

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset bagi sebuah perusahaan maupun organisasi yang wajib dijaga layaknya aset berupa tanah dan bangunan. Sumber daya manusia dapat disebut juga sebagai anggota, tenaga kerja, dan potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan cita-cita perusahaan (Yulius, 2022:1). Salah satu tantangan besar bagi sebuah perusahaan yaitu mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat, karena sumber daya manusia adalah kunci utama dalam kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam keberhasilan setiap organisasi, karena sebagian besar masalah dalam pengaturan organisasi adalah manusia dan sosial dari fisik, teknis atau ekonomi (Rahardjo, 2022:3).

Pada era kompetisi global saat ini, perusahaan harus memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi supaya dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Pemimpin organisasi serta bagian yang menangani sumber daya manusia harus memahami dengan baik masalah sumber daya manusia, agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik. Karena pengelolaan sumber daya manusia yang buruk dapat menurunkan tingkat produktivitas dan kinerja para tenaga kerja, hingga pada akhirnya akan meningkatkan *turnover intention* pada perusahaan. *Turnover intention* adalah semua karyawan yang dapat secara sukarela atau tidak sukarela untuk berhenti dari pekerjaannya sekarang, dan akan mencari pekerjaan yang lebih menarik sesuai harapan mereka (Wahyudi & Saryatmo, 2024).

Turnover karyawan merupakan isu yang sangat penting didalam suatu organisasi, baik finansial maupun operasional yang akan berdampak kerugian bagi perusahaan (Setiyarti et al., 2023). *Turnover intention* menyebabkan perusahaan membutuhkan dana dan waktu yang lebih banyak untuk merekrut tenaga kerja baru dan memberikan pelatihan kerja kepada tenaga kerja baru. Kenaikan angka atau tingginya *turnover* di suatu perusahaan mengakibatkan dampak buruk dan negatif, berupa ketidakstabilan dan ketidakpastian dalam kondisi tenaga kerja yang tersedia. Jika permasalahan *turnover* tidak ditangani dengan baik dan benar, hal ini akan mengganggu pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan. Menurut Jannavi & Utami, (2024) Survei Mercer menunjukkan bahwa beberapa perusahaan di Asia Tenggara, termasuk Indonesia mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan, diperkuat oleh Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan proporsi karyawan yang berhenti bekerja dari 5,41% (tahun 2019) menjadi 7,56% (tahun 2020).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang sering dikaitkan dengan *turnover intention*, karena kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu respons emosional dan efektivitas terhadap berbagai aspek atau komponen pekerjaan seseorang (Juleiqa & Indarto, 2024). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja seringkali mendorong karyawan untuk mencari peluang lain yang dianggap lebih memenuhi harapan mereka. Baik dalam hal gaji, kondisi kerja, pengembangan karier maupun hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Jika

perusahaan mampu merancang strategi yang tepat guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang mana hal tersebut mampu untuk mengurangi risiko *turnover intention* yang tinggi.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* adalah keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan dimana individu secara aktif terlibat dan melibatkan diri mereka sepenuhnya untuk mencapai kepentingan terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja (Safariningsih et al., 2024:19). Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi biasanya menunjukkan antusiasme dalam bekerja yang kuat, memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya serta cenderung lebih bersemangat, termotivasi dan memiliki kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan akan merasa lebih terhubung dengan nilai-nilai organisasi dan pekerjaan mereka, juga menunjukkan komitmen yang tinggi yang membuat karyawan lebih jarang tidak masuk dan bermalas-malasan dalam kerja.

