

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam perkembangan dunia usaha yang semakin pesat turut menciptakan rivalitas antar perusahaan menjadi keras. Untuk tetap bertahan dalam iklim kompetitif tersebut maka mendayagunakan sumber daya menjadi solusi bagi perusahaan, terutama sumber daya manusia, karena pada dasarnya merupakan faktor sekaligus aset utama dalam menjalankan keseluruhan kegiatan demi tercapainya keberhasilan tujuan. Maka dari itu, perusahaan dengan sumber daya manusia yang kompeten akan menciptakan keunggulan dan kekuatan kompetitif dalam kemajuan perusahaan. Untuk itu, kehadiran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat krusial dalam pencapaian tujuan melalui pengelolaan serta pemberdayaan sumber daya manusia yang ada secara maksimal.

Dalam pengelolaan tersebut seringkali terjadi persoalan, salah satunya yaitu *turnover*, ialah pergerakan tenaga kerja yang keluar dari perusahaan baik secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak (*involuntary*) (Abelson, 1986). *Turnover* merupakan bentuk konkret atas adanya *turnover intention* yang mana tinggi atau rendahnya tingkat *turnover* dapat berdampak serta mengindikasikan ada sesuatu yang terjadi pada perusahaan tersebut.

Penelitian ini berfokus pada *voluntary turnover* atau pergantian karyawan yang dilakukan secara sukarela dan atas keinginan karyawan itu sendiri. *Turnover* yang ditandai oleh keadaan dimana seorang karyawan secara sadar mempunyai

pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari *job* lain sebagai alternatif serta adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan disebut dengan *turnover intention*. Keadaan ini mengacu pada perkiraan peluang individu yang akan keluar dari perusahaan didasarkan pada beberapa alasan di masa depan, alasan tersebut yaitu mencari sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya (Mobley et al., 1978).

Fenomena *turnover intention* ini dapat memberikan efek negatif pada keefektivitasan suatu perusahaan, seperti ketidakstabilan pada kondisi karyawan, ketidakkondusifan dalam suasana kerja, serta anggaran sumber daya manusia menjadi meningkat, karena perusahaan kehilangan karyawan yang kompeten dan diperlukan pelatihan kembali untuk karyawan baru (Rivai, 2001).

Menurut Badan Pusat Statistik pada tahun 2023 jumlah penduduk di Indonesia mencapai 278,69 juta jiwa dengan didominasi oleh generasi Z dan menjadi penyumbang terbesar dalam menjadikan Indonesia kepada era bonus demografi, yaitu sebagian besar penduduknya didominasi oleh usia produktif (15-64 tahun).

Generasi Z atau lebih dikenal dengan Gen Z ialah mereka yang lahir antara tahun 1997-2012. Namun, dengan jumlah yang demikian tinggi tersebut berbanding lurus dengan tingkat *turnover*nya. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati et al. (2021) dengan judul “Keterikatan Kerja dan Tingkat *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z” didapat hasil bahwa generasi Z memiliki tingkat *turnover intention* paling tinggi dibanding dengan generasi milenial. Hasil serupa disebutkan oleh situs rekrutmen integrity-indonesia.com (2019) bahwa dalam rentang waktu paling singkat yaitu sekitar 1-3

bulan generasi Z cenderung berganti pekerjaan dengan persentasenya sebesar 31,82% dibanding dengan generasi X dan generasi milenial. Selaras dengan itu, DataIndonesia.id (2022) atas hasil survei yang diadakan oleh *Alvara Research Center*, dikatakan bahwa generasi yang memiliki kecenderungan paling tinggi akan kecemasan dan stres dibandingkan dengan generasi lainnya adalah generasi Z yakni dengan tingkat persentase sebesar 28,3%, generasi milenial sebesar 28,1% dan generasi X sebesar 24,1%. Penyebab hal demikian karena generasi Z belum mempunyai banyak pengetahuan, keahlian serta pengalaman dalam menghadapi berbagai tekanan yang diberikan oleh perusahaan sehingga membuatnya mudah untuk berpindah-pindah tempat kerja. Fenomena berpindah-pindahnya seseorang dari tempat kerja atau dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dalam rentang waktu 1-2 tahun sekali, dengan berbagai alasannya tersendiri dan bukan karena kebijakan perusahaan dinamakan sebagai *job hopping*. Fenomena tersebut mengartikan bahwa karyawan yang keluar dari tempat kerja terjadi secara sukarela atau atas dasar keinginan sendiri (*voluntary turnover*).

