

BAB I

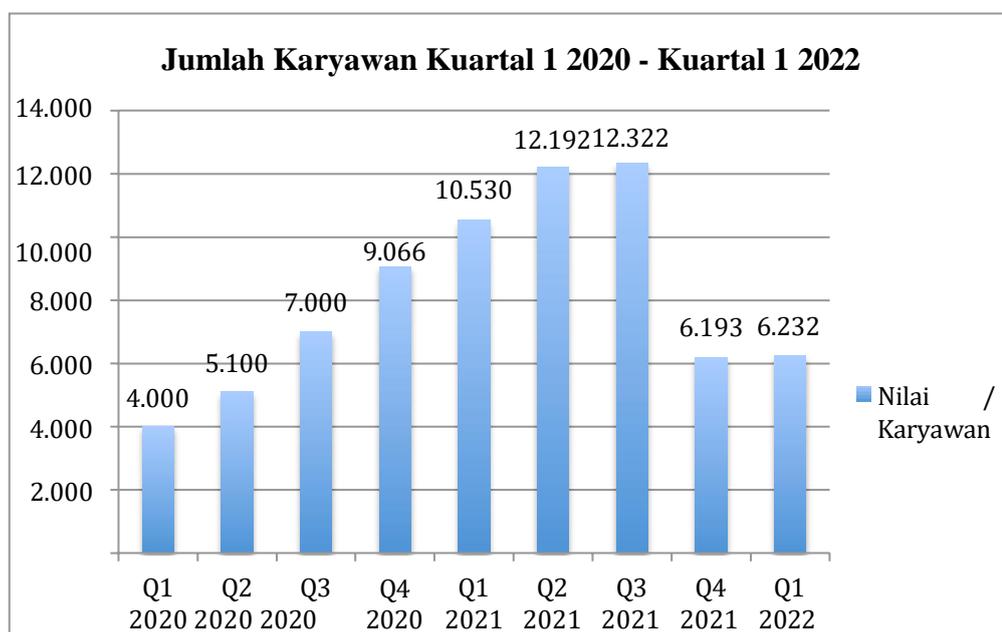
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang manajemen yang berfokus pada hubungan dan peran individu baik dalam organisasi maupun perusahaan. Untuk merencanakan, mengelola, dan mengatur sumber daya kerja, seperti karyawan di suatu perusahaan, diperlukan manajemen sumber daya manusia. Selaras dengan itu menurut Armstrong dan Taylor (2018) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah semua tindakan yang berkaitan dengan manajemen hubungan kerja di dalam organisasi. Oleh karenanya MSDM akan mengelola hubungan kerja dengan merencanakan, mengatur, penempatan karyawan, mengarahkan, dan mengendalikan SDM secara tepat. Pencapaian target atau tujuan perusahaan di masa depan dapat dipermudah dengan memiliki sumber daya manusia yang baik. Kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja dan tingkat turnover karyawan yang berdampak pada kemajuan perusahaan.

Perusahaan *startup* dibentuk untuk mengembangkan produk atau layanan jasa yang akan dijual kepada masyarakat dengan inovatif (Effendy, 2010). Shopee merupakan salah satu perusahaan *startup* yang ada di Indonesia. Shopee merupakan startup yang berdiri sejak tahun 2015 secara serentak di 7 negara di kawasan Asia Tenggara seperti Singapura, Thailand, Vietnam, Malaysia, Filipina dan Indonesia. Shopee bergerak di industry *e-commerce*, yaitu platform untuk jual beli online yang dapat digunakan dengan mudah dan cepat. Visi shopee adalah kami percaya belanja online harus dapat diakses dengan mudah dan menyenangkan. Shopee merupakan salah satu perusahaan *startup* yang cukup besar sehingga memiliki tantangan yang cukup besar, untuk itu perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusianya agar dapat meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Berikut ini merupakan grafik tingkat *turnover* karyawan pada kuartal 1 tahun 2020 – kuartal 1 tahun 2022 di bawah ini.

