

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, kompetisi perusahaan semakin ketat di semua sektor, salah satunya adalah sektor industri *e-commerce*. Pada tahun 2022, terdapat tiga platform *e-commerce* yang menjadi primadona di Indonesia yaitu shopee dengan 181 juta pengunjung per bulan, tokopedia dengan 135 juta pengunjung per bulan, dan lazada (JAS, 2022). Dengan adanya kompetitif dari sektor yang sama dan semakin ketat, perusahaan melakukan upaya untuk meningkatkan produktivitasnya dengan mengelola *stakeholder* yang efektif. Selain kompetisi perusahaan, masa pandemic Covid-19 memberikan dampak bagi semua operasional perusahaan salah satunya adalah manajemen SDM. Sumber Daya Manusia diartikan potensi internal suatu organisasi atau perusahaan yang dapat mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani & Rosidah, 2018, hlm. 15).

PT Bhinneka Mentari Dimensi merupakan perusahaan di bidang teknologi informasi yang terletak di Jakarta. PT Bhinneka Mentari Dimensi memiliki reputasi sebagai perusahaan pionir *e-commerce* di Indonesia yang mempunyai produk andalan yaitu teknologi mesin percetakan dan elektronik. PT Bhinneka Mentari Dimensi juga bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam berbagai tipe pekerjaan. Perusahaan ini mempunyai sepuluh direktorat yang didalamnya mempunyai berbagai divisi yang variatif serta mempunyai lebih dari seratus pegawai yang mempunyai peran penting dalam keberlangsungan perusahaan.

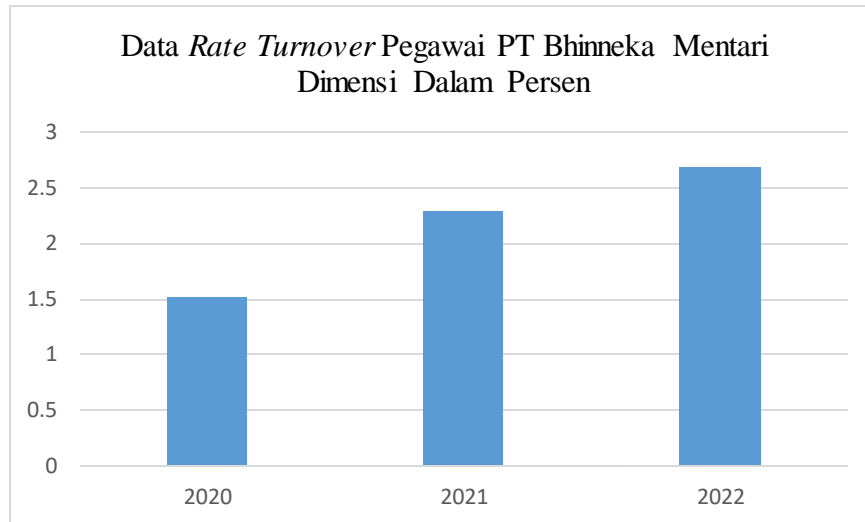
Pada prinsipnya, semua manajer menyelesaikan berbagai tugas melalui kerja sama dengan orang lain dan harus memperhatikan sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan. Penafsiran lain dikemukakan oleh Wilkinson et al (2021, p. 50) bahwa Manajemen SDM adalah suatu strategi khusus dalam mengelola tenaga kerja yang bertujuan untuk meraih

keunggulan bersaing melalui penempatan yang cermat terhadap tenaga kerja yang memiliki dedikasi dan keterampilan unggul melalui pendekatan dari menggabungkan berbagai teknik budaya, struktural, dan personalia yang saling terhubung. Perusahaan perlu melakukan pengelolaan SDM dengan efisiensi dan efektif untuk mempertahankan pertumbuhan organisasi selama pandemic Covid-19 atau di masa yang akan datang dalam mencapai visi perusahaan.

Dalam mengelola SDM, perusahaan akan dihadapi dengan berbagai permasalahan yang menjadi tantangan bagi perusahaan untuk terus berkembang, dan mempertahankan eksistensinya. Permasalahan ini dapat meliputi tenaga kerja yang seiring berganti (*turnover*), berlakunya peraturan pemerintah disuatu tempat perusahaan itu berdiri, serta revolusi teknologi yang mengharuskan suatu organisasi untuk selalu meningkatkan SDM yang dimiliki agar dapat mendukung produktivitas organisasi maupun keberlangsungan produksi suatu industri.