Dalam lingkungan kerja yang semakin menuntut, karyawan seringkali dihadapkan pada tekanan untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam waktu yang terbatas. Sehingga mengorbankan waktu pribadi dan kehidupan diluar pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja adalah cara bekerja dengan tetap menjaga keseimbangan semua aspek kehidupan kerja, pribadi, spiritual, keluarga dan sosial (Pramushinta et al., 2024). Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, stress yang berkepanjangan hingga penurunan kepuasan kerja. Keseimbangan kehidupan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja muncul dari fenomena perubahan sosial dan dinamika dunia kerja modern. Karyawan yang mampu mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik, mereka akan lebih puas dan termotivasi dalam bekerja yang dapat berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan dan rasa tetap ingin tinggal di perusahaan tempat dia bekerja. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, dengan cara perusahaan merancang kebijakan keseimbangan kehidupan kerja seperti fleksibilitas waktu kerja, kebijakan cuti dan program kesejahteraan karyawan.

PT. Duwa Atmimuda merupakan perusahaan industri yang bergerak dibidang produksi *furniture* logam yaitu komponen listrik dan elektronik, yang didirikan oleh bapak Subangkit pada 18 Desember 1994. Beralamat di Jl. Jambean No. 21, Desa Purworejo, Kecamatan Bae, Kabupaten Kudus. Sebelum menjadi seperti sekarang, dulunya PT. Duwa Atmimuda ini adalah bengkel yang hanya sebagai supplier di PT. Hartono Istana Teknologi. Namun dengan seiring berjalannya waktu, perusahaan memperluas pangsa pasarnya menjadi supplier beberapa perusahaan besar di Kudus dan beberapa daerah lainnya di Jawa Tengah dan Jawa Timur.

Namun dibalik kesuksesan PT. Duwa Atmimuda saat ini, terdapat permasalahan yang sedang dihadapi yaitu meningkatnya angka karyawan keluar. Berikut data karyawan keluar pada PT. Duwa Atmimuda dalam tiga tahun terakhir, sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Karyawan Keluar PT. Duwa Atmimuda Kudus

Tahun	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan akhir tahun	%
2021	4	244	1,64%
2022	13	231	5,63%
2023	24	213	11,27%

Sumber: PT. Duwa Atmimuda (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1, data karyawan keluar PT. Duwa Atmimuda diperoleh informasi bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir jumlah karyawan yang keluar semakin meningkat. Pada tahun 2023 jumlah karyawan yang keluar mencapai 11,27%, nilai ini lebih tinggi dibandingkan tahun 2021 dan 2022. Mengingat bahwa karyawan merupakan faktor penting penggerak perusahaan, maka banyaknya karyawan yang keluar akan berakibat pada kestabilan manajemen perusahaan.

Tabel 1.2
Data Upah Karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus tahun 2024

No	Gaji pokok	Tunjangan	Jabatan
1	Rp 2,5 jt – 2,7 jt	Rp 220.000	Staf kantor & kepala produksi
2	Rp 2,3 jt – 2,5 jt	Rp 220.000	Bagian produksi

Sumber: PT. Duwa Atmimuda (2024)

Dari Tabel 1.2 di atas, dapat dijelaskan bahwa upah yang diberikan kepada staf dan kepala bagian produksi sebesar Rp. 2.700.000 – Rp. 3.000.000 (gaji pokok + tunjangan) perbulan. Sedangkan upah yang diberikan kepada bagian produksi Rp. 2.300.000 – Rp. 2.700.000 (gaji pokok + tunjangan) perbulan. Nominal tersebut belum merupakan gaji bersih karyawan, yang mana akan diakumulasikan dengan BON/DPLK, JHT, BPJS, dana pensiun, potongan absen dan SPSI. Selain itu, perusahaan tidak memberikan kompensasi yang lain kepada karyawan, seperti tidak adanya bonus yang diberikan kepada karyawan ketika karyawan sudah berkontribusi penuh kepada perusahaan. Hal ini, berdampak kepada kepuasan kerja

karyawan yang menurun. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah/kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

Tabel 1.3
Data Karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus Tahun 2024

