

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman serta persaingan dunia bisnis yang terus meningkat. Sumber daya manusia, keuangan, dan juga teknologi yang canggih menjadi hal utama bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan-kegiatannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Dalam menjalankan suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi berjalannya suatu perusahaan dengan merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan kegiatan perusahaan. Tingkat keberhasilan ataupun kegagalan suatu perusahaan dapat ditentukan dari tinggi dan rendahnya tingkat *Turnover Intention* Karyawan. Oleh karena itu, manajemen SDM diharapkan dapat berjalan sebaik mungkin agar dapat mencapai standar dan tujuan perusahaan. Terdapat salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk mengurangi tingkat *Turnover Intention* karyawan, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. (Adithya et al., 2022).

Sismawati & Lataruva, (2020) menyebutkan sekitar 60% dari total tenaga kerja milenial saat ini cenderung akan meninggalkan perusahaan jika mereka tidak merasa terikat, sementara sebagian yang merasa terikat mungkin akan beralih ke sikap yang tidak terikat, yang pada akhirnya dapat memicu niat untuk berpindah pekerjaan (*Turnover Intention*). Dalam sebuah perusahaan, karyawan diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan potensi dan kualitas dalam produktivitas dan kinerja di perusahaan sebagai tolak ukur keberhasilan dalam bekerja, sehingga karyawan memiliki daya saing dengan karyawan lain dalam peningkatan kerja.

*Work-life Balance* merupakan cara yang tepat bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui bahwa karyawan tidak hanya dihadapi dengan peran serta

masalah dalam dunia kerja, namun karyawan juga dihadapi dengan peran serta masalah di luar dunia kerja. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dapat tercapai ketika individu berhasil menyelesaikan tanggung jawabnya baik di tempat kerja maupun di rumah, tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mentalnya (Anugrah & Priyambodo, 2021).

Menurut Hendra & Artha, (2023) keseimbangan kerja dan kehidupan (*Work-life Balance*) pada dasarnya menjadi hal positif bagi karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, *Work-life Balance* yang baik akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka. Kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk mencari peluang di perusahaan lain atau bahkan mengurangi minat mereka dalam mencari pekerjaan baru. Sismawati & Lataruva, (2020), menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah *Turnover Intention* yang terjadi. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap lingkungan kerja, relasi dengan rekan kerja, tingkat gaji, peluang promosi, dan hubungan dengan atasan akan cenderung merasa lebih nyaman bertahan di perusahaan karena kondisi pekerjaan sesuai dengan harapan mereka

Dalam konteks ini, PT XYZ sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan di kawasan Jakarta menghadapi tantangan yang signifikan. Menurut Rihardi (2021), industri perhotelan sering dihadapkan pada tantangan menciptakan keunggulan komparatif yang tidak dapat ditiru. Manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi fokus utama bagi perusahaan modern seperti PT XYZ, karena SDM dianggap sebagai elemen kunci dalam mempertahankan daya saing di sektor pariwisata dan perhotelan. Oleh karena itu, penting untuk mengelola, mempertahankan, dan memotivasi SDM dengan efektif agar perusahaan dapat berhasil menghadapi dinamika industri yang kompleks ini.

Penulis melakukan observasi pada PT XYZ untuk menentukan variabel dalam penelitian ini dengan mengidentifikasi tujuan utama yaitu mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan pada PT XYZ. Berdasarkan tinjauan literatur dan diskusi dengan pihak perusahaan, peneliti memilih variabel Kepemimpinan Transformasional,

Kompensasi, Kepuasan Kerja, *Work-Life Balance*, Diversitas, dan Pengembangan Karier sebagai kuesioner *pra-survey* penelitian ini. Dalam *pra-survey*, melibatkan 26 responden yang dipilih secara acak untuk memastikan representasi yang baik. Kuesioner yang berisi pertanyaan terkait variabel tersebut disebar, dan hasilnya dianalisis untuk mendapatkan gambaran awal tentang persepsi karyawan. Data ini akan menjadi dasar untuk penelitian utama yang lebih mendalam. Hasil *pra-survey* penelitian, sebagai berikut :