Turnover merupakan bentuk pemberhentian pegawai secara permanen dari perusahaan yang dilakukan secara sukarela pegawai. Rotasi pegawai (*turnover*) di dalam industri adalah hal umum dan tak dapat dihindari. Adapun fenomena yang dikutip oleh inews.com menunjukkan bahwa menurut data yang disebutkan oleh Asosiasi E-commerce Indonesia (idEA) tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan dibidang *e-commerce* khususnya di Indonesia sebesar 19,22% setiap tahunnya. Pergantian karyawan dapat menguntungkan perusahaan karena memberikan peluang untuk mendapatkan karyawan yang lebih terampil dan unggul. Namun, jika pergantian karyawan terjadi secara berkelanjutan dan mengalami peningkatan, hal ini akan berdampak negatif pada perusahaan itu sendiri karena perusahaan akan mengeluarkan biaya yang tinggi untuk melakukan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan (Kartono, 2017, hlm. 43).

Pada PT Bhinneka Mentari Dimensi terdapat fenomena terjadinya peningkatan *turnover* karyawan dalam periode tahun 2020-2022 yang ditunjukkan pada grafik dibawah ini.



Sumber: HRD PT Bhinneka Mentari Dimensi, 2023

Gambar 1. *Data Rate Turnover* Pegawai PT Bhinneka Mentari Dimensi

Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa terjadi kenaikan *turnover* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi selama tiga tahun terakhir. Hal ini menjadi masalah bagi perusahaan dikarenakan angka *turnover* karyawan masih jauh dari target yang diharapkan oleh perusahaan dan bahkan mengalami kenaikan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh dengan Training Lead HRD mengatakan bahwa angka *turnover* karyawan ini masih terbilang tinggi dan masih jauh dari target perusahaan yang mengharapkan *turnover* dibawah 1% setiap tahunnya. Selain itu tingkat *turnover* karyawan seiring dengan fenomena perusahaan menerapkan sistem kenaikan gaji secara *request*, dan terkadang karyawan melakukan pekerjaan disaat cuti atau libur. Masalah *turnover* ini menjadi fokus utama manajemen, terutama dalam divisi sumber daya manusia yang memiliki tanggung jawab untuk mengurangi niat pergantian karyawan pada pekerja operator di PT Bhinneka Mentari Dimensi yang bertujuan agar pekerja tidak terus-menerus meninggalkan perusahaan, yang berpotensi mengakibatkan berdampak serius bagi perusahaan.

Dengan melihat fenomena dan hasil wawancara oleh Training Lead HRD, peneliti menduga dengan kenaikan *turnover* dipicu oleh adanya *turnover intention* dalam diri karyawan, hal ini jika tidak cepat diatasi dapat

menyebabkan kenaikan *turnover* pada tahun berikutnya. *Turnover Intention* dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku pegawai yang berniat untuk meninggalkan pekerjaan dan perusahaan ditempat mereka bekerja.

Peneliti melakukan pra survei terhadap 30 karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi berkaitan dengan *turnover intention*. Berikut hasil pra survei yang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Pra survei *Turnover Intention* Karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi

No	Uraian	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini	19	63%	11	37%	30
2	Saya berniat untuk keluar dari perusahaan	17	57%	13	43%	30
Rata-Rata		18	60%	12	40%	

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan hasil data pra survei pada tabel di atas, menunjukkan terdapat tanda-tanda *turnover intention* karyawan. Rata-rata jawaban “Ya” sebanyak 60% dan jawaban “Tidak” sebanyak 40%. Sebanyak 19 karyawan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya, dan 17 karyawan berniat untuk keluar dari perusahaan dalam waktu dekat. Adapun beberapa faktor yang dapat memicu niat untuk *turnover intention* dari karyawan, di antaranya adalah tingkat kepuasan dalam pekerjaan, kompensasi finansial yang diterimanya, serta keseimbangan kehidupan kerjanya (*work life balance*) yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Halim & Antolis (2021) yang menyatakan bahwa faktor yang mendorong *turnover intention* pada karyawan diantaranya kompensasi, *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Banyaknya tuntutan akan pekerjaan dan target yang harus dicapai oleh karyawan tentunya harus sepadan dengan kompensasi yang diterimanya khususnya kompensasi finansial, Kompensasi finansial

merupakan suatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, upah, intensif, serta tunjangan lainnya. Kompensasi finansial mengarah pada tunjangan gaji tambahan yang tidak diharapkan oleh karyawan sebelumnya. Menurut Budiman (2023) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kompensasi finansial atau penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran dapat menjadi salah satu faktor pendorong terjadinya *turnover intention* di dalam diri karyawan.