No	Jabatan	Karyawan		Pendidikan	
		Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang dipromosikan	SMA	S1
1	<i>Office</i>	26	1	19	7
2	Kepala Produksi	4	0	2	2
3	Ketua Regu	21	0	21	0
4	Karyawan Produksi	162	0	162	0
Jumlah		213	1	204	9
%		100%	0,47%	96%	4%

Sumber : PT. Duwa Atmimuda (2024)

Dari Tabel 1.3, jumlah karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus yang berjumlah 213 orang hanya 1 karyawan yang mengalami kenaikan jabatan. Yaitu pada bagian HRD, dimana dari staff *office* diangkat menjadi HRD untuk menggantikan HRD yang telah keluar. Mayoritas karyawan PT. Duwa Atmimuda 96% pendidikan terakhir yaitu SMA, dan sisanya 4% bergelar S1. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan hanya 1 bulan awal karyawan bekerja di perusahaan, sebagai karyawan baru. Padahal karyawan lama juga membutuhkan pelatihan, untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan kinerja dan produktivitas. Hal ini diperlukan, mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar, serta membantu karyawan menghindari stagnasi. Fenomena ini yang menjadi faktor kurangnya keterlibatan kerja karyawan PT. Duwa Atmimuda.

Tabel 1.4
Data ketidakhadiran karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus tahun 2024

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja/Bulan	Total Seluruh Hari Kerja karyawan seharusnya	Jumlah Tidak Hadir (Absen)	Persentase Tingkat Absen (%)
A	B	C	D= B X C	E	F= E/D X 100%
Januari	213	26	5538	235	4,24
Februari	213	21	4473	406	9,08
Maret	213	23	4899	409	8,35
April	213	19	4047	315	7,78
Mei	213	22	4686	359	7,66
Juni	213	22	4686	380	8,11
Rata-rata	213	22,17	4721,5	350,67	7,54

Sumber: PT. Duwa Atmimuda Kudus (2024)

Berdasarkan data Tabel 1.4 di atas, dapat diperoleh informasi data ketidakhadiran selama 6 bulan pada PT. Duwa Atmimuda Kudus. Dimana ketidakhadiran PT. Duwa Atmimuda tergolong tinggi, hal ini bisa diartikan sebagai tanda adanya keseimbangan kehidupan kerja yang buruk. Ketidakhadiran yang tinggi, menjadi indikasi bahwa keseimbangan kehidupan kerja karyawan terganggu. Dengan tingkat ketidakhadiran yang tinggi karyawan merasa tidak terhubung secara emosional dengan pekerjaannya dan menghadapi kehidupan pribadi yang tidak dapat mereka atasi dengan baik akibat beban kerja yang tidak fleksibel.

Karyawan PT. Duwa Atmimuda sering meminta izin setengah hari, dengan berbagai alasan salah satunya yaitu urusan keluarga. Perusahaan yang menerapkan sistem *Pre Order* (PO), hal ini dapat meningkatkan jam kerja, stres, dan kelelahan tanpa dukungan yang cukup. Dengan begitu, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan keseimbangan kehidupan kerja serta menilai apakah kebutuhan untuk meningkatkan program kesejahteraan karyawan atau menyesuaikan beban kerja.

Di era pesatnya laju perkembangan teknologi sekarang, sumber daya manusia ataupun tenaga kerja yang tersebar di Indonesia diisi oleh berbagai generasi. Penduduk Indonesia terdiri dari empat kelompok generasi diantaranya adalah *baby boomer* (1946-1964), X (1965-1980), Y (1981-1996) dan Z (1997-2012). Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja merupakan hal yang alami yang muncul sebagai salah satu subjek yang menarik untuk diperhatikan. Seperti pada tahun 2024 ini PT. Duwa Atmimuda Kudus sudah memiliki karyawan sebanyak 213 karyawan yang terdiri dari:

Tabel 1.5
Data Generasi (usia) karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus tahun 2024