Tabel 1.1 Kuesioner Pra-Survey

No	Variabel	Pertanyaan	Jawaban	
			Iya	Tidak
1	Kepemimpinan Transformasional	Selama saya menjadi bagian dari tim, pemimpin telah membuat saya merasa bangga.	53.8%	46.2%
2	Kompensasi	Saya merasa bahwa kompensasi saya sebanding dengan kontribusi dan kinerja saya ditempat kerja.	57.7%	42.3%
3	Kepuasan Kerja	Saya merasa puas dengan kerja saya dan akan tetap bekerja pada Perusahaan ini.	19,2%	80.8%
4	<i>Work-Life Balance</i>	Saya memiliki cukup waktu untuk bersantai dan menghabiskan waktu dengan keluarga dan teman diluar jam kerja.	26.9%	73.1%
5	Diversitas	Saya merasa bahwa perbedaan dalam hal jenis kelamin, etnisitas, atau latar belakang lainnya dihargai dan diakui di perusahaan.	53,8%	46.2%
6	Pengembangan Karier	Saya merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir yang ditawarkan oleh perusahaan.	30.7%	69.2%

Sumber : Data diolah dari Pra-Survey, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 Pada variabel Kepemimpinan Transformasional dengan pernyataan “Selama saya menjadi bagian dari tim, pemimpin telah membuat saya merasa bangga”, berdasarkan pernyataan tersebut sebesar 53.8% menyatakan Iya, sedangkan 46.2% menyatakan Tidak. Sementara, Variabel Kompensasi dengan pernyataan “Saya merasa bahwa kompensasi saya sebanding dengan kontribusi dan kinerja saya ditempat kerja”, berdasarkan pernyataan tersebut sebesar 57.7% menyatakan Iya, sedangkan 42.3% menyatakan Tidak. Variabel Kepuasan Kerja dengan pernyataan “Saya merasa puas dengan kerja saya dan akan tetap bekerja pada Perusahaan ini”, berdasarkan pernyataan tersebut sebesar 19,2% menyatakan Iya, sedangkan 80.8% menyatakan Tidak. Variabel *Work-Life Balance* dengan pernyataan “Saya memiliki cukup waktu untuk bersantai dan menghabiskan waktu dengan keluarga dan teman diluar jam kerja”, berdasarkan pernyataan tersebut sebesar 26.9% menyatakan Iya, sedangkan 73.1% menyatakan Tidak. Variabel Diversitas dengan pernyataan “Saya merasa bahwa perbedaan dalam hal jenis kelamin, etnisitas, atau latar belakang lainnya dihargai dan diakui di perusahaan”, berdasarkan pernyataan tersebut sebesar 53.8% menyatakan Iya, sedangkan 46.2% menyatakan Tidak. Dan Variabel Pengembangan Karier dengan pernyataan “Saya merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir yang ditawarkan oleh perusahaan”, berdasarkan pernyataan tersebut sebesar 30.7% menyatakan Iya, sedangkan 69.2% menyatakan Tidak.

Berdasarkan hasil *pra-survey* yang dilakukan, terlihat bahwa beberapa area menjadi fokus utama permasalahan pada penelitian ini yang terjadi pada PT XYZ. Dari hasil tersebut, terlihat bahwa hanya sebagian kecil responden (19.2%) merasa puas dengan pekerjaan mereka, menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, hanya 26.9% responden merasa memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mengindikasikan perlunya upaya untuk meningkatkan *work-life balance* di perusahaan. Selanjutnya, hanya 30.7% responden yang merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir yang ditawarkan,

menunjukkan perlunya perusahaan untuk mengevaluasi dan meningkatkan program pengembangan karir agar lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Menurut Aritonang *et al.*, (2019); Rulianti, (2021), Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan Saefullah, (2021), Pengembangan Karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten.

Riantini *et al.*, (2021), menyatakan Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sementara Lim & Saraih, (2021); Putri & Islamuddin, (2022); Sujiyati & Dessyarti, (2022), menyatakan Pengembangan Karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan Ikhsan & Hati, (2020); Elian *et al.*, (2020), Pengembangan Karier dinyatakan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Ferzanita, (2023), menyatakan bahwa sebagian karyawan meyakini bahwa kehidupan yang seimbang (*Work-Life Balance*) yang baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sementara Laksono & Wardoyo, (2019); Sismawati & Lataruva, (2020); (Perera & Pathirana, (2023), *Work-Life Balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan Rohaeni & Nurdin, (2020), menyatakan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Prayogi *et al.*, (2019); Sismawati & Lataruva, (2020); Nair *et al.*, (2021) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan Lumunon *et al.*, (2019); Endeka *et al.*, (2020), menyatakan *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Fauzi *et al.*, 2022). Sementara Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Ganji *et al.*, 2021); (Sismawati & Lataruva, 2020); (Sujiyati & Dessyarti, 2022);

(Rajapaksa *et al.*, 2024). Sedangkan Gayatri & Muttaqiyathun, (2020), Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover intention*.

Sismawati & Lataruva, (2020), menyatakan bahwa Kepuasan Kerja terbukti dapat memediasi variabel pengembangan karier terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* tidak dapat memediasi antara *Career Development* terhadap *Turnover Intention* (Umita, 2020). Sismawati & Lataruva, (2020); Nair *et al.*, (2021) Kepuasan kerja terbukti dapat memediasi variabel *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*. Sementara Prayogi *et al.*, (2019), Kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terdapat kesenjangan fenomena dan hasil penelitian yang menjelaskan terdapat pengaruh positif dan negatif signifikan atau bahkan tidak signifikan. Maka penelitian ini dilakukan dalam konteks atau populasi yang berbeda dari penelitian terdahulu, penelitian ini mengeksplorasi fenomena yang sama tetapi pada industri yang berbeda yaitu pada industri perhotelan. Industri perhotelan memiliki salah satu karakteristik unik yaitu beroperasi sehari penuh, hotel akan beroperasi tanpa adanya hari libur, termasuk dalam hal pelayanan yang dilakukan oleh karyawannya agar para pelanggan dapat menikmati pelayanan dari hotel sepanjang hari (Hendrik, 2022).

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh Pengembangan Karier dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini menemukan bahwa tingkat *Turnover Intention* dikatakan rendah melalui *pra-survey* yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa sekitar 60% dari total tenaga kerja milenial memiliki niat untuk berpindah pekerjaan (*Turnover Intention*) (Sismawati & Lataruva, 2020). Peneliti memilih Pengembangan Karier dan *Work-Life Balance* sebagai variabel *Independent* dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi karena variabel tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap tinggi rendahnya *Turnover Intention*, seperti yang sudah dibahas di penelitian terdahulu. Hal ini juga dikuatkan dengan hasil *pra-*

*survey* yang peneliti lakukan kepada karyawan PT X. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik mengambil judul penelitian **“Pengaruh Pengembangan Karier dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja Karywan PT XYZ”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ?
2. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ?
3. Apakah Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XYZ?
4. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XYZ?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XYZ?
6. Apakah Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ?
7. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XYZ

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XYZ
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XYZ
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ
7. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT XYZ

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Secara Teoritis**

Dari segi teoritis, manfaat dari penelitian ini adalah sebagai sumber referensi yang berharga bagi peneliti lain yang ingin melakukan studi serupa. selanjutnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan *Turnover Intention* karyawan.

##### **1.4.2 Secara Praktis**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh selama masa perkuliahan, serta untuk melatih keterampilan dalam menganalisis permasalahan yang ada dan mencari solusinya, sebagai informasi mengenai masukan dan saran bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan menerapkan pengembangan karier dan *Work-Life Balance* untuk mengurangi *Turnover Intention*