Peneliti melakukan pra survei terhadap 30 karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi terkait kompensasi finansial dan hasil ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Pra Survei Kompensasi Finansial Karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi

No	Uraian	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya merasa gaji yang diberikan sesuai dengan posisi/jabatan saya saat ini	11	37%	19	63%	30
2	Perusahaan memberikan gaji secara objektif dan sesuai dengan sistem pengukuran gaji	14	47%	16	53%	30
Rata-Rata		13	42%	17	58%	

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan data pra survei tabel di atas, diketahui rata-rata menjawab “Ya” sebanyak 42% dan menjawab “Tidak” sebanyak 58%. Sebanyak 19 karyawan merasa gaji yang diberikan belum sesuai dengan posisi dan jabatan yang diembannya, sebanyak 16 karyawan merasa pemberian gaji oleh perusahaan masih belum objektif sesuai dengan harapan karyawan. Menurut Training Lead HRD dalam wawancara menyatakan sebelum pandemi Covid-19 terdapat adanya kenaikan gaji yang diberikan perusahaan setiap tahunnya kepada karyawan sebesar 10% hingga lebih dari gajinya jika karyawan tersebut berkinerja baik. Namun, dengan adanya pandemi Covid-19 berdampak bagi keuangan dan operasional

perusahaan yang hingga saat ini perusahaan belum dapat menaikkan gaji setiap tahunnya bagi seluruh karyawan, dan menerapkan sistem kenaikan gaji bagi karyawan yang melakukan permintaan (*request*) kepada manajer personalia dengan mempertimbangkan lama masa bekerja, kinerja, dan lainnya. Dari hasil pra survei dan pernyataan Training Lead HRD mengenai kompensasi finansial dapat diketahui bahwa karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi merasa kompensasi finansial yang diberikan perusahaan masih belum sesuai dengan harapan karyawan.

Adapun terdapat salah satu hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen SDM dan ini menjadi penting untuk menekan terjadinya *turnover intention* dari diri karyawan adalah dengan memperhatikan keseimbangan kehidupan pekerjaan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sismawati & Lataruva (2020), menyatakan bahwa *work-life balance* dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. *Work-life balance* yang dirasakan pekerja juga dapat menjadi faktor pendorong bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan meningkat. *Work-life balance* merupakan suatu kondisi seseorang mengseimbangkan prioritas dan berkomitmen terhadap pekerjaan, keluarga, kehidupan pribadinya, serta merasakan kepuasan dalam peran yang dimilikinya (Mulang, 2022). Tujuan adanya *work-life balance* untuk menjaga kelarasan antara aktivitas kehidupan pribadi pegawai dengan tuntutan pekerjaan dalam merawat tingkat kualitas karyawan agar memiliki rasa puas dengan peran yang dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Peneliti melakukan pra survei terhadap 30 karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi, dan menunjukkan hasil pada tabel 3.

Tabel 3. Pra survei *Work Life Balance* Karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi

No	Uraian	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya merasa waktu yang dimiliki untuk kehidupan	17	57%	13	43%	30

	pribadi berkurang akibat pekerjaan						
2	Saya meluangkan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang dilakukan di kehidupan pribadi	21	70%	9	30%	30	
	Rata-Rata	19	63,5%	11	36,5%		