Tingginya tingkat *turnover intention* dapat disebabkan oleh berbagai hal. Dalam databoks (2023) menurut survei JakPat, faktor yang membuat generasi Z *resign* dari tempat kerja antara lain adalah gaji yang tidak sesuai *job description*, jam kerja tidak teratur, budaya kerja tidak sehat, SOP perusahaan tidak jelas, rekan kerja toxic, beban kerja berlebihan, tidak ada jenjang karir, tidak ada *work life balance*. Menurut Liu & Lo (2017) dan Rosyad (2017) salah satu alasan mengapa seseorang berkeinginan untuk berhenti dari pekerjaannya yaitu karena faktor beban kerja yang mereka terima.

Beban sendiri sering diartikan sebagai sesuatu hal seperti tekanan yang memberatkan bagi seseorang. Beban kerja merupakan sejumlah pekerjaan yang harus karyawan kerjakan dan selesaikan dengan melampaui kemampuan serta keahlian yang dimilikinya dalam rentang waktu pengerjaan yang telah ditetapkan (Ahuja et al., 2017). Beban kerja dapat menyebabkan seorang karyawan mengalami kelelahan apabila tugas yang diterima terlalu berlebihan dan tidak sesuai dengan kapasitasnya, kelelahan ini dapat berupa kelelahan secara fisik maupun psikologis sehingga akan berpengaruh pada penurunan kinerja bahkan sampai pada keinginan untuk berhenti bekerja (Nisa et al., 2019).

Sebagaimana Hernita et al. (2021) menyatakan bahwa karyawan yang berada di bawah tekanan berat seperti stres dan beban kerja akan bereaksi atau diindikasikan menjadi mudah tersinggung, lelah secara fisik dan mental, sakit kepala, serta penangguhan dan penolakan kerja. Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh *The Deloitte Global* (2022) didapat hasil bahwa 44% generasi Z mendapat beban kerja berlebihan di tempat kerjanya. Hal ini disebabkan oleh semakin tingginya tuntutan kerja sehingga mereka dipaksa untuk melakukan pekerjaan diluar *job description* yang mana menyebabkan generasi Z tersebut cenderung meninggalkan pekerjaan. Menurut Buulolo & Ratnasari (2020) beban kerja haruslah disesuaikan dengan volume atau kuantitas, tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit, serta secara kualitas dimana dibutuhkan keahlian untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Penelitian lainnya yang menunjukkan hasil serupa yaitu terdapat hubungan positif antara beban kerja terhadap *turnover intention* adalah Wefald et al. (2008);

Riani & Putra (2017); Altahtoo (2018); Aruna (2018); Buulolo & Ratnasari (2020); Sutikno (2020); Marhamah et al., (2022); Pahlawan & Wahyuni, (2022); Putri & Pujiyanto (2023); Priyono & Tampubolon (2023).

Berbanding terbalik dengan penelitian Nisa et al. (2019); Gayatri & Muttaqiyathum (2020); Purwati (2020); Crimony (2021); Widyawati (2023) yang memberikan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, karena karyawan menganggap bahwa tekanan yang diterima adalah konsekuensi dan bentuk tanggung jawab dalam bekerja serta memiliki sisi positifnya tersendiri yaitu *overtime* atau lembur sehingga dapat menjadi sumber penghasilan tambahan.

Berbeda dengan sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Mutawakillah (2020); Wardhana (2020); Audina et al. (2023); menunjukkan hasil yang bertolak belakang dimana beban kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, artinya sebesar apapun beban kerja yang diberikan oleh perusahaan maka tidak akan mempengaruhi tingkat *turnover intention*.

Novel & Marchyta (2021) menyatakan bahwa karyawan yang baru awal dewasa yaitu rentang usia 21-30 tahun lebih memilih pekerjaan yang memiliki beban kerja rendah dengan gaji tinggi. Sehingga mereka terus mencari pekerjaan yang cocok untuk memenuhi kebutuhannya di masa sekarang dan masa depan, jika tidak sesuai maka mereka akan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Dalam *platform* penyiaran umum Britania Raya yaitu *British Broadcasting Corporation* (2023) dikatakan bahwa pada situs pekerjaan Monster di Amerika memperlihatkan 70% generasi Z menjadikan gaji sebagai motivator

utama mereka dalam bekerja. Selain membantu untuk memperoleh kebutuhan dasar, uang juga menjadi alat bagi orang dalam memberikan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi (Kusuma & Widajanti, 2014). Dilansir dari situs pencari kerja LinkedIn (2023) fenomena *job hopping* lebih sering terjadi pada generasi milenial dan generasi Z. Sedangkan pada generasi sebelumnya dikatakan lebih loyal atau setia pada satu pekerjaan. Beberapa alasan penyebab terjadinya *job hopping* karena adanya keinginan untuk mendapatkan pengalaman kerja dan tantangan yang baru, pengembangan diri dan karier serta keinginan untuk mendapatkan gaji yang lebih besar.