Generasi	Usia	Jumlah	%
<i>Baby Boomer</i>	78-60 thn	2	0,9%
X	59-44 thn	67	31,5%
Milenial	43-28 thn	144	67,6%
Z	27-12 thn	0	0%
Jumlah		213	100%

Sumber: PT. Duwa Atmimuda (2024)

Berdasarkan Tabel 1.3, generasi milenial menjadi kelompok terbesar angkatan kerja yaitu 67,6% dari seluruh populasi karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus. Generasi milenial telah menjadi kelompok mayoritas angkatan kerja di banyak negara, termasuk Indonesia. Hal ini, terjadi karena mereka berada pada usia produktif dan mendominasi jumlah pekerja aktif (Kusuma et al., 2024). Generasi milenial dikenal memiliki karakteristik unik yang membedakan dari generasi sebelumnya. Seperti keterampilan teknologi, mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja serta mencari pekerjaan yang memberikan makna dan kesempatan untuk berkembang secara personal dan profesional. Namun, generasi milenial juga

sering menunjukkan tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya.

Research gap pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Mulyadi et al., (2023) mengenai keterlibatan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menyatakan bahwa keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani et al., (2023) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliani & Ekhsan, (2024) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari et al., (2024) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi et al., (2024) mengenai variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini terdapat pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Rijanti, (2024) yang mana penelitian ini ditemukan tidak adanya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Putri, (2023) mengenai variabel keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Endeka et al.,

(2020) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* terdapat gap dari beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Mangumbahang et al., (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh NingTyas et al., (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil observasi pada PT. Duwa Atmimuda dan uraian diatas tentang permasalahan *turnover intention* yang perlu diperhatikan di perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hal tersebut. Peneliti juga tertarik melakukan penelitian kepada generasi milenial yang bekerja di PT. Duwa Atmimuda, karena generasi milenial memiliki karakter yang unik dibandingkan dengan generasi lainnya. Peneliti mengambil variabel keterlibatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, *turnover intention* dan kepuasan kerja untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus”**.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup digunakan untuk membatasi penelitian agar tidak keluar dari inti permasalahan yang sedang dibahas. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus yang terletak di Jl. Jambean No. 21, Kabupaten Kudus.
2. Variabel *eksogen* dalam penelitian ini adalah Keterlibatan Kerja (X1) dan Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2), variabel *endogen* dalam penelitian ini adalah *Turnover intention* (Y) dan variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus.
3. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan generasi milenial di PT. Duwa Atmimuda Kudus.
4. Waktu penelitian dilaksanakan 1 (satu) bulan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diketahui, maka didapatkan rumusan masalah yaitu:

1. Berdasarkan tabel 1, Karyawan keluar pada karyawan generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus selama 3 tahun terakhir (2020-2023) terus mengalami kenaikan.
2. Berdasarkan tabel 2 rendahnya kepuasan kerja karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus, dilihat dari upah dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan.
3. Berdasarkan tabel 3 rendahnya keterlibatan kerja karyawan PT. Duwa Atmimuda, terlihat dari rendahnya pengembangan karir yang terjadi di PT. Duwa Atmimuda.
4. Berdasarkan tabel 4 Buruknya keseimbangan kehidupan kerja karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus ditunjukkannya dengan tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan pada bulan januari-juni tahun 2024.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus?
2. Bagaimana pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus?
3. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus?
4. Bagaimana pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi milenial PT. Duwa atmimuda Kudus?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus.
2. Menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus.
3. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus.
4. Menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus.

5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi milenial PT. Duwa Atmimuda Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ada, penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan juga menjadi referensi bagi pengembangan konsep dan teori dalam bidang sumber daya manusia. Khususnya terkait keterlibatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention* pada generasi milenial.

2. Manfaat praktis

Secara praktis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat mengurangi tingkat permasalahan yang terjadi pada karyawan, sehingga *turnover intention* yang terjadi pada perusahaan PT. Duwa Atmimuda Kudus dapat diminimalisir.