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan data pra survei pada tabel 4, diketahui rata-rata jawaban jawaban “Ya” sebesar 63,5% dan jawaban “Tidak” sebesar 36,5%. Sebanyak 17 karyawan merasakan kehidupan pribadinya berkurang akibat pekerjaan, sebanyak 21 karyawan mengerjakan pekerjaan disaat waktu luang pribadinya. Pada PT Bhinneka Mentari Dimensi menerapkan sistem *Work from Anywhere* (WFA), dengan rata-rata lebih dari 50% pekerjanya melakukan sistem kerja secara *hybrid*. Dengan adanya sistem ini, pekerja dapat mengatur waktunya sendiri untuk bekerja. Hal ini diperkuat dari pernyataan Training Lead HRD yang menyatakan beberapa karyawan seringkali harus bekerja melebihi jam kerja normal dan tetap mengerjakan pekerjaan ketika sedang cuti maupun sedang libur, akibatnya waktu yang tersedia untuk melakukan aktifitas pribadinya menjadi terbatas. Dari hasil pra survei mengenai *work life balance* diketahui karyawan Bhinneka Mentari Dimensi merasa belum dapat mengelola kehidupan pribadi dengan pekerjaan dengan seimbang.

Dalam pengelolaan SDM penting memperhatikan kepuasan kerja karyawan yang dimana kepuasan kerja ini suatu hal yang kompleks karena berkaitan dengan perasaan dan persepsi manusia. Hal ini dikarenakan dapat memicu adanya *turnover intention* bagi seseorang. Hal ini diperkuat yang dilakukan oleh Juvendy & Hendriati (2020) menyatakan bahwa faktor dari adanya *turnover intention* salah satunya adalah kepuasan kerja. Para pekerja merasakan adanya kepuasan kerja apabila mereka memandang bahwa imbalan yang diberikan kepada mereka atas pelaksanaan pekerjaan melebihi besaran tenaga dan biaya individu yang telah mereka keluarkan (Prawironegoro & Utari, 2016, hlm. 192).

Peneliti melakukan pra survei terhadap 30 karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi mengenai kepuasan kerja, dan menghasilkan data pada tabel 4.

Tabel 4. Pra Survei Kepuasan Kerja Karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi

No	Uraian	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya merasa puas dengan gaji yang diterima cukup untuk kebutuhan keluarga	10	33%	20	67%	30
2	Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk dipromosikan	12	40%	18	60%	30
Rata-Rata		11	36,5%	19	63,5%	

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan data pra survei pada tabel 5, rata-rata 36,5% karyawan menjawab “Ya” dan 63,5% menjawab “Tidak”. Sebanyak 20 karyawan belum merasa puas atas gaji yang diterimanya, dan sebanyak 18 karyawan belum merasa perusahaan memberikan kesempatan yang sama untuk dipromosikan. Dalam hal ini dapat disimpulkan karyawan belum merasakan kepuasan kerja yang diindikasikan dapat memicu niat keluar dari pekerjaannya dan perusahaan.

Penelitian ini merupakan perluasan dari penelitian sebelumnya yang fokus pada *turnover intention*. Hasil penelitian Puspitasari (2022) menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, Budiman (2023) menemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara kompensasi finansial dengan *turnover intention*. Selanjutnya, penelitian Mulang (2022) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian Laksono & Wardoyo (2019) menyampaikan hasil berbeda, yaitu adanya pengaruh negatif *work life balance* terhadap *turnover intention*. Marcella & Ie (2022) dalam penelitiannya menunjukkan

adanya pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Di sisi lain, penelitian Mawadati & Saputra (2022) menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi *research gap* pada penelitian ini. Selain itu, berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, hasil dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk mengkaji lebih mendalam permasalahan tersebut dan mengembangkannya melalui judul penelitian **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Karyawan Karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berikut adalah rumusan masalah yang akan diajukan dalam penelitian ini, berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan:

1. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi finansial terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi?
2. Apakah terdapat pengaruh antara *work life balance* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi?
3. Apakah terdapat pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi yang dimediasi oleh kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi dimediasi oleh kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini mencakup hal-hal berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi dimediasi oleh kepuasan kerja
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi dimediasi oleh kepuasan kerja
5. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Bhinneka Mentari Dimensi

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan, adapun manfaat dalam penelitian ini terbagi menjadi dua diantaranya manfaat teoritis dan manfaat praktis yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan lebih luas kepada pembaca dan para peneliti selanjutnya untuk dipergunakan sebagai bahan referensi pada bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengelola sumber daya manusia dalam penerepan variabel yang diteliti.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan peran dan kontribusi pengetahuan serta wawasan yang telah didapatkan selama menjalani perkuliahan dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah didapatkan pada saat berkuliah di Program Studi Manajemen Strata Satu terkait variabel yang diteliti.