Sehingga faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan gaji, demi mendapat hasil yang lebih memuaskan maka seseorang beralasan untuk mencari pekerjaan lain (Andini, 2006). Kepuasan gaji (*pay satisfaction*) diartikan bahwa seseorang akan merasa puas dengan gajinya ketika apa yang mereka terima sesuai dengan yang diharapkan terkait persepsi terhadap gaji (Arsih et al., 2018). Kepuasan individu terhadap gaji yang diterimanya tersebut didasarkan pada *equity theory* yaitu berkenaan dengan motivasi seseorang untuk bertindak dalam suatu organisasi. Seseorang akan menilai dan membandingkan antara *input* atau segala bentuk kontribusi yang individu berikan kepada perusahaan dengan *outcome* atau segala bentuk penghargaan yang perusahaan berikan kepada individu tersebut. Artinya, seseorang akan merasakan ada keadilan jika tugas yang dikerjakan selaras dengan gaji yang diterimanya (Andini, 2006). Kepuasan terhadap gaji juga dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* seorang karyawan (Rivai, 2001).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handaru & Muna (2012); Putra & Surya (2016); Arsih et al. (2018); Mukti & Andriyani (2018); Rahman & Rivai (2020); Sitompul et al. (2022) menunjukkan bahwa hubungan kepuasan gaji terhadap *turnover intention* adalah negatif. Artinya jika kepuasan gaji seorang karyawan rendah maka akan menyebabkan *turnover intention* meningkat, begitupun sebaliknya. Namun berlainan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Susetyo (2016); Purnama (2018); Sukanti et al. (2021) menyatakan bahwa pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* adalah positif atau searah.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu terkait pengaruh beban kerja dan kepuasan gaji terhadap *turnover intention*, menunjukkan adanya inkonsistensi atau kesenjangan hasil penelitian (*research gap*). Selain itu, Liyanage & Galhena (2014) menyatakan bahwa salah satu dari berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah beban kerja. Cara yang dapat digunakan untuk menangani hal demikian ialah dengan meningkatkan gaji, memperlakukan karyawan dengan baik dan meningkatkan keterampilan dasar karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa gaji memiliki hubungan dengan beban kerja, artinya gaji yang diterima karyawan berbanding lurus dengan beban kerja yang diterimanya sebagaimana *equity theory* yaitu seseorang akan merasa puas dengan gajinya jika *input* sama dengan *outcome*. Abelson (1986) mengatakan bahwa perusahaan akan mengeluarkan biaya retensi dengan menaikkan gaji agar karyawan tersebut tetap tinggal di perusahaan. Beberapa karyawan juga mempertimbangkan untuk keluar kerja sebagai strategi agar mendapatkan gaji yang lebih tinggi. Kondisi ini membuka ruang bagi peneliti untuk mengembangkan model penelitian. Oleh karena

itu, penelitian ini dirancang dengan memasukkan kepuasan gaji (*pay satisfaction*) sebagai variabel moderasi yang berdampak pada pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*.

Pengujian atas model penelitian ini dilakukan pada karyawan CV Purnama Tirtatex, perusahaan ini bergerak pada bidang industri tekstil khususnya perusahaan jasa *makloon* yang melayani berbagai proses dalam produksi kain seperti pencelupan (*dyeing*), penyempurnaan (*finishing*), pengecapan (*printing*). Perusahaan ini dibutuhkan oleh pihak lain untuk memproduksi barang sesuai dengan pesanan dan permintaannya, sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan ini berorientasi pada petunjuk atau keinginan dari pemesannya, dan perusahaan akan bekerja sesuai dengan permintaan pemesan baik itu dari segi kuantitas, kualitas ataupun waktu yang harus diselesaikan, artinya karyawan akan bekerja dengan target dan waktu yang terbatas. Kondisi demikian sama seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Taplin (2007) yaitu membandingkan tingkat *turnover intention* pada para pekerja industri, pegawai negeri, karyawan perusahaan dan perawat. Didapat hasil bahwa pekerja industri menjadi pekerjaan yang sering menghadapi tekanan yang tinggi karena harus bekerja dengan target tinggi dan waktu terbatas. Sehingga peneliti memilih CV Purnama Tirtatex untuk dijadikan sebagai obyek penelitian.

Berikut data *turnover* karyawan dalam 5 (lima) tahun terakhir pada CV Purnama Tirtatex.

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan (2019-2023)

Tahun	Jumlah Karyawan			Akhir tahun	Persentase
	Awal tahun	Masuk	Keluar		
2019	379	23	5	395	1,2%
2020	394	68	34	428	8,4%
2021	426	3	44	387	10,9%
2022	387	10	82	305	23,4%
2023	305	4	35	274	11,1%

Sumber: Bagian Personalia, diolah oleh peneliti (2023)

Dari tabel di atas terlihat bahwa selama 5 tahun terakhir telah terjadi *turnover* dengan persentase yang berbeda-beda setiap tahunnya. Untuk standar persentase tingkat *turnover* pada setiap perusahaan akan berbeda-beda, namun menurut banyak standar yang ada jika tingkat *turnover* pertahun lebih dari 10% maka dikategorikan tinggi atau tidak baik (Harris & Cameron, 2005). Terlihat bahwa pada tahun 2021-2023 telah terjadi *turnover* dengan persentase di atas 10% sehingga dapat dikategorikan tinggi atau tidak baik. Hal ini mengindikasikan adanya faktor yang menyebabkan karyawan tersebut keluar.

Hasil wawancara dengan Bagian Personalia, Cintya (2023), dikatakan bahwa semua tingkat *turnover* yang terjadi pada CV Purnama Tirtatex disebabkan oleh *voluntary turnover* atau perputaran karyawan yang dilakukan secara sukarela dan atas keinginan karyawan itu sendiri. Adapun yang menjadi alasan karyawan itu

melakukan hal demikian karena berbagai alasannya tersendiri dan diduga beban kerja menjadi salah satu penyebabnya.

Lebih lanjut, hasil wawancara dengan tiga orang karyawan pada perusahaan tersebut, dua karyawan mengatakan bahwa ada keinginan untuk mencari pekerjaan lain dikarenakan tekanan yang diberikan cukup tinggi, namun tidak berbanding lurus dengan gaji yang diterimanya, ada rasa tidak puas atas hal demikian karena belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, sehingga ada harapan adanya peningkatan nilai gaji. Sementara, satu karyawan lainnya merasa puas atas gaji yang diterima karena sesuai dengan tekanan kerja sehingga tidak ada keinginan untuk keluar dari pekerjaan sekarang. Kondisi ini mengartikan bahwasanya kepuasan gaji mempengaruhi kekuatan hubungan antara beban kerja dengan *turnover intention*.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti semakin tertarik untuk melakukan penelitian pada CV Purnama Tirtatex dengan judul **“Pengaruh *Workload* terhadap *Turnover Intention* dengan *Pay Satisfaction* sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Karyawan Generasi Z di CV Purnama Tirtatex)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berlandaskan pada latar belakang di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan, yaitu:

1. Terdapat tingkat *turnover* yang tinggi dan disebabkan oleh *involuntary turnover*, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhinya.

2. Beban kerja pada bidang industri menghadapi tekanan yang tinggi karena perlu bekerja dengan target tinggi dan waktu terbatas. Sebagaimana terdapat salah satu penyebab terjadinya *turnover* yaitu karena beban pekerjaan.
3. Terdapat karyawan yang merasa belum puas terkait gaji yang diterimanya.

C. Rumusan Masalah

Atas dasar identifikasi masalah tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* di CV Purnama Tirtatex?
2. Apakah *pay satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* di CV Purnama Tirtatex?
3. Apakah *pay satisfaction* memoderasi pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* di CV Purnama Tirtatex?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* di CV Purnama Tirtatex.

2. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *pay satisfaction* terhadap *turnover intention* di CV Purnama Tirtatex.
3. Untuk mengetahui *pay satisfaction* dapat memoderasi atau tidak pada pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* di CV Purnama Tirtatex.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat turut berkontribusi dalam membantu kemajuan ilmu pengetahuan terkhusus pada lingkup manajemen sumber daya manusia.
- b. Dapat digunakan sebagai bahan literasi dan referensi atau rujukan tambahan untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk memperluas wawasan, pengalaman dan meningkatkan pemahaman peneliti terkait ilmu manajemen terkhusus pada manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan *workload*, *pay satisfaction*, dan *turnover intention*.

b. Bagi Fakultas dan Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya mengenai studi manajemen serta menjadi bahan literasi dan referensi bagi mahasiswa lainnya yang ingin melakukan penelitian pada variabel yang sama yaitu *workload*, *pay satisfaction*, dan *turnover intention*.

c. Bagi Perusahaan atau Instansi Terkait

Diharapkan hasil pada penelitian ini mampu memberikan sebuah masukan dan pertimbangan dalam mengambil keputusan terkait *workload*, *pay satisfaction*, dan *turnover intention*.

