

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam keberhasilan sebuah organisasi karena menjadi penggerak utama dalam menjalankan proses bisnis, menghasilkan inovasi, dan mempertahankan daya saing perusahaan. Memasuki era persaingan yang ketat perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu mendapat talenta terbaik, namun juga dituntut untuk menjaga agar talenta tersebut tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Salah satu permasalahan utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu *turnover*, yaitu ketika karyawan keluar atau meninggalkan suatu perusahaan (Jaya dan Widiastini, 2021).

PT Inovasi Teknologi Solusindo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *Software as a Service* (SaaS) dengan fokus pada penyediaan layanan aplikasi berbasis desktop untuk mendukung operasional fasilitas kesehatan. Perusahaan ini menghadirkan solusi digital berbasis *cloud* yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan layanan kesehatan di Indonesia, sehingga sangat bergantung pada kualitas serta stabilitas karyawan untuk menjaga performa perusahaan agar tetap optimal. Berdasarkan hasil observasi awal serta wawancara yang dilakukan penulis dengan HRD, ditemukan bahwa perusahaan mengalami permasalahan utama berupa tingginya *turnover* karyawan dalam 3 tahun terakhir.

Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan PT Inovasi Teknologi Solusindo

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Keluar	Masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	LTO (Labor Turnover Rate)
2023	79	27	15	67	36,99%
2024	67	25	13	55	40,98%
2025	55	20	6	41	41,67%

Sumber: PT Inovasi Teknologi Solusindo

Berdasarkan data pada tabel 1.1 dapat diketahui bahwa tingkat *labor turnover rate* pada perusahaan tergolong tinggi selama 3 tahun terakhir, yaitu mencapai turnover rate sebesar 41,67% di tahun 2025. Dimana angka tersebut pada kategori tinggi sebagaimana menurut Shobirin et al. (2023) tingkat *turnover* karyawan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10%. Peningkatan tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan menghadapi tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang relatif tinggi dan menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Kondisi ini dapat memberikan berbagai dampak negatif bagi perusahaan karena dapat mengganggu keberlangsungan operasional perusahaan, menimbulkan biaya tambahan seperti biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan karyawan baru, potensi penurunan produktivitas kinerja karyawan, dapat mengganggu stabilitas kerja tim dan meningkatkan beban kerja karyawan yang bertahan (Pingkan dan Rini, 2025).

Adanya fenomena *turnover* ini diawali dengan munculnya indikasi awal berupa *turnover intention*. Menurut Mobley (2011), *turnover intention* adalah keinginan atau kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja dari suatu perusahaan secara sukarela atas kemauan sendiri. Sedangkan Hamidaya et al. (2025) mengartikan *turnover intention* sebagai suatu keinginan karyawan untuk

keluar dari organisasi, yang ditunjukkan melalui kecenderungan mencari pekerjaan di perusahaan lain maupun rencana untuk mengundurkan diri. Karyawan dengan *turnover intention* cenderung menunjukkan tanda-tanda seperti berkurangnya keterikatan terhadap pekerjaan, munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain, menurunnya partisipasi dalam aktivitas organisasi, hingga penurunan motivasi untuk berkembang di perusahaan (Sahputra dan Nurdiana, 2024). Apabila kondisi ini tidak segera ditangani, maka perusahaan akan menghadapi risiko kehilangan karyawan potensial dan meningkatnya tingkat *turnover*. Dengan demikian, perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang bermanfaat, memberikan peluang pengembangan karir, dan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan mempunyai keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Menurut penelitian dari Tsen et al. (2021) salah satu faktor yang bisa mempengaruhi *turnover intention* adalah *flexible working arrangement*. Hal ini diperkuat dengan temuan Stefanya dan Winarto (2025) bahwa *Flexible Working Arrangement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. *Flexible working arrangement* merupakan pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas terkait waktu, tempat, maupun cara bekerja, seperti *work from home* (WFH), jam kerja fleksibel, ataupun sistem kerja *hybrid* (Maharani et al., 2025). Penerapan FWA pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi kerja, mendukung *work-life balance*, dan menyesuaikan kebutuhan operasional organisasi (Samudra dan Swasti 2025). Meskipun demikian, penerapan *flexible working arrangement* yang tidak dirancang secara merata berpotensi menimbulkan konsekuensi lain dalam organisasi.

