

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Salah satu aspek kunci dalam mengelola perusahaan dengan efektif merupakan pengertian dari manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Dengan memastikan adanya keadilan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan, manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (AKILAH, 2018).

Menurut Swaminathan (2013), meningkatkan tingkat kepuasan kerja akan membawa dampak positif pada kualitas kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Bagus & Satrya, 2019). Kepuasan kerja yang tinggi cenderung berdampak positif pada retensi karyawan, mengurangi tingkat *turnover intention*, meminimalkan biaya, meningkatkan motivasi dan keterlibatan yang terkait dengan kehilangan karyawan berpotensi. Kepuasan kerja juga memiliki peran yang signifikan dalam konteks sumber daya manusia. Kepuasan kerja ini memaparkan pandangan umum yang biasanya diberikan seseorang terhadap pekerjaannya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sementara yang sebaliknya juga berlaku.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan dan kelangsungan suatu perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan bertahan dalam perusahaan (Hendriazwar, 2020). Mereka juga memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sisi lain, tingkat *turnover* atau keinginan karyawan untuk pindah dari perusahaan tetap menjadi isu yang signifikan bagi banyak perusahaan. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat berdampak negatif pada produktivitas, kontinuitas operasional, dan biaya penggantian karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan tingkat *turnover intention* di tempat kerja (Robbins & Judge, 2008). Faktor-faktor seperti kompensasi yang rendah, pengembangan karir, konflik antar karyawan dan budaya perusahaan tidak sehat dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak hanya menjadi tanggung jawab karyawan, tetapi juga perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Lyly Bakery, sebuah perusahaan dalam industri makanan dan minuman, juga menghadapi tantangan ini. Dalam upaya untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi *turnover intention*, perusahaan ini perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan tingginya tingkat pergantian karyawan atau *turnover* yang terjadi di perusahaan. Tingkat *turnover* atau pergantian karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, karena seringkali perusahaan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk merekrut

dan melatih karyawan baru. Untuk menjaga retensi, penting bagi pimpinan perusahaan untuk memberikan perhatian dan pengakuan yang serius kepada pegawai. Jika tidak, semangat kerja, loyalitas, sikap, dan kedisiplinan karyawan dapat menurun. Meskipun demikian, tidak semua karyawan akan meninggalkan perusahaan masih banyak yang memilih untuk tetap bekerja di sana (Wulansari et al., 2020). Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan serta upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *employee retention*.

*Employee retention* ini mengacu pada upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi, menjadi salah satu fokus utama manajemen sumber daya manusia. *Employee retention* ini penting karena memiliki dampak langsung terhadap kelangsungan bisnis dan pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan yang berharga meninggalkan perusahaan, hal ini dapat menyebabkan gangguan operasional, biaya tinggi, dan hilangnya pengetahuan dan pengalaman yang berharga. Jika Lyly Bakery secara umum mengalami tingkat *turnover* yang tinggi, penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* dapat menjadi penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk berpindah pekerjaan (Pawesti & Wikansari, 2017).

Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi dan mengurangi tingkat turnover. Dan jika perusahaan menghadapi masalah kekurangan tenaga

kerja, penelitian ini tentang hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* dapat membantu dalam memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan (Anggara & Nursanti, 2019). Dengan memahami bagaimana kepuasan kerja dapat memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bekerja, perusahaan dapat mengidentifikasi strategi yang efektif untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Lyly Bakery Babat berdasarkan data yang diperoleh mengutamakan kualitas kerja dan retensi karyawan sebagai upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 1. 1 Daftar *Labour* Lyly Bakery Babat

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	Tingkat pergantian karyawan
2021	125	7	15	133	5,6%
2022	140	13	20	147	9,3%
2023	150	9	11	152	6%

Sumber: Lyly Bakery Babat, 2023.

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat pergantian karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat memiliki konsekuensi yang signifikan bagi perusahaan. Tingginya tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) bisa menjadi kendala serius bagi perusahaan. Data

yang disediakan menggambarkan perubahan dalam jumlah karyawan perusahaan selama tiga tahun terakhir. Tingkat pergantian karyawan pada tahun ini adalah 5,6%. Artinya, sekitar 5,6% dari total karyawan awal tahun berubah selama tahun 2021, yang dapat mengindikasikan tingkat pergantian yang cukup signifikan. Pada tahun 2022 tingkat pergantian karyawan mencapai 9,3%. Ini menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam tingkat pergantian karyawan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yang mungkin memicu pertanyaan tentang alasan di balik perubahan tersebut dan apakah ada masalah yang perlu diatasi dalam perusahaan. Untuk tahun 2023, tingkat pergantian karyawan mengalami penurunan menjadi 6%. Hal ini menunjukkan upaya untuk mengurangi tingkat pergantian dan mempertahankan lebih banyak karyawan di perusahaan. Data-data ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia dan strategi retensi karyawan. Pemahaman tren pergantian karyawan adalah langkah awal dalam mengidentifikasi masalah potensial dan mengambil tindakan untuk meningkatkan tingkat *employee retention*. Kesadaran akan perkembangan ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik untuk mempertahankan bakat yang ada dan meminimalkan dampak dari pergantian karyawan yang tinggi.

*Turnover intention* atau niat untuk keluar dari perusahaan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Niat untuk keluar dari perusahaan bisa menjadi masalah krusial bagi sebuah perusahaan. Secara umum, tingkat keluar dari perusahaan tidak selalu negatif, asalkan tetap rendah dan

karyawan yang pergi memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Namun, tantangan terkini adalah tingkat pergantian yang tinggi dalam perusahaan, yang juga mencakup karyawan berpotensi yang berkontribusi pada kesuksesan perusahaan (Lestari & Prahiawan, 2018). Karyawan yang memiliki niat untuk keluar dari perusahaan cenderung kurang berkomitmen dan kurang termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.

Penelitian ini dilakukan di Lyly Bakery Babat dikarenakan setelah melakukan observasi kepada objek penelitian, meninjau bahwa *turnover intention* di Lyly Bakery Babat terdapat beberapa hambatan yang mana salah satunya tingginya tingkat pergantian karyawan. Hal ini dibuktikan karena beberapa faktor, seperti ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan atau lingkungan kerja, ketidakcocokan antara karyawan dan perusahaan, konflik antar karyawan, masalah manajemen, gaji yang tidak memadai, atau tuntutan pekerjaan yang tidak seimbang dengan kehidupan pribadi karyawan. Dengan demikian, tingginya pergantian karyawan bisa disebabkan oleh sejumlah kombinasi faktor-faktor tersebut. Untuk memahami penyebab spesifik di Lyly Bakery Babat, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh *Employee Retention* terhadap Kepuasan Kerja di LyLy Bakery Babat?
2. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di LyLy Bakery Babat?
3. Bagaimana pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* di LyLy Bakery Babat?
4. Apakah Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara *Employee Retention* dan *Turnover Intention* di LyLy Bakery Babat?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Retention* terhadap Kepuasan Kerja di LyLy Bakery Babat.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja karyawan terhadap *Turnover Intention* di LyLy Bakery Babat.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* di LyLy Bakery Babat.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja di LyLy Bakery Babat.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Empiris:
  - a. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) dan faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi retensi karyawan (*employee retention*) di Lyly Bakery Babat.

- b. Meningkatkan pemahaman manajemen perusahaan mengenai peran penting Kepuasan Kerja dalam mengurangi tingkat *turnover intention* dan meningkatkan *employee retention* di Lyly Bakery Babat.
- c. Memberikan rekomendasi kepada manajemen Lyly Bakery Babat untuk meningkatkan *employee retention* dan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat meminimalkan biaya dan kerugian akibat turnover karyawan yang tinggi.
- d. Meningkatkan citra dan reputasi perusahaan di mata karyawan maupun calon karyawan, sehingga perusahaan dapat lebih mudah merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- e. Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena karyawan yang loyal dan puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan berkinerja baik.

## 2. Manfaat Teoritis:

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan (*employee retention*) di industri makanan dan minuman.



- b. Menambah pemahaman tentang peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara *employee retention* dan *turnover intention* pada karyawan industri makanan dan minuman.
- c. Memberikan inspirasi dan panduan bagi peneliti lainnya yang ingin melakukan penelitian serupa pada perusahaan atau industri yang berbeda, sehingga dapat mengembangkan penelitian sebelumnya dan menghasilkan temuan yang lebih baik.
- d. Menambah literatur atau referensi bagi para peneliti dan akademisi di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal *employee retention*, *turnover intention*, dan kepuasan kerja.
- e. Memberikan sumbangan bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dan mengurangi *turnover* di perusahaan.

