

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada awal tahun 2020, dunia menghadapi wabah yang dikenal dengan Covid19. Wabah ini telah menghambat mobilitas dari setiap manusia yang ada di bumi yang berdampak pada berbagai macam sektor industri. Salah satu industri yang merasakan dampak terbesar adalah penerbangan, hal ini disebabkan oleh penyekatan-penyekatan dan pembatasan akses penerbangan di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Namun begitu, seiring dengan berjalannya waktu dan meredahnya pandemi industri penerbangan perlahan sudah mulai bangkit.

PT. Angkasa Pura 1 merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak di bidang pelayanan jasa kebandarudaraan. Dilansir dari Laporan Tahunan PT. Angkasa Pura 1 pada tahun 2022 perusahaan ini mulai bangkit dari dampak pandemi dan mulai mencatatkan peningkatan pendapatan sebesar Rp 5.96 triliun atau meningkat sebesar 86,01% dibandingkan dengan tahun 2021 yang hanya sebesar Rp 3.21 triliun. Perbaikan secara finansial juga ternyata berdampak pada perbaikan pengelolaan sumber daya manusia.

Laporan Keberlanjutan PT. Angkasa Pura 1 Tahun 2022 mengungkapkan bahwa *turnover rate* menurun sebesar 2,8% pada tahun 2022 dibandingkan tahun sebelumnya. Namun begitu, *turnover* yang didasari oleh pengunduran diri masih mengalami fluktuasi dari hanya 13 karyawan pada tahun 2020, naik menjadi 18 karyawan pada tahun 2021, dan sedikit menurun pada tahun 2022 menjadi 16

karyawan. Hasil ini bisa disebabkan bahwa adanya ketidakpuasan dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut para karyawan sehingga memutuskan untuk keluar.

Ketimpangan pada proses rekrutmen dan angka *turnover* juga ditemukan. Pada tahun 2020 PT. Angkasa Pura 1 merekrut total 96 karyawan dengan total 110 karyawan yang keluar, dan pada tahun 2022 PT. Angkasa Pura 1 merekrut total 14 karyawan dengan total 89 karyawan yang keluar. Ketimpangan pada rekrutmen dan *turnover* bisa mengganggu proses operasional dari PT. Angkasa Pura 1 itu sendiri.

PT. Angkasa Pura 1 telah mencoba berbagai macam cara untuk meningkatkan *employee engagement* untuk menjaga tingkat *turnover* terutama *turnover* yang disebabkan oleh karyawan yang memutuskan untuk keluar. Berdasarkan hasil survei internal, tingkat *engagement* karyawannya berada pada tingkat moderat, sehingga masih perlu ditingkatkan agar dapat menjaga tingkat *turnover* menjadi lebih stabil. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Smet *et al.* (2022) bahwa 41% alasan karyawan keluar dan tidak ingin lagi terikat dengan pekerjaannya adalah karena kurangnya pengembangan karir dan peluang kemajuan. PT. Angkasa Pura 1 dalam menjaga karyawannya untuk menetap dan tidak keluar perlu mempertimbangkan kedua hal tersebut.

Pasca pandemi, bagian sumber daya manusia mulai berfokus dalam mengembangkan kebutuhan karyawan dan kebutuhan pemberi kerja untuk meningkatkan pengalaman dan retensi dari karyawan (Criterion, 2023). Borden (2023) mengungkapkan bahwa perpindahan internal meningkatkan retensi karyawan, dengan 64% karyawan tetap bekerja di organisasi setelah tiga tahun,

dibandingkan dengan 45% karyawan yang tidak pindah secara internal. Proses ini dikenal dengan sebutan *internal mobility*. *Internal mobility* merujuk pada keleluasaan karyawan dalam bergerak dalam suatu organisasi (Criterion, 2023). *Internal mobility* dapat menjaga karyawan untuk retensi khususnya untuk karyawan dengan kinerja yang tinggi, untuk mempertahankan karyawan dengan kinerja yang tinggi perlu adanya penugasan ke posisi yang membuat mereka dapat memanfaatkan keterampilan mereka secara maksimal (Benson & Rissing, 2019).

Retensi karyawan juga tidak lepas dari komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan akan memilih untuk tetap di perusahaan (Putra & Utama, 2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi dan Supartha (2021) menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memilih untuk keluar atau tidak menetap dengan pekerjaannya karena kompensasi yang tidak mencukupi, pekerjaan yang tidak sesuai, dan kurangnya komitmen. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi harus meningkatkan kompensasi dan komitmen karyawan. Komitmen karyawan merupakan hal yang krusial untuk menjaga karyawan menetap dalam sebuah perusahaan.

Peningkatan pengaplikasian *internal mobility* dalam perusahaan juga perlu mempertimbangkan kompensasi yang diberikan, kompensasi yang sesuai merupakan pendorong terciptanya *internal mobility* (Criterion, 2023). Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa, selain peningkatan komitmen karyawan, perlu juga adalah pemberian kompensasi yang dianggap cukup dan adil (Pertiwi & Supartha, 2021). Karyawan perlu merasa mendapatkan pembayaran atau kompensasi setidaknya sesuai dengan rata-rata yang ada di pasaran. Lever (2022)

mengungkapkan bahwa faktor utama untuk mendorong karyawan untuk retensi adalah kompensasi yaitu sebesar 46%, diikuti oleh waktu istirahat dan fleksibilitas sebesar 21%, dan *internal mobility* dengan 13%. Hasil survei ini menunjukkan bahwa pentingnya melakukan *internal mobility* yang diikuti oleh pemberian kompensasi yang adil.

Berdasarkan penjabaran dari latar belakang yang diperjelas dengan data-data statistik dari berbagai survei baik internal perusahaan maupun eksternal, disertai hasil dari penelitian terdahulu, secara garis besar penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan *internal mobility*, *organizational commitment*, dan *pay fairness* terhadap *employee retention* pada karyawan dari PT. Angkasa Pura 1.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian yang meneliti tentang pengaruh *internal mobility* dengan *employee retention* masih sangatlah minim, *internal mobility* masih dianggap sebagai sebuah pendekatan baru dalam usaha mengurangi retensi dari karyawan. Sehingga perlu adanya pendalaman mengenai peran dari *internal mobility* sebagai faktor krusial untuk meningkatkan retensi karyawan, yang juga dipengaruhi oleh tinggi rendahnya persepsi keadilan pada kompensasi yang didapatkan oleh karyawan. Selain *internal mobility*, penelitian yang menggunakan *organizational commitment*, *pay fairness*, dan *employee retention* sebagai suatu kerangka juga masih sangat minim literasi, terutama yang melakukan penelitian pada sektor industri penerbangan

Berdasarkan penjabaran diatas dan latar belakang yang menjadi alasan dilakukannya penelitian ini, maka dalam penelitian ini terdapat pertanyaan-pertanyaan penelitian yang perlu dijawab pada bagian akhir penelitian, yaitu:

- a. Apakah *internal mobility* berpengaruh terhadap *employee retention* pada karyawan PT. Angkasa Pura 1?
- b. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *employee retention* pada karyawan PT. Angkasa Pura 1?
- c. Apakah *pay fairness* berpengaruh terhadap *employee retention* pada karyawan PT. Angkasa Pura 1?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pembahasan yang sudah dilakukan pada bagian rumusan masalah, sehingga terdapat beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

- a. Menguji dan menganalisa pengaruh *internal mobility* terhadap *employee retention* pada karyawan PT. Angkasa Pura 1.
- b. Menguji dan menganalisa pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee retention* pada karyawan PT. Angkasa Pura 1.
- c. Menguji dan menganalisa pengaruh *pay fairness* terhadap *employee retention* pada karyawan PT. Angkasa Pura 1.

1.4. Batasan Penelitian

Dalam upaya menjaga penelitian untuk tetap fokus, maka peneliti telah menetapkan batasan masalah untuk penelitian ini, yaitu:

- a. *Employee retention* pada penelitian ini berperan sebagai variabel terikat yang mengacu pada teori dari Govaerts *et al.* (2011) yaitu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang terampil untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. *Internal mobility* pada penelitian ini berperan sebagai variabel bebas yang mengacu pada teori dari Benson dan Rissing (2019) yaitu peralihan pekerjaan namun masih dalam perusahaan yang sama.
- c. *Organizational commitment* pada penelitian ini berperan sebagai variabel bebas yang mengacu pada teori dari Allen dan Meyer (1990) yaitu keadaan psikologis yang menjadi ciri hubungan karyawan dengan organisasi, dan mempunyai implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi,
- d. *Pay fairness* pada penelitian ini berperan sebagai variabel bebas yang mengacu pada teori dari Shields *et al.* (2012) yaitu keyakinan bahwa karyawan menerima kompensasi yang adalah atas kerja mereka untuk karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat penelitian yang diharapkan dapat didapatkan dari penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis:

- a. Manfaat teoritis: penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis untuk perkembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan untuk peneliti lain terutama untuk mengetahui pengaruh yang tercipta antar variabel penelitian karena penelitian yang membahas tentang keempat variabel ini sebagai suatu rangkaian kerangka masih sangatlah minim.

b. Manfaat praktis: penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar pengembangan pengelolaan sumber daya manusia di PT. Angkasa Pura 1 sehingga menjadi lebih baik, terutama dalam mengurangi tingkat turnover karyawannya. Selain itu juga dapat dijadikan acuan untuk menjaga kepuasan pekerjanya dengan pemahaman atas *internal mobility*, *organizational commitment*, dan *pay fairness*.