Berdasarkan data persebaran karyawan pada PT Inovasi Teknologi Solusindo, diketahui bahwa perusahaan menerapkan sistem kerja *hybrid*, yaitu *work from office* (WFO) dan *work from home* (WFH). Penerapan sistem kerja tersebut menunjukkan adanya variasi dalam implementasi *flexible working arrangement* (FWA) di lingkungan perusahaan. Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan melalui *small group discussion*, penulis mendapati bahwa memang kebijakan perusahaan hanya menempatkan maksimal empat orang pada setiap departemen untuk bekerja secara WFO sebagai bentuk efisiensi. Namun, banyak karyawan menilai kebijakan yang diterapkan perusahaan terjadi ketimpangan karena sistem yang diterapkan bersifat tetap tanpa adanya mekanisme *rolling* atau pergantian karyawan untuk bekerja secara WFH. Ketidakmerataan penerapan sistem kerja antar departemen serta tidak adanya kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan dalam memperoleh fleksibilitas kerja memperkuat munculnya persepsi ketidakadilan tersebut.

Lebih lanjut, kondisi ini menimbulkan perasaan tidak nyaman bagi sebagian karyawan, khususnya yang bekerja secara WFO karena mereka merasakan adanya perbedaan dalam memperoleh fleksibilitas kerja. Karyawan yang bekerja secara WFO memiliki beban tambahan yang lebih besar, seperti waktu tempuh perjalanan, biaya transportasi, dan keterbatasan fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja. Sementara itu, karyawan yang bekerja secara WFH memperoleh sejumlah keuntungan seperti kenyamanan bekerja dari rumah, penghematan biaya transportasi, serta efisiensi waktu. Perbedaan kondisi kerja tersebut kemudian memunculkan perasaan tidak nyaman antar karyawan serta perbandingan sosial

antar divisi. Hal ini menjadi semakin sensitif karena kompensasi yang diterima karyawan seperti gaji dan bonus relatif sama antara karyawan yang bekerja secara WFO maupun WFH. Situasi tersebut berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Temuan ini diperkuat dengan pra survei mengenai *flexible working arrangement*.

Tabel 1.2 Hasil Pra Survei mengenai *Flexible Working Arrangement*

No.	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Responden
		Ya	Tidak	
1.	Sistem kerja yang saya jalani mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	10	11	21
2.	Saya merasa kebijakan sistem kerja (WFO dan WFH) diterapkan secara adil oleh perusahaan	3	18	21
3.	Saya merasa pembagian kesempatan untuk bekerja secara WFO dan WFH dilakukan secara merata bagi seluruh karyawan	4	17	21

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan masih memiliki persepsi yang kurang positif terhadap penerapan sistem kerja di PT Inovasi Teknologi Solusindo. Secara umum, hasil pra survei menunjukkan bahwa kebijakan *Flexible Working Arrangement* yang diterapkan perusahaan belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan karyawan. Hal tersebut tercermin dari masih adanya persepsi bahwa sistem kerja yang diterapkan belum berjalan secara optimal, baik dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan maupun dalam memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan. Perbedaan penerapan

sistem *Work From Office* (WFO) dan *Work From Home* (WFH) pada beberapa divisi juga dinilai menyebabkan koordinasi antar pegawai menjadi kurang efektif serta menimbulkan persepsi ketidakadilan karena kesempatan untuk bekerja secara fleksibel belum dirasakan secara merata. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan perusahaan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun demikian, tidak semua penelitian menghasilkan temuan yang serupa. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Damara dan Rahardjo (2023) menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya inkonsistensi dalam temuan empiris mengenai hubungan antara *flexible working arrangement* dan *turnover intention*. Berdasarkan fenomena di perusahaan, fleksibilitas yang tidak diiringi dengan kejelasan kebijakan dan pemerataan antar karyawan justru dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Hal ini berpotensi mengurangi kepuasan kerja, menurunkan motivasi kerja, serta memicu ketidaknyamanan yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Selain *flexible working arrangement*, pengembangan karir dan motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan (Nilam dan Aga, 2023). Sejalan dengan pendapat tersebut, hasil penelitian oleh Annisa et al. (2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan

motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karir dan juga motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin rendah pula tingkat *turnover intention* karyawan.

Menurut Fadli et al. (2022) pengembangan karir merupakan serangkaian upaya yang dilakukan secara terencana dan formal oleh organisasi untuk meningkatkan posisi, status, serta kompetensi karyawan sebagai bentuk persiapan dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi di masa mendatang. Adanya kesempatan untuk mengembangkan karir menjadi aspek yang penting bagi karyawan karena dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja dan mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Selain itu, pemberian peluang pengembangan karir yang lebih baik juga dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan memiliki keinginan untuk bertahan lebih lama di dalam perusahaan (Luh et al., 2021). Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan, penulis menemukan bahwa dalam 3 tahun terakhir banyak karyawan memilih untuk mengundurkan diri karena merasa kurang mendapatkan kepastian mengenai arah pengembangan karir mereka di perusahaan, sehingga muncul keinginan untuk mengembangkan potensi diri di perusahaan lain. Hal ini juga didukung oleh pra survei dan menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 1.3 Hasil Pra Survei mengenai Pengembangan Karir

No.	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Responden
		Ya	Tidak	
1.	Saya merasa perusahaan memiliki jenjang karir (career path) yang jelas	5	16	21
2.	Saya merasa perusahaan mendukung dan memfasilitasi karyawan dalam mengikuti pelatihan atau pengembangan diri	2	19	21
3.	Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan	3	18	21

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Dari hasil pra survei pengembangan karir menunjukkan bahwa mayoritas karyawan belum merasakan kesempatan pengembangan karir dan dukungan pelatihan dari perusahaan. Secara umum hasil pra survei mengindikasikan bahwa aspek pengembangan karir masih menjadi isu penting karena karyawan merasa kesempatan dan dukungan perusahaan belum memadai. Menurut Sugianto et al. (2022) karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang dan memperoleh kemajuan karir cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa organisasi tidak memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas, maka hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja serta meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Temuan tersebut diperkuat melalui hasil wawancara penulis dengan beberapa karyawan yang menyampaikan bahwa mereka masih kesulitan melihat *career path* di dalam organisasi. Di perusahaan ini, tidak terdapat ketentuan yang

secara jelas mengatur proses pengangkatan karyawan menjadi karyawan tetap. Terdapat beberapa karyawan yang telah bekerja bertahun-tahun tetapi statusnya masih sebagai karyawan kontrak dan belum diangkat menjadi karyawan tetap. Sejalan dengan kondisi tersebut, menurut hasil wawancara dengan karyawan jika ketika terjadi kekosongan jabatan untuk posisi tertentu seperti *lead* atau kepala divisi, perusahaan terkadang merekrut tenaga kerja dari eksternal untuk mengisi posisi tersebut. Hal ini kemudian memunculkan pertanyaan, apakah karena tidak ada karyawan internal yang kompeten atau karena perusahaan belum memberikan kesempatan peningkatan jenjang karir (promosi) yang jelas. Meskipun indikator promosi secara formal didasarkan pada hasil akumulasi skor *Key performance indicator* (KPI), namun dalam praktiknya beberapa karyawan merasa telah bekerja cukup lama serta telah memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan tetapi masih belum memperoleh kejelasan mengenai kapan promosi dapat terjadi. Kondisi ini menimbulkan perasaan stagnan serta persepsi bahwa perusahaan minim memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.

Permasalahan pengembangan karir ini juga semakin diperkuat oleh belum optimalnya dukungan perusahaan terhadap pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan. Berdasarkan informasi dari pihak HRD, pelatihan yang relevan dengan pekerjaan harus diupayakan sendiri oleh karyawan melalui pelatihan eksternal, karena perusahaan belum menyediakan program pelatihan internal secara rutin. Dengan demikian, kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan persepsi bahwa perusahaan belum sepenuhnya berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Secara teoritis, pengembangan karir diharapkan mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Namun, ada penelitian yang tidak selalu sejalan dengan asumsi tersebut. Penelitian Situmorang et al. (2023) menemukan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu diteliti lebih lanjut.

Selain *flexible working arrangement* dan pengembangan karir, faktor lain yang juga dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah motivasi kerja. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian oleh Dewa dan Swasti (2024) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang berarti bahwa rendahnya motivasi kerja dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Menurut Parashakti dan Noviyanti (2021) motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, di perusahaan ini, penulis menemukan adanya fenomena motivasi kerja yang belum optimal pada sebagian karyawan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa perilaku kerja seperti meningkatnya ketidakhadiran karyawan serta keterlambatan yang masih cukup sering terjadi pada sebagian karyawan.

Tabel 1.4 Data Ketidakhadiran Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Ketidakhadiran	Persentase Ketidakhadiran
2023	67	524	3,25%
2024	55	416	3,14%
2025	41	306	3,10%

Sumber: PT. Inovasi Teknologi Solusindo

Berdasarkan tabel 1.4 diketahui bahwa selama 3 tahun terakhir tingkat ketidakhadiran karyawan mengalami penurunan dari tahun ke tahun, namun secara keseluruhan tingkat ketidakhadiran karyawan selama periode 2023-2025 relatif tinggi karena berada diatas 3% (Agung dan Saputra, 2020). Tingginya tingkat absensi berpotensi memengaruhi produktivitas kerja dan efektivitas operasional perusahaan. Selain itu, tingginya persentase tingkat ketidakhadiran dapat menjadi salah satu indikator adanya penurunan motivasi kerja pada karyawan.

Lebih lanjut, kondisi ini semakin diperkuat oleh fenomena yang terjadi di perusahaan. Kombinasi antara ketidakmerataan dalam penerapan sistem kerja fleksibel dan keterbatasan dalam pengembangan karir berpotensi menurunkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan kesempatan yang adil, baik dalam fleksibilitas kerja maupun dalam pengembangan karir, cenderung mengalami penurunan semangat kerja, keterikatan terhadap organisasi, serta kepuasan kerja. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada perilaku kerja seperti meningkatnya absensi, tetapi juga dapat mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*).

PT. Inovasi Teknologi Solusindo sebenarnya telah melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Perusahaan memberikan penghargaan berupa *reward* karyawan terbaik setiap bulannya, dan juga memberi bonus/insentif bagi karyawan yang mampu melampaui target yang telah ditentukan. Selain itu, juga terdapat sanksi terhadap karyawan yang sering absen/tanpa keterangan, yaitu dengan memberikan teguran hingga surat peringatan (SP 1). Bagi karyawan yang terlambat maupun sering tidak masuk tanpa keterangan akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan. Namun penerapan sistem tersebut masih kurang efektif untuk menekan tingginya angka ketidakhadiran karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan masih cenderung berfokus pada faktor eksternal, sementara faktor intrinsik yang memengaruhi motivasi kerja belum sepenuhnya terpenuhi.

Meskipun banyak penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Utama dan Basri (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan *turnover intention* masih perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT Inovasi Teknologi Solusindo, seperti penerapan *flexible working arrangement* yang belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan, pengembangan karir yang belum berjalan secara optimal, serta motivasi kerja yang masih beragam sehingga berpotensi memengaruhi *turnover intention* karyawan, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami

keterkaitan antarvariabel tersebut. Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, sehingga dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Atas dasar pertimbangan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **"Pengaruh *Flexible Working Arrangement*, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT Inovasi Teknologi Solusindo."**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat disusun beberapa perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Inovasi Teknologi Solusindo?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Inovasi Teknologi Solusindo?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Inovasi Teknologi Solusindo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dijelaskan tujuan dari penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah ada pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Inovasi Teknologi Solusindo.
2. Mengetahui apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan PT. Inovasi Teknologi Solusindo.
3. Mengetahui apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Inovasi Teknologi Solusindo.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam menata kebijakan *flexible working arrangement* agar lebih jelas, terukur, dan meminimalkan ketidakpuasan antardivisi, serta sebagai dasar perbaikan sistem pengembangan karir dan juga strategi peningkatan motivasi kerja untuk menekan tingginya angka *turnover*.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *flexible working arrangement*, pengembangan karir, motivasi kerja, dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan penelitian dengan menambahkan variabel lain, memperluas

objek penelitian, maupun menggunakan metode penelitian yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih mendalam.