

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perkembangan zaman menjadikan perusahaan semakin kompetitif. Perkembangan globalisasi dalam kehidupan organisasi menjadikan tantangan besar bagi manajer sumber daya manusia untuk bisa mempertahankan karyawan (Safira Nurmalitasari & Andriyani, 2021). Perusahaan juga harus menghadapi tantangan mengenai bagaimana karyawan dapat bertahan di perusahaan. Tantangan tersebut adalah retensi karyawan, tentang bagaimana perusahaan mengelola strategi untuk menjaga karyawan dalam organisasi dengan mengurangi niat untuk pergi (Jacobs & Okolie, 2019). Karena semakin maju perkembangan zaman akan berbeda pula cara karyawan dalam bekerja.

Pada saat ini, karyawan tidak lagi mendefinisikan kesuksesan karir dengan jumlah penghasilan atau tingginya gaji yang diterima. Terutama karyawan millennial, mereka lebih mementingkan mental *health* dibandingkan memikirkan pendapatan gaji yang tinggi. Menurut (Wermeling, 2009) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi retensi karyawan yang efektif mengetahui bahwa gaji dan tunjangan bukanlah faktor terpenting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan bertahan atau keluar. Sebaliknya karyawan ingin merasa bahwa mereka adalah kontributor yang berharga. Karyawan pada masa kini memiliki kehidupan selain pekerjaan mereka, mereka juga mengurus keluarga mereka. Sehingga perlu adanya keseimbangan pada kehidupan kerja. Dan perusahaan juga perlu untuk mempertahankan karyawan

untuk meminimalisir beberapa masalah perusahaan, seperti menghemat biaya *recruitment*, tidak perlu memberikan *training* untuk karyawan baru, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Sucofindo, terdapat 35 responden yang mengisi kuisisioner yang telah disebar. Dari hasil pra penelitian yang di peroleh, 29 responden mengatakan kurangnya *work life balance*, 19 responden mengatakan kurangnya penghargaan yang sesuai, 16 responden mengatakan perlunya menciptakan hubungan karyawan yang positif, dan 15 responden mengatakan untuk menyediakan peluang karir dan memberikan konten pekerjaan yang sesuai. Sehingga dari hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa kurang puas terhadap kebijakan yang ada pada perusahaan terutama pada keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan mereka lebih tertarik apabila perusahaan memberikan kebijakan terkait keseimbangan pada kehidupan kerja mereka.

Manajer sumber daya manusia perlu untuk mempertahankan tingkat *employee retention* agar perusahaan dapat tetap berjalan sesuai tujuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee retention* sangat penting untuk mempertahankan karyawan di perusahaan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan sangat mempengaruhi tingkat retensi karyawan pada perusahaan. Terdapat fenomena lain yang ditemukan bahwa karyawan juga memiliki beberapa kewajiban yang harus dikerjakan. Oleh karena itu, *work life balance* tepat untuk di terapkan agar pegawai dapat menyeimbangkan kewajiban mereka. Studi dari *Accenture* (perusahaan konsultan manajemen terkemuka di

dunia) mengungkapkan bahwa keseimbangan antara hidup dan kerja (*work life balance*) adalah penentu utama kesuksesan bagi karyawan laki-laki dan perempuan.

Mempertahankan karyawan merupakan bagian sangat penting bagi sebuah perusahaan (Al-sharafi dkk., 2018). Karyawan atau bisa disebut *human capital* merupakan asset penting bagi perusahaan dalam menjalankan tugas perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Winoto Tj. dkk., 2021) mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, terutama karyawan terbaik merupakan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan manapun. Perusahaan pada masa kini memiliki tantangan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan pada perusahaan tersebut. Dan dengan mempertahankan karyawan akan meminimalisir pengeluaran dana untuk tidak perlu merekrut karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang unggul. Tujuan dasar dari strategi dan praktik retensi karyawan adalah untuk mengurangi pergantian karyawan dan biaya yang terkait dengan perekrutan, pelatihan, dan penerimaan karyawan baru dalam organisasi (Iqbal & Mishra, 2015).

*Employee retention* dianggap sebagai pusat keberhasilan organisasi yang mampu menjawab tantangan besar bagi manajer sumber daya manusia untuk menjaga perusahaan tetap bertahan (Hong. E. dkk., 2012). Secara khusus, *employee retention* merupakan proses dimana karyawan diusahakan untuk tetap berada di perusahaan untuk jangka waktu yang panjang atau hingga selesainya suatu proyek. *Employee retention* perlu dilakukan perusahaan untuk

mengurangi *turnover* yang terjadi, sehingga dapat mempertahankan karyawan yang mempunyai potensi baik di perusahaan. Upaya yang dilakukan manajer sumber daya manusia untuk meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu fenomena yang saat ini banyak dilakukan perusahaan-perusahaan besar yaitu *work life balance* (WBL).

*Work Life Balance* merupakan konsep yang menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, sehingga membuat karyawan memiliki keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi (Fisher dkk., 2009). *Work Life Balance* sendiri sangat cocok diterapkan pada masa kini karena dapat menjaga kualitas kerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh (Meenakshi dkk., 2013) yang menyebutkan bahwa *Work Life Balance* merupakan keseimbangan kewajiban antara pekerjaan dan keperluan pribadi yang didapatkan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* bukan aspek untuk mengukur kuantitas, melainkan kualitas dari kehidupan individu.