**Gambar 1.1 Jumlah Karyawan Perusahaan Shopee Pada Kuartal 1
2020 – Kuartal 1 2022**



Sumber: olah data

Berdasarkan grafik diatas yang berupa jumlah karyawan di salah satu perusahaan startup di Jakarta Selatan, terlihat bahwa pada kuartal I 2020 karyawan mencapai 4.000 orang. Kemudian di kuartal berikutnya jumlahnya terus bertambah seperti terlihat pada grafik, hingga mencapai 12.322 orang pada kuartal III 2021. Namun, pada kuartal 4 2021 terjadi penurunan yang sangat drastis pada jumlah karyawan menjadi 6.139 orang. Tingginya tingkat *turnover* merupakan salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan startup. Hal ini perlu diperhatikan khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia yang bertugas untuk meminimalisir tingkat *turnover intention* pada karyawan yang dapat berdampak bagi perusahaan. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti ingin mengetahui faktor-faktor penyebab *turnover intention* di perusahaan Shopee yang berada di Jakarta.

Turnover intention adalah keadaan dimana karyawan memiliki keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan, karena merasa perusahaan yang saat ini kurang menguntungkan. Menurut Shabrina dan Prasetyo (2018) *turnover intention* adalah perasaan seorang karyawan yang ingin keluar dari pekerjaannya. Menurut Bimaputra dan Parwoto (2020) *turnover intention* dalam

perusahaan atau organisasi adalah permasalahan yang dapat merugikan perusahaan, namun dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan jika mengatasinya dengan tepat. Berdasarkan informasi yang di berikan oleh Manager HRD Shopee meningkatnya *turnover intention* di perusahaan disebabkan oleh cepatnya perputaran karyawan, sehingga sering terjadi pergantian karyawan di perusahaan dan beban kerja yang cukup tinggi. Hal tersebut didukung oleh data pra survey mengenai turnover intention karyawan yang diberikan kepada 10 karyawan Shopee di Jakarta.

Tabel 1.1 Data Pra-Survey *Turnover Intention* Karyawan Shopee di Jakarta

.Pertanyaan	Percent		se	
	Y	%	T	%
1. Karyawan akan meninggalkan perusahaan jika mendapatkan pekerjaan yang lebih baik	10	100%	0	0%
2. Karyawan sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini	7	70%	3	30%
Total	85%		15%	

Sumber: Data Pra Survey Diolah

Berdasarkan hasil data pra survey diatas, dapat diartikan bahwa turnover intention di perusahaan terbilang tinggi dengan persentase rata – rata 85% karyawan memiliki niatan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan. Sedangkan 15% lainnya tidak memiliki niatan untuk meninggalkan perusahaan atau bertahan di perusahaan tersebut. Salah satu alasan karyawan masih bertahan di perusahaan karenasudah merasa cukup dengan posisi karirnya. Dengan demikian perusahaan perlu melakukan berbagai upaya untuk meminimalisir tingkat *turnover intention* karyawan. Adanya isu peningkatan niatan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sejumlah penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi turnover intention dan beberapa faktor yang di temukan adalah kecerdasan emosional, konflik kehidupan kerja, *job burnout*, beban kerja dan beberapa hal lainnya (Giao et al., 2020).

Beban kerja yang berlebih dapat menjadikan sumber stress bagi karyawan dandapat mengganggu kesehatan fisik maupun mental karyawan. Sebaliknya beban kerja yang terlalu sedikit dapat menurunkan motivasi, semangat kerja, tidak puas dankaryawan cenderung akan meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus sesuai agar dapat meminimalisir tingkat

perputaran karyawan. Beban kerja adalah tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dan harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah di tentukan. Menurut Kasmir dan Gill (2018) menyatakan bahwa beban kerja adalah perbandingan antara total waktu baku dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap total waktu sadar. Menurut Bimaputra dan Parwoto (2020) karyawan yang memiliki beban kerja berlebih akan mengalami kelelahan yang menyebabkan mereka tidak mampu bekerja secara maksimal dan hal tersebut dapat berpengaruh pada niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

Fenomena beban kerja pada shopee yang dirasakan oleh karyawan cukup berat serta target yang terus meningkat, terutama pada saat tanggal kembar. Tugas – tugas yang diberikan cukup banyak sehingga karyawan sering lembur melebihi waktu yang telah di tentukan oleh perusahaan, sehingga karyawan tidak mendapatkan waktu untuk beristirahat dengan cukup. Untuk memperjelas hal tersebut, peneliti melakukan pra survey terhadap 10 orang karyawan shopee di Jakarta.

Tabel 1. 2 Data Pra Survey Beban Kerja Karyawan Shopee di Jakarta

Pertanyaan	Persentase			
	Y	%	T	%
1. Karyawan mengerjakan banyak pekerjaan setiap hari yang harus segera diselesaikan	7	70%	3	30%
2. Beban kerja yang diberikan terlalu banyak	8	80%	2	20%
Total	75%		25%	

Sumber : Data Prasurvey Diolah

Berdasarkan hasil data pra survey diatas, dapat diartikan bahwa beban kerja pada perusahaan Shopee di Jakarta Selatan terbilang tinggi dengan persentase rata – rata 75% karyawan memiliki masalah terkait beban kerja, mereka merasakan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan terlalu banyak. Sedangkan 15% karyawan lainnya tidak memiliki masalah terkait beban kerja, mereka merasa beban kerja yang diberikan oleh perusahaan cukup. Berdasarkan informasi yang di berikan oleh Manager HRD Shopee kondisi ekonomi perusahaan yang tidak stabilan pada saat pandemic Covid-19 lalu membuat perusahaan harus mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Mulai dari pemotongan gaji sampai dengan keputusan untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dilakukan oleh

manajemen untuk kepentingan perusahaan. Hal tersebut membuat karyawan merasa tekanan secara mental yang menjadi beban karyawan pada saat bekerja. Dengan demikian beban kerja fisik dan non-fisik yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan tingkat *turnover intention*. Namun tidak hanya beban kerja, *work-family conflict* yang terjadi dalam kehidupan karyawan juga merupakan salah satu faktor penyebab *turnover intention*.

Work-family conflict dapat mempengaruhi keinginan untuk pindah tempat kerja dan menurunkan kinerja karyawan. Sebagai contoh, jika individu tidak dapat menyeimbangkan tanggung jawabnya di rumah dan di tempat kerja maka akan muncul konflik yang membuat kinerja karyawan menurun dan berdampak pada keinginan untuk pindah ataupun keluar dari perusahaan. *Work-family conflict* adalah konflik atau permasalahan yang dihadapi oleh karyawan antara peran mereka dalam keluarga dan peran mereka dalam pekerjaan. Tuntutan peran yang dijalankan oleh wanita yang sudah berkeluarga tidak selalu seimbang. Konflik akan terjadi karena tugas dan tanggung jawab yang berbeda antara pekerjaan dan keluarga. Konflik antara pekerjaan dan keluarga akan terjadi ketika tuntutan kerja mengganggu tanggung jawab keluarga. Menurut Ariani et al., (2017) *work-family conflict* dapat menurunkan kinerja karyawan. Perempuan sering menghadapi tekanan mental yang terkait dengan *work-family conflict*, karena mereka menjalankan dua peran sekaligus, yaitu peran di rumah dan peran di tempat kerja.

Fenomena *work-family conflict* lebih banyak dialami oleh wanita, walaupun laki – laki juga dapat mengalami *work-family conflict* namun pada wanita lebih diutamakan, karena berkaitan dengan tugas mereka sebagai ibu dan istri sekaligus bekerja. Wanita yang bekerja dan berkeluarga dihadapkan dengan peran ganda. Tuntutan peran keluarga membuat wanita harus lebih banyak memberikan perhatian kepada anak dan suami. Disisi lain, tuntutan karir, memberikan kesempatan yang luas bagi wanita untuk mengembangkan dirinya pada pekerjaan sehingga menjanjikan perolehan jabatan (posisi) yang lebih baik ataupun pendapatan yang lebih besar. *Work-family conflict* ditandai dengan tidak mendapat dukungan dari keluarga sebagai wanita karir. Hal tersebut dapat memberikan dampak negative diantaranya adalah berkurangnya kepuasan dalam bekerja ataupun dalam kehidupan rumah tangga dan ketidakharmonisan hubungan dengan

anggota keluarga. Permasalahan pada karyawan Shopee mengenai *work-family conflict* terbilang cukup tinggi, hal ini di tunjukan melalui hasil pra survey sebagai berikut :

Tabel 1.3 Data Pra Survey *Work-Family Conflict* Karyawan Shopee di Jakarta.

Pertanyaan	Persentase			
	Y	%	T	%
1. Permasalahan dalam keluarga dapat mempengaruhi pekerjaan	6	60%	4	40%
2. Tidak mendapat dukungan dari keluarga dalam menjalankan karir	2	20%	8	80%
Total	40%		60%	

Sumber : Data Pra Survey Diolah

Dari hasil data pra survey yang telah dilakukan, dapat diartikan bahwa *work-family conflict* di perusahaan Shopee daerah Jakarta Selatan terbilang cukup tinggi dengan persentase rata-rata 60% karyawan merasa permasalahan dalam keluarga dapat mempengaruhi pekerjaan serta tidak mendapatkan dukungan dalam menjalankan karirnya dapat mempengaruhi niat untuk keluar dari pekerjaan tersebut. Sedangkan 40% diantaranya menganggap bahwa permasalahan dalam keluarga tidak mempengaruhi pekerjaan dan tidak mendapat dukungan dalam menjalankan karirnya bukan sebuah masalah besar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *work-family conflict* pada karyawan Shopee cukup berpengaruh terhadap turnover intention karyawannya. Sejalan dengan penelitian Indriyani (2009) dalam Zain (2017), perempuan memungkinkan menghadapi *work-family conflict* daripada laki-laki. Karena wanita lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengelola kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya. Selain *work-family conflict*, *work-life balance* juga merupakan factor penting yang dapat mempengaruhi *turnover intention*.

Work-life balance adalah kemampuan individu dalam membagi waktu atau menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu untuk kehidupan pribadinya. Menurut Widyawati et al., (2021) *work-life balance* adalah salah satu carayang digunakan untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi setiap karyawan. Salah satu faktor penting yang harus diperhitungkan oleh perusahaan dan organisasi adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, karena keseimbangan ini mungkin memiliki pengaruh pada kualitas

kerja setiap karyawan yang akan berdampak pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena yang sering terjadi di perusahaan startup yang sedang dalam proses perkembangannya, yaitu para karyawan harus bekerja lebih lama melebihi jam kerja normal berbeda dengan karyawan perusahaan yang sudah stabil. Hal tersebut berpengaruh terhadap work-life balance pada karyawan, sehingga mereka tidak dapat menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaannya dengan kehidupan pribadinya. Menurut survey yang dilakukan oleh The Finery Report (2021) sebanyak 69,6% responden yang merupakan karyawan Indonesia menyatakan bahwa mereka kerap bekerja di akhir pesan. Untuk memperjelas hal tersebut, peneliti melakukan pra survey terhadap 10 orang karyawan Shopee di Jakarta.

