia, dimana hasil empiris terdahulu masih belum konsisten dan sebagian besar berfokus pada konteks luar negeri.

Flexible Working Arrangements (FWA) mengacu pada berbagai praktik kerja yang bisa menjadikan karyawannya punya kendali luas atas kapan, di mana, dan bagaimana caranya kerja. Praktik-praktik tersebut diketahui mempunyai dampak yang signifikan terhadap *turnover intention*, yakni keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini(5). Studi yang dilaksanakan oleh Aziz R (2022) menjabarkan bahwa *Flexible Working Arrangements* mempunyai pengaruh positif dalam mengurangi turnover dengan menaikkan level kepuasan kerjanya, meminimalisir stres dan kelelahan, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, dan meningkatkan komitmen organisasi. Organisasi yang menerapkan dan mendukung *Flexible Working Arrangements*

dapat memperoleh manfaat dari tingkat turnover yang lebih rendah, kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dan tenaga kerja yang lebih berkomitmen

Work leisure conflict terjadi ketika tuntutan pekerjaan mengganggu kemampuan karyawan untuk melakukan aktivitas waktu luang, yang penting untuk istirahat, relaksasi, dan kesejahteraan secara keseluruhan(6). Konflik ini secara signifikan dapat mempengaruhi niat karyawan guna pergi dari kerjanya sekarang ini, yang dikenal dengan istilah *turnover*. Gagasan kajian ini senada dengan kajiannya Hoffmaster (2020) mengenai pengaruh antara *Work leisure conflict* dengan intensi *turnover*, hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa *Work leisure conflict* secara signifikan memberi pengaruh pada *Turnover* karyawan dengan menurunkan tingkat kepuasan kerja, meningkatkan stres dan kelelahan, mengganggu *Work life balance*, berdampak negatif terhadap kesehatan, dan menurunkan komitmen organisasi(7). Organisasi yang mengenali dan mengatasi konflik waktu kerja dan waktu luang melalui kebijakan dan praktik yang mendukung dapat meningkatkan retensi karyawan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Stres merupakan reaksi negatif dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebih yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlampaui banyak(8). Stres muncul ketika seseorang mengalami ketegangan yang memengaruhi emosi, pola pikir, serta kondisi fisiknya. Ketika tekanan yang dirasakan melebihi kapasitas individu, kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan menjadi terganggu. Secara umum, stres dipahami sebagai respons yang timbul akibat ketidaksesuaian antara karakter, kemampuan, atau potensi seseorang dengan tuntutan lingkungan, sehingga individu kesulitan memenuhi berbagai beban yang diarahkan kepadanya (9).

Sebuah perusahaan tentunya perlu untuk memperhatikan terkait perlakuan yang diberi ke karyawannya supaya ia nyaman dalam bekerjanya. Namun Shopee telah melakukan pemecatan karyawan sebanyak 3% dari 6.232 karyawan di

seluruh Indonesia dalam waktu 3 bulan (cnbcindonesia.com, Desember 2023). Hal tersebut menjadi ketertarikan peneliti guna memahami faktor apa saja yang menjadikan adanya pemecatan karyawan. Shopee merupakan salah satu perusahaan start-up terbesar yang ada di Indonesia. Oleh karenanya, penulis mencoba peneliti dengan wawancara eksploratif dengan salah satu manajer di perusahaan guna memperoleh pemahaman langsung mengenai dinamika yang terjadi di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, manajer menyampaikan bahwa Shopee tengah membuka proses rekrutmen dengan jumlah formasi yang cukup besar sebagai respons terhadap kebutuhan tenaga kerja yang meningkat. Dalam enam bulan terakhir, pihak manajemen mencatat adanya tren pengunduran diri karyawan yang cukup signifikan. Lalu dijelaskan pula bahwa perusahaan turut melakukan terminasi hubungan kerja terhadap sejumlah pegawai yang dinilai tidak memenuhi ekspektasi kinerja selama masa penugasannya. Kabar ini senada dengan badai PHK yang tengah muncul di dunia startup dunia. Shopee memilih PHK dengan tujuan merasionalisasi bisnis e-commercenya. Salah satu pernyataan manajer yang direkam dalam wawancara menyebutkan:

"Kami memang sedang melakukan open recruitment karena cukup banyak karyawan yang keluar belakangan ini. Sebagian mengundurkan diri karena alasan pribadi, tapi ada juga yang terpaksa kami lepas karena evaluasi kinerja mereka belum mencapai target yang ditetapkan."

Pernyataan tersebut memberikan gambaran awal bahwa fluktuasi jumlah tenaga kerja di perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor dari sisi karyawan, melainkan juga oleh standar performa kerja yang diberlakukan secara institusional.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan, peneliti mendapatkan data terkait jumlah karyawannya yang keluar dari perusahaan selama 6 bulan terakhir pada periode Januari -Juni 2024 dengan data sebagai berikut terlihat pada tabel 1.1:

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Keluar Periode Januari – Juni 2024

Bulan	Jumlah Karyawan Keluar
Januari	14
Februari	16
Maret	11
April	17
Mei	19
Juni	15

Sumber : Survey Peneliti (2024)

Memperlakukan karyawan dengan baik tentunya dapat meminimalisir karyawan yang keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa karyawan untuk mengetahui keluhan yang dirasakan selama bekerja. Hasil wawancara dengan beberapa karyawan memperlihatkan adanya dinamika persepsi terhadap kebijakan fleksibilitas kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Sebagian karyawan merasa bahwa kebebasan waktu dan tempat yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan justru menimbulkan tantangan tersendiri, seperti penyelesaian tugas yang sering melewati tenggat waktu yang telah ditentukan. Lalu beban kerja yang tinggi kerap memaksa karyawannya kerja lembur, sehingga waktu istirahat menjadi terganggu dan berdampak pada kelelahan fisik maupun psikologis.