*Work Life Balance* sangat penting untuk diterapkan, hal tersebut dikarenakan tidak lepas dari peran individu dan perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan menerapkan *Work Life Balance* berdampak positif terhadap karyawan dimana karyawan mampu mengelola stress, melakukan relaksasi, dan mengelola manajemen waktu yang baik. Menurut studi dari *University of Massachusetts Global* manfaat yang didapat dari menerapkan *Work Life Balance* diantaranya individu dapat membuat *planning* mengenai aktivitas yang akan dilakukan, dapat mengurangi aktivitas yang kurang bermanfaat karena

dapat mengurangi beberapa perasaan bersalah yang dirasakan, rutin berolahraga, menghindari beberapa hal yang negatif, dan meningkatkan hubungan dengan orang dekat. Dengan adanya *Work Life Balance*, karyawan dapat membagi waktunya antara keperluan pekerjaan dan keperluan pribadi.

Karyawan generasi milenial berharap perusahaan memberikan remunerasi yang proporsional dengan pengembangan karir, beban kerja, dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung (Amalia & Hadi, 2019). Karyawan milenial juga mengutamakan pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang dan mereka lebih tertarik pada pekerjaan yang memiliki waktu fleksibel. Faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee retention* sendiri adalah kepuasan kerja atau *Job Satisfaction*. Menurut Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang bernilai positif yang timbul dari sebuah pekerjaan maupun dari penilaian positif atas ekspektasi individu.

Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak pernah mencapai kepuasan psikologis dan menunjukkan sikap yang *negative* di tempat kerja yang pada akhirnya menimbulkan rasa frustrasi. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan memberikan hasil kerja yang baik dan berkinerja lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya (Khoerunnisa & Rahayuningsih, 2019). Ketika penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai harapan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan akan semakin tinggi pula retensi karyawan yang

terjadi. Sehingga perusahaan sukses dalam mempertahankan karyawan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention*. Penelitian yang mencoba membuktikan pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention* adalah penelitian (Das & Khushwah, 2015) serta Rahmat et al., (2020) bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* pada suatu perusahaan. Namun ditemukan inkonsistensi pada penelitian (Houssein dkk., 2020) yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif terhadap *employee retention*. Berdasarkan inkonsistensi hasil dari penelitian terdahulu dan fenomena gap, menurut (Al-sharafi dkk., 2018) mengatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi dalam memengaruhi *employee retention*. Terwujudnya tujuan perusahaan yaitu tercapainya retensi karyawan dengan begitu sangat diperlukan kepuasan atas karyawan (Ghafoor, 2012). *Job satisfaction* menjadi variabel pemediasi diharapkan dapat memberikan pembaharuan pada hasil penelitian dan dapat memprediksi pengaruhnya antara *work life balance* dalam meningkatkan retensi karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Surabaya.

Generasi milenial merupakan generasi yang lahir pada tahun 1980-2000 (Bolton et al. 2013; Cekada, 2012; T.J. Smith & Nicholas, 2015; Yap & Badri, 2020). Generasi milenial tumbuh di era perkembangan teknologi dan mampu menggunakan teknologi yang lebih baik dibanding generasi sebelumnya. Generasi ini juga memiliki prioritas, ekspektasi, dan etos kerja yang unik.

Mereka lebih tertarik pada *work life balance* daripada aspek lainnya, dimana lebih memikirkan lapangan kerja yang sesuai dengan ekspektasi. Menurut (Hall & Chandler, t.t.) karyawan generasi milenial sering berganti pekerjaan, demikian pula mereka yang berpindah pekerjaan dan tidak mempunyai masalah dalam pergantian atasan. Generasi milenial juga cenderung lebih mudah berpindah industry meskipun dengan pertimbangan kompensasi dan benefit yang diterima. Dan mereka juga fleksibel dalam mengambil peluang untuk mengupgrage skill bekerja. Menurut (Cruz, 2007) menjelaskan bahwa generasi milenial cenderung berpindah organisasi jika mereka melihat peluang yang lebih baik dan memberikan tingkat apresiasi yang lebih besar.

Berdasarkan fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Sucofindo Cabang Surabaya)”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka terdapat beberapa rumusan masalah yang timbul pada penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana *Work life balance*, *job satisfaction*, dan *employee retention* di PT. Sucofindo Cabang Surabaya?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee retention*?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
4. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee retention*?

5. Apakah work life balance berpengaruh terhadap employee retention melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan *Work life balance*, *job satisfaction*, dan *employee retention* di PT. Sucofindo Cabang Surabaya.
2. Untuk menguji pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention*.
3. Untuk menguji pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction*.
4. Untuk menguji pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee retention*.
5. Untuk menguji pengaruh pada *work life balance* terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*.

### D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan evaluasi bagi perusahaan dalam memberikan kesejahteraan karyawan terkait *work life balance*, *employee retention*, dan *job satisfaction*.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi serta informasi bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang sejenis.