Tabel 1.4 Data Pra Survey *Work-Life Balance* Karyawan Wanita Perusahaan Startup di Daerah Jakarta Selatan

Pertanyaan	Persentase			
	Y	%	T	%
1. Sebagai karyawan memiliki waktu untuk keluarga	3	30%	7	70%
2. Sebagai karyawan sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadi	5	50%	5	50%
Total	40%		60%	

Sumber : Data Pra Survey Diolah

Hasil data pra survey pada tabel 4 diatas, menunjukkan persentase rata-rata 60% karyawan merasa tidak memiliki waktu untuk kehidupan pribadi dan sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya. Sedangkan 40% karyawan lainnya merasa cukup memiliki waktu untuk kehidupan pribadi dan mampu membagi waktu atau menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh Manager HRD Shopee hal tersebut disebabkan oleh perusahaan yang sedang berusaha untuk memaksimalkan profit dengan melakukan efisiensi pada beberapa aspek yang dapat mempengaruhi work-life balance karyawan. Kemudian karyawan yang memiliki work-life balance yang baik dikarenakan karyawan merasa perusahaan tempat kerja saat ini memberikan keamanan dan kenyamanan sehingga berdampak pada work-life balance yang baik.

Penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan *turnover*

intention, *work-family conflict*, *work-life balance* dan kinerja karyawan yang dapat dijadikan tolak ukur dalam melakukan penelitian selanjutnya. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Nainggolan dan Gunawan (2021) dan Owen et al., (2022) mendapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fintariasari et al., (2020) mendapatkan hasil bahwa *work-family conflict* merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Abudaqa et al., (2021) dan Sutrisno et al., (2020) mendapatkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Bimaputra dan Parwoto (2020) mendapatkan hasil bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* dan Budhiarti dan Riyanto (2022) mendapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Aryanto et al. (2018) dan Jabeen et al., (2018) mendapatkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan permasalahan dan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh *Turnover Intention* dan *Work-Family Conflict* Melalui *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Perusahaan *Startup* di Jakarta”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat beberapa rumusan masalah pada penelitian ini, diantaranya :

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan Shopee di Jakarta?
2. Apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan Shopee di Jakarta?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada karyawan perusahaan Shopee di Jakarta?
4. Apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap *turnover intention*

melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada karyawan perusahaan Shopee di Jakarta?

5. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan Shopee di Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada penjabaran di atas, adapun tujuan dari dilakukannya penelitian adalah untuk :

1. Mengetahui dan membuktikan pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan Shopee di Jakarta.
2. Mengetahui dan membuktikan pengaruh *work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan Shopee di Jakarta.
3. Mengetahui dan membuktikan pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada karyawan perusahaan Shopee di Jakarta.
4. Mengetahui dan membuktikan pengaruh *work-family conflict* terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada karyawan perusahaan Shopee di Jakarta.
5. Mengetahui dan membuktikan pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan Shopee di Jakarta.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat pada aspek teoritis maupun praktisi diantaranya:

1. Aspek Teoritis
 - a. Memberikan persembahan pada pengembangan ilmu SDM, yang menjelaskan pengaruh beban kerja, *work-family conflict* dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*.
 - b. Dapat menambah kepustakaan serta dapat menjadi referensi dalam penelitian berikutnya mengenai manajemen sumber daya manusia.
2. Aspek Praktisi
 - a. Bagi penulis

Diharapkan penelitian ini dapat memperluas pandangan, pengetahuan, dan pemahaman untuk mengulas *turnover intention*, serta menjadi suatu pengembangan terhadap bidang sumber daya manusia.

b. Bagi akademisi

Berdasarkan pada hasil yang telah didapatkan ini diharapkan akan bermanfaat sebagai sumber referensi bagi pembaca maupun peneliti terkait wawasan, pengetahuan, dan berbagai teori yang berkaitan dengan beban kerja, *work- family conflict*, *work-life balance* dan *turnover intention* juga khususnya pada bidang pengembangan SDM.

c. Bagi perusahaan

Penulis berharap penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian bagi organisasi atau perusahaan dalam mengelola beban kerja, *work-family conflict*, *work- life balance* terhadap *turnover intention* pada pekerjaannya dapat meningkat. Penulis juga berharap penelitian ini dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan serta mengelola karyawan semaksimal mungkin sehingga organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya.