

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **A. Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen paling penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Kualitas sumber daya manusia (SDM) berfungsi sebagai inti dari setiap aspek operasi bisnis, dan memengaruhi semua lapisan organisasi, mulai dari produktivitas hingga inovasi, kepuasan pelanggan, dan reputasi perusahaan. Perusahaan dapat mencapai tujuan strategisnya dengan bantuan karyawan yang kompeten, terlatih, dan termotivasi. Sejalan dengan pendapat dari Hasibuan (2002) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Ulrich (2017) mengatakan bahwa SDM adalah jantung dari organisasi. Mereka adalah aset paling berharga dan sumber daya paling penting untuk keberhasilan jangka panjang. Boudreau (2017) menegaskan bahwa SDM adalah kunci untuk keunggulan kompetitif. Perusahaan yang dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berbakat akan memiliki keunggulan dalam hal inovasi, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha. Oleh karenanya, SDM sangat diperlukann untuk dikelola dengan baik agar efektivitas

dan efisiensi perusahaan semakin meningkat (Hariandja 2002).

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan (Witasari, 2009).

Dalam penelitian Polii (2015) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk individu ada dalam kontrol perusahaan pada terkait dengan kebijakan manajemen yang diambil oleh perusahaan antara lain kepuasan kerja dan kelekatan kerja. Menurut Susanto dan Gunawan (2013, dalam Putri dan Suana, 2016) mengungkapkan bahwa faktor *turnover intention* dan dapat memicu terjadinya *turnover intention* adalah keterkaitan individu. Susiani (2014) berpendapat bahwa keluarnya karyawan pada suatu organisasi adalah suatu bentuk tingginya tingkat *turnover intention* pada organisasi tersebut. Susiani (2014) berpendapat bahwa perasaan yang timbul dari diri sendiri yang timbul dari suatu individu untuk keluar dari organisasi untuk keluar tanpa paksaan dari orang lain adalah bentuk dari *turnover intention*.

Apabila terjadi *turnover* maka perusahaan akan mengalami kerugian, kehilangan karyawan dan menghambat produktivitas. Kerugian perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Kehilangan karyawan artinya diperlukan karyawan baru, perusahaan harus mengeluarkan

biaya untuk perekrutan sampai akhirnya mendapat karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Society for *Human Resource Management* (SHRM) pada tahun 2023, biaya *turnover* karyawan dapat mencapai 50-60% dari gaji karyawan yang keluar. Biaya ini mencakup biaya rekrutmen, pelatihan, dan produktivitas yang hilang.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2022, *turnover* dapat menyebabkan penurunan moral dan motivasi karyawan yang tersisa. Karyawan yang tersisa mungkin akan merasa cemas atau tidak aman dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka tidak dapat bekerja secara optimal. Karyawan yang sebelumnya tidak berpikir untuk mencari pekerjaan baru akhirnya terpikir untuk mencari pekerjaan lain, yang menyebabkan intensi *turnover*.

Peneliti melakukan penelitian pada salah satu industri usaha yang bergerak dibidang penyaluran perlengkapan hewan peliharaan yaitu Giant Pet Supplies dan mendapatkan data berupa jumlah *turnover* karyawan selama 4 tahun terakhir.

**Tabel 1.1. Tingkat *Turnover***

No	Tahun	Jumlah Karyawan			Tingkat <i>Turnover</i>
		Awal Tahun	Akhir Tahun	Mengundurkan diri/diberhentikan	
1	2020	36	35	8	22%
2	2021	35	40	9	25%
3	2022	40	38	8	20%
4	2023	38	42	7	18%

Sumber: data perusahaan tahun 2024

Dapat dilihat pada data tersebut bahwa tingkat *turnover* karyawan dalam 4 tahun terakhir memiliki angka persentase yang rata-rata berkisar diangka

20%-an. Tingkat *turnover* karyawan sangat bervariasi dari satu industri ke industri lainnya. Menurut Biro Statistik A.S. (2022) tingkat *turnover* rata-rata di A.S. adalah sekitar 12% hingga 15% setiap tahun.

Menurut survei karyawan LinkedIn, tingkat pergantian karyawan tahunan rata-rata di seluruh dunia adalah 10,9% untuk tahun 2022. Tingkat pergantian karyawan bervariasi menurut industri dan jenis pekerjaan.

Data *turnover* karyawan adalah data yang menunjukkan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dalam periode tertentu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (2022) terdapat hubungan positif yang signifikan antara *turnover intention* karyawan dengan *turnover* karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat *turnover intention* karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *turnover* karyawan.

Hubungan antara data *turnover* karyawan dengan *turnover intention* karyawan adalah bahwa data *turnover* karyawan dapat digunakan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan. Perusahaan dapat menggunakan data *turnover* karyawan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan karyawan keluar dari perusahaan. Masri (2018) menyebutkan bahwa data *turnover* karyawan dapat digunakan sebagai indikator awal untuk memprediksi atau mengidentifikasi potensi *turnover intention*. Analisis data ini membantu organisasi dalam memahami kecenderungan serta pola-pola yang mungkin memengaruhi keinginan karyawan untuk keluar.

Culpepper (2011) menyebutkan *turnover intention* merupakan prediktor terbaik untuk mengidentifikasi perilaku *turnover* yang akan terjadi pada

karyawan suatu organisasi. Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada Giant Pet Supplies membuat peneliti tertarik untuk membahas mengenai faktor apa saja yang mempengaruhinya. Untuk menganalisa hal tersebut, peneliti melakukan pra survei berbagai variabel penelitian dengan memberikan kuisisioner pertanyaan di Giant Pet Supplies, dan 78% telah memberikan *respons*.

Untuk mengetahui tingkat *turnover intention* karyawan di Giant Pet Supplies peneliti membuat pertanyaan pra survei mengenai apakah saat ini karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan Perusahaan, hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1.2. Hasil Pra Survei Keinginan Keluar Kerja (*Turnover intention*)**

No	Jawaban	Jumlah	Total Responden	Persentase (%)
1	Ya	17	27	62,96
2	Tidak	10	27	37,03

Sumber : pra survei data diolah, 2023

Berdasarkan tabel hasil pra survei keinginan keluar kerja (*turnover intention*), dapat disimpulkan bahwa 62,96% karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat masalah yang perlu diperbaiki oleh perusahaan untuk mengurangi niat karyawan untuk keluar.

Dari 27 responden, sebanyak 17 responden (62,96%) menjawab "Ya" dan 10 responden (37,03%) menjawab "Tidak". Responden yang menjawab "Ya" menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan untuk keluar dari Perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk keluar. Setelah

mengetahui faktor-faktor penyebabnya, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

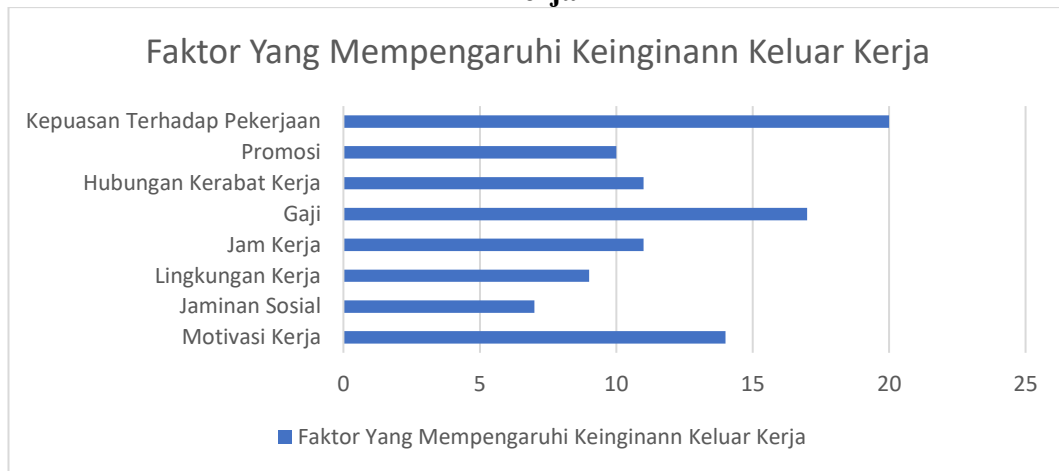
Mobley (2011) mengemukakan beberapa faktor individual yang mampu mempengaruhi *turnover intention* yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi dan *organizational citizenship behavior* (hubungan kerabat kerja).

Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang sudah tidak asing lagi dalam dunia Industri dan Organisasi. Kondisi lingkungan yang kurang baik, upah/gaji yang terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tidak adanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* (McKinnon, 1979 dalam Hartati, 1992).

Berdasarkan teori tersebut peneliti melakukan pra survei untuk menguji faktor apa yang sekiranya cukup kuat untuk mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan
- b. Promosi
- c. Hubungan kerabat kerja
- d. Gaji
- e. Jam kerja
- f. Lingkungan kerja
- g. Jaminan sosial
- h. Motivasi kerja

**Gambar 1.1. Hasil Pra Survei Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Keluar Kerja**



Sumber : pra survei data diolah, 2023

Berdasarkan pra survei yang dilakukan peneliti dan ditanggapi oleh 33 responden, peneliti menduga bahwa tingkat *turnover intention* karyawan dipengaruhi oleh faktor tertinggi yaitu kepuasan kerja (20) dengan persentase 60,6%. Kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung untuk meninggalkan perusahaan.

Faktor kedua yaitu gaji (17) dengan persentase 51,5%. Gaji juga merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Sama halnya seperti faktor kepuasan kerja, dalam faktor gaji maka karyawan yang merasa gajinya tidak sesuai dengan kinerja atau harapan mereka akan lebih cenderung untuk meninggalkan perusahaan.

Selanjutnya yaitu faktor ketiga motivasi kerja (14) dengan persentase sebesar 42,4%. Berdasarkan teori motivasi kerja, motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan karyawan untuk bekerja. Karyawan yang termotivasi akan lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan, bahkan dalam kondisi yang tidak ideal. Motivasi adalah Mavere yang tercipta dari bahasa asing artinya adalah penggerak atau dorongan. 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. Menurut Chukwuma dan Obiefuna (2014) mengatakan bahwa motivasi bertujuan untuk membangkitkan perilaku, menyalurkan perilaku dan mempertahankan kemajuan perilaku untuk tindak yang spesifik. Dengan demikian motivasi dapat mendorong individu untuk bertindak.

Kepuasan kerja dan gaji merupakan faktor yang penting bagi karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan menerima gaji yang sesuai dengan harapannya akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dan lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas peneliti tertarik untuk meneliti mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaji Terhadap *Turnover intention* Karyawan Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Giant Pet Supplies)”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?



2. Apakah gaji berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan ?
4. Apakah gaji berpengaruh terhadap motivasi karyawan ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan ?
6. Apakah motivasi kerja sebagai mediasi memengaruhi hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan ?
7. Apakah motivasi kerja sebagai mediasi memengaruhi hubungan antara gaji terhadap *turnover intention* karyawan ?

### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaji terhadap *turnover intention* karyawan.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaji terhadap motivasi karyawan
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi terhadap hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi terhadap hubungan gaji terhadap *turnover intention* karyawan.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Kontribusi Praktis:

Penelitian ini dapat membantu Giant Pet Supplies dalam mengembangkan strategi retensi karyawan yang lebih efektif. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, gaji, dan motivasi kerja, perusahaan dapat merancang program-program retensi yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam mengurangi biaya-biaya yang terkait dengan pergantian karyawan. Biaya-biaya tersebut meliputi biaya rekrutmen, pelatihan, dan produktivitas akibat perubahan staf. Dengan mengetahui hubungan antara kepuasan kerja, gaji, motivasi kerja, dan *turnover intention*, perusahaan dapat merancang strategi untuk mengurangi *turnover intention* karyawan, sehingga dapat mengurangi biaya-biaya tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi Giant Pet Supplies. Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi retensi karyawan yang lebih efektif, mengurangi biaya *turnover*, mengembangkan karyawan, dan meningkatkan lingkungan kerja.

## 2. Kontribusi Teoritis:

### a. Pengembangan Model Manajemen SDM

Penelitian ini dapat membantu membangun model atau teori manajemen SDM yang mempertimbangkan hal-hal seperti kepuasan kerja, gaji, motivasi kerja, dan tujuan *turnover*. Ini juga dapat menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.

### b. Penyempurnaan Teori Retensi Karyawan

Temuan penelitian ini dapat membantu dalam penyempurnaan teori dan konsep terkait retensi karyawan. Hasilnya juga dapat meningkatkan pemahaman tentang cara perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berharga.

### c. Kontribusi pada Pengetahuan Akademik

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan akademik tentang manajemen SDM dan organisasi. Hasil-hasil ini dapat dipelajari dan dikembangkan oleh peneliti lain untuk lebih memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia (SDM) serta memperkaya teori dan konsep terkait retensi karyawan di bidang manajemen SDM dan organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut untuk lebih memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan dan strategi yang efektif dalam mempertahankan karyawan yang berharga.