Seorang karyawan menyampaikan keluhannya dengan mengatakan:

"Memang enak bisa kerja dari mana saja, karena fleksibel itu, pekerjaan jadi mudah untuk diselesaikan dengan tuntutan waktu yang sudah di tentukan antara komitmen perusahaan dengan karyawan. Akhirnya pekerjaan dapat di selesaikan dengan mudah tanpa adanya desakan."

Di sisi lain, ada pula keluhan mengenai ketatnya aturan jam masuk kerja di tengah situasi lalu lintas Jakarta yang padat pada pagi hari. Salah satu responden menjabarkan:

"Saya sering stres karena harus kejar waktu masuk jam 8, tapi jalanan macet banget. Kadang sampai kantor udah capek duluan, jadi nggak semangat kerja."

Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun fleksibilitas kerja dimaksudkan untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas, dalam praktiknya tetap dibutuhkan manajemen yang tepat agar tidak menimbulkan beban baru yang kontraproduktif terhadap kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan.

Penulis telah melakukan pra survey dengan mensebarkan kuesionernya ke 30 karyawan Shoope yang mengalami niat keluar atau *Turnover intention*. Prasurvey ini tujuannya mengidentifikasi permasalahan terkait *turnover intention*. Hasilnya diuraikan dibawah ini:

Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Pra-survey mengenai Turnover intention

NO	Pertanyaan	Setuju	Tidak	Hasil
<i>Turnover Intention</i>				
1	Apakah anda mempunyai <i>Turnover intention</i> / niat keluar dari perusahaan?	30	0	100%
2	Papakha <i>Flexible work arrangement</i> / Jam kerja fleksibel mempunyai pengaruh terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan?	16	14	53%
3	Apakah karyawan dengan tingkat <i>Work leisure conflict</i> / Konflik kerja dan waktu luang yang tinggi mempunyai kecenderungan niat keluar yang lebih besar dibandingkan mereka yang tidak mengalaminya?	22	8	73%
4	Apakah terdapat hubungan antara <i>Work stress</i> / stress kerja dengan niat karyawan terhadap niat keluar dari perusahaan?	19	11	63%

Berdasarkan hasil pra survey table 1.2 yang melibatkan 30 responden, seluruh peserta 100% menjabarkan mempunyai niat keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Itu memperlihatkan bahwasanya bahwa tingkat *Turnover intention* di lingkungan kerja responden tergolong sangat tinggi. Dan berdasarkan hasil prasurvey diatas dinyatakan dari faktor faktor yang diteliti, ditemukan bahwasanya:

1. *Work leisure conflict* menjadi faktor yang paling mempunyai pengaruh terhadap niat keluar, 22 karyawan setuju dan 8 tidak setuju (73%)
2. Lalu diikuti dengan *Work stress*, 19 karyawan setuju dan 11 tidak setuju (63%)
3. Sedangkan *Flexible work arrangement* memperlihatkan pengaruh yang relative kecil namun tetap signifikan, 16 karyawan setuju dan 14 lainnya tidak setuju (53%)

Berdasarkan beberapa fenomena dan hasil studi obspervasi yang telah dilaksanakan, peneliti menginginkan guna menganalisis lebih lanjut terkait Pengaruh *Flexible work arrangement*, *Work leisure conflict*, dan *Work stress* atas *Turnover intention* pada karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakangnya, maka peneliti merumuskan rumusan masalahnya diantaranya:

1. Apakah *flexible work arrangement* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah *work leisure conflict* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah *work stress* berpengaruh terhadap *turnover intention*?

C. Tujuan Masalah

Berdasarkan kepada rumusan masalahnya, peneliti mempunyai tujuan dalam penelitian diantaranya:

1. Mengetahui pengaruh *Flexible work arrangement* terhadap *Turnover intention*.
2. Mengetahui pengaruh *Work leisure conflict* terhadap *Turnover intention*.
3. Mengetahui pengaruh *Work stress* terhadap *Turnover intention*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitiannya ini mempunyai dua manfaat, yakni dibawah ini:

1. Manfaat Teoritis

Penelitiannya ini berkontribusi dalam memperkaya kajian ilmiah di bidang MSDM, terkhusus yang berkesinambungan dengan faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Melalui analisis terhadap tiga variabel independennya *flexible work arrangement*, *work leisure conflict*, dan *work stress*. penelitian ini tidak hanya membuktikan hubungan antarvariabel, tetapi juga mengidentifikasi variabel yang paling dominan memberi pengaruh niat karyawannya mengundurkan diri. Hasilnya diupayakan bisa jadi pijakan bagi penelitian lanjutan, baik secara konseptual maupun empiris

2. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan, khususnya Shopee Indonesia sebagai objek studi, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis mengenai pengelolaan SDM. Dengan memahami sejauh mana pengaruh *flexible work arrangement*, *work leisure conflict*, dan *work stress* terhadap *turnover intention*, serta mengetahui variabel mana yang paling mempunyai pengaruh, manajemen perusahaan dapat menyusun kebijakan yang lebih tepat sasaran dalam meningkatkan retensi karyawan, mengurangi beban kerja yang tidak proporsional, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan.