

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Di tengah era globalisasi yang bergulir saat ini, persaingan antar pelaku bisnis semakin meningkat seiring dengan laju pertumbuhan ekonomi global. Setiap perusahaan berpacu mendapatkan profit yang maksimal dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin, sekalipun tekanan kompetitif semakin kuat dari sebelumnya. Berbagai sektor industri harus bersaing di ketat lantaran masih harus menghadapi sejumlah hambatan, salah satunya adalah ancaman perang dagang antara China dan Amerika Serikat (AS) yang tak kunjung usai.

Masifnya kemajuan teknologi dan informasi juga ikut berkontribusi pada perubahan cara berbelanja pelanggan. Perubahan turut menuntut perusahaan untuk mengadaptasi cara mereka menjalankan bisnis, terutama pada industri ritel. Berubahnya cara pelanggan berinteraksi dengan brand, pergantian preferensi cara pelanggan berbelanja, dan munculnya pesaing-pesaing baru dari lini e-commerce membuat penggelut bisnis ritel brick-and-mortar harus mengulik kembali strategi bisnis untuk tetap bertahan di persaingan yang ketat.

Perusahaan ritel di Indonesia tentunya harus berusaha mencari segala cara agar dapat bersaing secara kompetitif, guna mencapai target dalam perusahaan. Salah satu contoh yang dapat dilakukan adalah dengan mengetahui apa yang terjadi di pasar, dan apa yang di inginkan dari para konsumen dengan mengikuti perkembangan zaman yang ada. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan dapat bekerjasama dengan para karyawan dan juga pemasok, hal ini berguna agar tidak mendatangkan resiko yang buruk bagi perusahaan.

Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya tidak lepas dari pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam keberlangsungan kehidupan suatu perusahaan. sumber daya manusia yang terbesar dalam perusahaan adalah karyawan. Dengan adanya karyawan yang berkualitas, tentunya akan memberikan pengaruh yang baik terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Perusahaan memiliki kewajiban untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya agar karyawan dapat memberi dampak yang positif terhadap kemajuan perusahaan. Jika perusahaan memiliki perhatian yang minim terhadap karyawan, akan mengakibatkan berkurangnya semangat kerja para karyawan sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Secara perlahan karyawan akan melalaikan pekerjaannya bahkan dapat meninggalkan pekerjaan dalam perusahaan tersebut atau disebut juga *turnover intention*. Masalah *Turnover Intention* ini dapat ditunjukkan dari besarnya angka *turnover* pada perusahaan, seperti yang dilansir oleh *IDX Channel* berikut ini:

JAKARTA, *IDX Channel*- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian mencatat sepanjang 2019 jumlah tenaga kerja yang mengundurkan diri jauh lebih banyak ketimbang yang mendapatkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Jumlah karyawan yang di PHK sebanyak 285 ribu orang, sedangkan tenaga kerja yang mengundurkan diri mencapai 1,3 orang (Sudirman, 2019).

Dalam dunia kerja, banyak karyawan pada perusahaan yang didominasi oleh generasi milenial. Generasi milenial ini merupakan mereka yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan 2001. Mendominasinya generasi millennial pada dunia kerja tentunya memberikan warna tersendiri. Namun, generasi milenial ini mudah untuk berpindah kerja bila sedikit saja merasa tidak nyaman. Hal tersebut didukung oleh artikel yang mengatakan bahwa tingkat karyawan mengundurkan diri di perusahaan startup capai 25%, yang dilansir oleh *katadata.co.id* berikut ini:

JAKARTA, katadata.co.id- Group OD & HRBP *HappyFresh* Borries Abridita Putra mengatakan, total karyawan perusahaan saat ini mencapai sekitar 300 orang. Dari jumlah tersebut, rata-rata terdapat sekitar 25% di antaranya yang mengundurkan diri setiap tahun. Hal ini lantaran berdasarkan data global, tingkat pengunduran diri karyawan yang normal berkisara 20% hingga 30% per tahun. Namun menurut dia, jika terdapat banyak karyawan yang mengundurkan diri dalam waktu 6 bulan, maka sudah seharusnya perusahaan melakukan introspeksi (Annur, 2019).

Generasi milenial ini ingin memiliki kontrol yang kuat, keinginan untuk menyukai pekerjaannya, memiliki potensi di masa depan dan lingkungan kerja yang kekeluargaan. Dalam hal pekerjaan, millennial juga menginginkan perusahaan yang mempunyai sistem yang dapat mengembangkan diri mereka dan proses *coaching* yang jelas dari atasan. Generasi millennial menyukai tantangan dan keseimbangan kerja/*work life balance* dalam bekerja.

Kemunculan generasi millennial ini juga dirasakan oleh salah satu perusahaan ritel di Indonesia, PT X. Peneliti melakukan wawancara dengan Manager Area, dan mendapatkan informasi bahwa karyawan PT X didominasi oleh karyawan berumur kisaran 23-40 tahun yang termasuk dalam generasi millennial. PT X adalah salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam bisnis ritel, PT X merupakan *holding* perusahaan ritel produk elektronik, gadget, dan berbagai aksesoris gadget lainnya. PT X memiliki beberapa toko untuk memasarkan produk-produknya. Toko yang di buka bernama *Infinite (Apple)* yang kini telah mencapai 20 toko yang telah dibuka.

Bisnis ritel yang dijalankan oleh PT X memiliki pesaing-pesaing yang cukup bagus, seperti Samsung, oppo, erafone, dan sony. guna dapat bersaing dengan *brand* tersebut, tentunya PT X harus menambahkan kualitas pelayanan, kenyamanan yang dihadirkan pada saat konsumen berbelanja, atau memberikan diskon pada produknya. Namun, kemunculan pesaing-pesaing ini juga menyebabkan adanya ketertarikan pada karyawan untuk berpindah kerja dan mencoba hal baru di tempat lain.

*Turnover intention* atau yang sering kita sebut dengan keinginan untuk berpindah ini merupakan suatu perbuatan dimana karyawan berniat untuk berhenti bekerja atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan harus lebih memperhatikan lagi mengenai turnover intention karena hal ini banyak terjadi di beberapa perusahaan.

Dalam suatu organisasi, perputaran karyawan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi, dapat mengganggu kinerja perusahaan dan merugikan perusahaan, karena telah banyak biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan melatih karyawan baru tersebut. Fenomena yang sering terjadi pada perusahaan dimana karyawan memiliki keinginan keluar dari perusahaan. Hal tersebut dikarenakan rendahnya kegairahan kerja karyawan serta ketidakpuasan karyawan saat bekerja yang dapat menuai karyawan untuk keluar dari perusahaan.

*Turnover* menjadi penghambat ketika perusahaan tengah berusaha untuk menghadapi tantangan dalam dunia bisnis yang begitu pesat dimana membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten. *Turnover* masih menjadi salah satu isu penting dalam perkembangan perusahaan dan hal ini juga mendapat perhatian serius dari pihak manajemen khususnya sumber daya manusia.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT X yang beralamat di *Head office Best Denki Indonesia Pluit Village mall Lt. 3, Jl. Pluit Indah Raya, Penjaringan Jakarta Utara*. Peneliti juga melihat adanya kenaikan data Turnover pada karyawan PT X yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan data yang diperoleh dari bagian *Human Resource Development* sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Data Turnover PT X**

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN AWAL TAHUN	JUMLAH KARYAWAN KELUAR	JUMLAH KARYAWAN MASUK	JUMLAH KARYAWAN AKHIR TAHUN	TURNOVER RATE
2017	242	18	12	248	7,4%
2018	248	26	18	256	10,5%
2019	256	28	19	265	10,9%

### **Sumber: Data sekunder perusahaan**

Berdasarkan dari tabel I.2 data *turnover* pada PT X mengalami peningkatan pada tahun 2017 sampai dengan 2019. Dimana pada tahun 2017 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 18 orang, sedangkan jumlah karyawan yang masuk sebanyak 12 orang, jumlah rata-rata *turnover* sebanyak 7,44%. Pada tahun 2018 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 26 orang, sedangkan jumlah karyawan yang masuk sebanyak 18 orang, jumlah rata-rata *turnover* sebanyak 10,5%. Sedangkan pada tahun 2019 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 28 orang, jumlah karyawan yang masuk sebanyak 19 orang, jumlah rata-rata *turnover* sebanyak 10,94%.

Kendala yang dihadapi oleh perusahaan ketika angka turnover tinggi yaitu bagaimana mengisi kekosongan akibat ditinggalkan oleh karyawan yang keluar, tentu akan membutuhkan waktu, biaya dan tenaga untuk proses perekrutan, pelatihan, biaya penempatan maupun kompensasi yang akan diberikan. Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) tentunya menjadi sebuah pertanyaan besar yang harus dijawab sendiri oleh suatu perusahaan dengan angka *turnover* yang cukup tinggi.

Oleh karena itu, kebijakan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam upaya meminimalkan tingkat turnover intention harus fokus pada pemahaman terkait faktor yang mempengaruhinya. Menurut Sukmasari (2021) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover* pada karyawan, salah satunya yaitu Motivasi. Menurutnya, Timbulnya motivasi dapat mengurangi masalah seperti perpindahan niat, ketidakdisiplinan, keluhan dan sebagainya. Dapat dikatakan bahwa keinginan karyawan untuk keluar merupakan indikator sejauh mana perusahaan dapat membuat karyawan tetap termotivasi untuk bekerja sehingga kinerja kerjanya meningkat.

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan

rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi. Motivasi kerja berperan aktif untuk meningkatkan prestasi kerja, produktifitas kerja dengan komitmen pada organisasi. Motivasi kerja dapat berpengaruh positif pada sikap dan perilaku individu dalam bekerja. Karyawan yang tidak memiliki motivasi kerja yang baik, cenderung akan memiliki produktivitas yang menurun serta dapat meninggalkan perusahaan.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang karyawan membutuhkan keahlian yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Seorang karyawan diharapkan dapat kompeten di bidang pekerjaannya. Latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan akan memudahkan karyawan untuk bekerja dan akan memiliki rasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Selain itu, komitmen organisasi juga menjadi salah satu faktor karyawan mengundurkan diri. Menurut Naiemah, Zuraini Zin Aris, & Sakdan (2017) Komitmen adalah keadaan psikologis berbasis emosional yang mendorong karyawan untuk tinggal dengan organisasi tertentu karena cinta atau kasih sayang. Ini bisa jadi merupakan hasil dari perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan di masa lalu. Karyawan akan tetap tinggal karena hubungan mereka dengan perusahaan yang terjalin harmonis dan sikap positif terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Oleh karena itu, karyawan tetap tinggal dengan organisasi berdasarkan ikatan emosional seseorang dengan perusahaannya.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki masa kerja yang panjang jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan. Tingginya rasa komitmen terhadap organisasi, maka karyawan dapat bekerja secara maksimal. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaannya akan memiliki kecenderungan yang kecil untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang

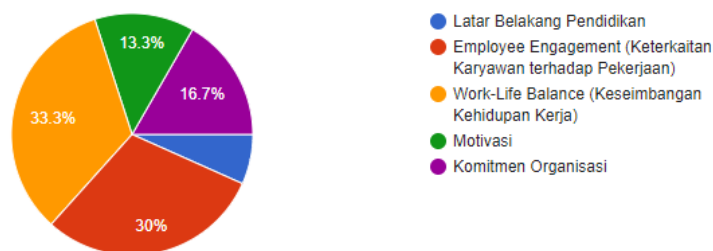
memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya.

Dalam rangka mengurangi tingkat *turnover*, perusahaan perlu melakukan langkah terbaik untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Untuk memahami hal-hal yang mempengaruhi *turnover* pada karyawan, Peneliti melakukan pra-riset dengan uraian pertanyaan dan hasil seperti Gambar 1.1.

**Gambar 1. 1**  
**Hasil Pra-Riset Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention***

Faktor-faktor yang mempengaruhi Turnover Intention

30 responses



**Sumber: Data diolah oleh Peneliti**

Pra-riset dilakukan kepada 30 responden yang merupakan staf dari PT X, gambar 1.1 menunjukkan *factor* yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *work life balance* dengan persentase 33,3% dan *employee engagement* dengan persentase 30%

Berdasarkan hasil pra-riset pada gambar 1.1 nilai tertinggi yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *work life balance*. Konsep *Work-life balance* telah menjadi *topic* yang semakin populer di dunia pekerjaan. *Work life balance* berarti seorang karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan, dan kehidupan lainnya. *Work life balance* sangat penting dalam mencapai stabilitas psikologis, emosional, dan kognitif karyawan yang tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas perusahaan. Banyak perusahaan-perusahaan yang tidak memikirkan dampak dari jam kerja yang panjang sehingga mengakibatkan konflik dalam kehidupan dan pekerjaan,

sehingga banyak karyawan yang merasa kelelahan dan stress. Karyawan yang tidak memiliki *work-life balance* akan memiliki dampak *negative* terhadap kesehatan, kesejahteraan karyawan, serta kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pra-riset pada gambar 1.1 nilai kedua tertinggi yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *employee engagement*. Sumber daya manusia yang kompeten, berkomitmen, dan selalu termotivasi untuk mencapai yang terbaik, disebut dengan *Employee Engagement*. *Employee engagement* adalah salah satu alasan utama sebuah organisasi tumbuh besar. Hal tersebut terbukti oleh temuan dari Robert Wallters Asia yang menyatakan bahwa salah satu alasan *turnover* pada karyawan adalah keterikatan pada karyawan, seperti yang dilansir oleh bisnis.com berikut ini:

JAKARTA, Bisnis.com- Dilansir dari temuan Robert Walters Asia yang telah melakukan survei kepada 771 pencari kerja dan 496 manajer perekrutan di Asia, termasuk Indonesia, menyatakan bahwa ada lima alasan utama mengapa karyawan mengundurkan diri. Alasan itu yakni karyawan profesional memiliki keinginan kuat untuk selalu tumbuh dan berkembang di dalam sebuah perusahaan, dikutip dari laporan Robert Walters, prospek pertumbuhan yang buruk di dalam sebuah perusahaan merupakan satu dari dua alasan utama mengapa karyawan mengundurkan diri. Karyawan yang baik tidak ingin sekadar bekerja. Mereka ingin terlibat dengan pekerjaannya secara mendalam dan merasa terus tertantang untuk mendapatkan pelajaran yang bermanfaat dari apa yang dikerjakannya (Petriella, 2019).

Keterlibatan karyawan atau *Employee Engagement* penting dibahas dan dikaji oleh perusahaan karena keterlibatan karyawan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan secara luar biasa. Sehingga ketika keterlibatan karyawan tinggi maka akan memberikan dampak positif kepada organisasi atau suatu perusahaan. Keterlibatan karyawan tidak hanya dapat mendorong perkembangan organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja, tetapi juga pertumbuhan ekonomi suatu negara. Seorang



karyawan akan bergabung dengan perusahaan dan tinggal lama jika mereka percaya ada kepemimpinan yang kuat di perusahaan.

Keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* memiliki peran yang sangat penting dalam keberlangsungan karyawan dalam bekerja. *Work-life balance* berakar pada kebutuhan karyawan untuk berpartisipasi penuh dalam pekerjaan sambil memberikan yang terbaik untuk kehidupan pribadinya. Semakin banyak kontrol yang dirasakan karyawan atas hidupnya, maka mereka akan mampu menyeimbangkan komitmennya baik dalam pekerjaan dan keluarga. Karyawan yang memiliki keterlibatan atau *Engagement* di perusahaan, mereka akan merasa memiliki dengan perusahaan dimana tempat ia bekerja. Hal ini berarti karyawan benar-benar peduli dengan pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk digaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat dalam suatu perusahaan, ia akan merasa memiliki kontrol lebih dalam pekerjaannya di perusahaan.

Berdasarkan hasil pra-riset yang telah Peneliti lakukan, maka Peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* di mediasi oleh *Employee Engagement*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Work-Life Balance* memengaruhi secara langsung terhadap *Turnover intention*?
2. Apakah *Employee Engagement* memengaruhi secara langsung terhadap *Turnover Intention*?
3. Apakah *Work-Life Balance* memengaruhi secara langsung terhadap *Employee Engagement*?
4. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work life balance* terhadap *Turnover Intention*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dari *Work-Life Balance* terhadap *Turnover intention*
2. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dari pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*
3. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dari *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*
4. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intentions* melalui *Employee engagement*

### **D. Kebaruan Penelitian**

Sudah banyak penelitian yang mengkaji tentang *turnover intention*, namun masing-masing penelitian pasti memiliki perbedaan atau kebaruan dari penelitian yang di buatnya. Berikut beberapa perbedaan atau kebaruan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti saat ini:

Referensi utama Peneliti dalam mengangkat judul adalah Penelitian dilakukan oleh Nor Siah Jaharuddin dan Liyana Nadia Zainol pada tahun 2019 yang berjudul “*The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention*”. Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian yang sebelumnya terletak pada jenis pengolahan data yang dilakukan, pada penelitian sebelumnya menggunakan aplikasi SPSS. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini peneliti menggunakan aplikasi *SmartPLS*.

Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Lita Chrisdiana dan Mukti Rahardjo pada tahun 2017 yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* di Generasi Millennial” Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian yang sebelumnya terletak pada hubungan antar variable. Pada penelitian

sebelumnya, variable *Work-life Balance* dan *employee engagement* memiliki pengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*. Pada penelitian ini variable *employee engagement* memiliki pengaruh tidak langsung atau memediasi variable *work life balance* dan *turnover*

