

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia memegang peranan krusial untuk mendirikan dan menggerakkan perusahaan, karena sumber daya manusia adalah yang menjalankan seluruh aspek operasional bisnis. Selain itu, keberhasilan perusahaan juga ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsi secara efektif, serta peran aktif yang dijalankan sebagai perencana, pelaksana, dan penentu tercapainya tujuan organisasi (Samsuni, 2017). Pengelolaan sumber daya manusia sangat krusial dalam meningkatkan efektivitas kinerja individu dalam organisasi, sehingga unit kerja dapat dioptimalkan dalam mencapai tujuan serta karyawan dapat dikembangkan, dimanfaatkan, dan dipertahankan secara berkelanjutan dengan kualitas dan kuantitas yang stabil. Penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia banyak diterapkan pada perusahaan yang bergerak di sektor ritel. Istilah ritel sendiri asalnya dari kata kerja dalam Bahasa Prancis Kuno "*retailier*", bermakna "membentuk dengan memotong", sementara dalam Bahasa Indonesia istilah tersebut dimaknai sebagai "eceran" (Etikawati & Udjang, 2016).

Merujuk pada Peraturan Presiden No. 112 Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan, dan Toko Modern, usaha ritel diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu ritel tradisional dan ritel modern, dengan penekanan utama pada aspek fisik dari bentuk usaha. Ritel tradisional umumnya beroperasi dalam bentuk toko, kios, los, atau tenda, yang ditata secara mandiri oleh

pedagang kecil dan menengah, koperasi, maupun masyarakat lokal. Interaksi antara penjual dan pembeli dilakukan dengan langsung, dengan sistem tawar-menawar sebagai ciri khas dalam proses transaksinya. Sebaliknya, ritel modern terdiri atas berbagai format usaha seperti minimarket, supermarket, department store, hypermarket, serta perkulakan yang umumnya ditata secara profesional dengan sistem manajemen yang lebih terstruktur (Tri Joko Utomo, 2010).

Perusahaan dalam melakukan kegiatan jual beli di toko, banyak mempekerjakan karyawan atau wiraniaga untuk menawarkan produk dan layanan kepada pelanggan, baik konsumen individu maupun bisnis (Haque-fawzi et al., 2022). Menurut Harmadi (dalam Sucipto dkk, 2025), karyawan ritel umumnya bekerja dengan sistem shift, termasuk jam kerja malam, akhir pekan, dan hari libur. Selain itu, beban kerja yang fleksibel namun menantang tersebut, karyawan ritel juga memikul tanggung jawab atas pengelolaan barang dagangan yang tersedia di toko, termasuk pengawasan terhadap uang tunai yang tersimpan di laci kasir (Ivan Gunawan, 2021). Selanjutnya, Darley, W. K., Luethge, D. J., & Thatte, A. (2008), menekankan pentingnya kemampuan interpersonal, di mana karyawan ritel dituntut untuk membangun hubungan yang hangat dan positif dengan pelanggan, karena hal tersebut memengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan berdampak langsung pada keberulangan pembelian serta peningkatan penjualan.

Kubicek dan Korunka (2018) mengungkapkan sumber daya manusia dalam konteks organisasi berperan sebagai karyawan yang perlu dijaga dan diperhatikan kesejahteraannya secara optimal. Karyawan yang merasa nyaman dalam lingkungan kerja cenderung memperlihatkan performa yang lebih baik serta

memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat meminimalkan keinginan untuk berpindah kerja atau mengundurkan diri yang disebut *turnover*.

Fenomena *turnover* karyawan di Indonesia telah lama menjadi perhatian serius, baik di kalangan akademisi maupun praktisi. Setiap tahunnya, diperkirakan terdapat sekitar 10-12 persen karyawan yang mengalami pergantian kerja, salah satu penyebab utamanya adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja (Andrirstiawan dalam Etnaningtiyas, 2011). Penelitian yang dilaksanakan oleh Nurfadillah Lubis et al. (2023) memperlihatkan bahwa bahwa tingkat *turnover* di Indonesia terjadi dalam sektor pemerintahan, seperti Dinas Sosial Kabupaten Kolaka pada Fasilitator SLRT (Sistem Layanan Rujukan Terpadu ), berdasarkan data yang ada saat 2020 tercatat 133 karyawan dengan 9 orang di antaranya mengundurkan diri. Saat 2021, total karyawan yang keluar meningkat menjadi 12 orang dan pada tahun 2022, kembali terjadi kasus pengunduran diri karyawan, meskipun jumlahnya tidak disebutkan secara rinci. Sementara itu, hasil survei yang dilakukan Adam (2024) mengungkapkan bahwa PT. Majuperkasa Indonesia mengalami tingkat *turnover* karyawan yang cukup tinggi, khususnya di divisi produksi. Dalam kurun waktu 10 bulan, yakni dari Januari 2023 hingga Oktober 2023 tercatat 42 karyawan mengundurkan diri, dengan angka tertinggi terjadi pada bulan Mei, yaitu sebanyak 12 orang karyawan yang keluar.

Permasalahan *turnover intention* juga ditemukan di berbagai perusahaan termasuk sektor ritel yang beroperasi di Yogyakarta. Berdasarkan informasi dari laman Okezone.com yang ditulis oleh Ahmad Dani Faisal (2024), Daerah Istimewa

Yogyakarta menempati posisi ketiga sebagai provinsi dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) terendah di Indonesia. Hasil wawancara yang dilakukan terhadap 15 karyawan ritel di Yogyakarta pada tanggal 5 November 2024, mengungkapkan bahwa beban kerja yang dialami oleh karyawan cukup tinggi. Karyawan dituntut untuk bekerja secara teliti dan bertanggung jawab dalam proses penjualan guna menghindari kehilangan barang, di mana karyawan diwajibkan mengganti dengan uang pribadi atau menerima pemotongan gaji bulanan. Selain itu, karyawan diwajibkan masuk kerja pada tanggal merah atau hari libur nasional maupun keagamaan, sehingga karyawan tidak dapat memiliki kesempatan berkumpul bersama keluarga. Karyawan juga merasakan beban kerja yang meningkat karena adanya tuntutan untuk melaksanakan kegiatan promosi secara rutin setiap hari di dalam toko. Kondisi-kondisi tersebut menjadi faktor munculnya pemikiran dan keinginan dari karyawan untuk mengakhiri masa kerjanya di perusahaan, yang dikenal dengan istilah *turnover intention*.

Salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh karyawan ritel adalah pemotongan gaji sebagai konsekuensi atas kehilangan barang yang teridentifikasi saat audit. Merujuk pada hasil pengamatan yang dilaksanakan saat 16 November 2024, terdapat enam karyawan ritel ditemukan bahwa karyawan kerap tidak melakukan *stock opname* harian secara rutin yang berpotensi menyebabkan selisih barang dan kehilangan yang tidak terdeteksi lebih awal. Untuk mendalami indikasi *turnover intention* yang muncul di lapangan, peneliti melakukan wawancara semi-terstruktur terhadap tujuh karyawan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali lebih dalam pemikiran, perasaan, serta perilaku karyawan yang berkaitan dengan niat

untuk berpindah kerja. Panduan wawancara disusun berdasarkan teori *turnover intention* dari Mobley (2011), yang mencakup tiga aspek utama yaitu pikiran untuk keluar (*thinking of quitting*), niatan untuk mencari (*intention to search*), dan niat untuk keluar (*intention to quit*). Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa karyawan merasa tidak nyaman dengan kondisi pekerjaan saat ini, yang dianggap tidak sesuai dengan harapan atau preferensi pribadi. Bahkan, beberapa di antaranya secara aktif mencari lowongan kerja di tempat lain. Berdasarkan data observasi dan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan memperlihatkan indikasi *turnover intention* sesuai klasifikasi Mobley. Pada aspek pertama, sebanyak 15 karyawan mengungkapkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan mereka saat ini, dengan harapan menemukan peluang yang lebih baik. Terkait pencarian kerja, 12 pekerja secara aktif mencari lowongan melalui media sosial dan internet. Sedangkan pada aspek ketiga, enam pekerja menyatakan mengalami penurunan motivasi kerja karena telah berencana untuk segera mengundurkan diri dari posisi mereka.

Tingginya *turnover intention* dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan, seperti munculnya ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) dalam struktur tenaga kerja, yang dapat mengganggu keberlangsungan organisasi. Selain itu, perusahaan juga akan menghadapi peningkatan beban biaya sumber daya manusia, termasuk biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, serta biaya untuk proses rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja baru (Siwi et al., 2016). Secara konseptual, *turnover intention* diartikan yaitu kecenderungan ataupun niat

karyawan untuk mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya atau berpindah ke tempat kerja lain atas dasar keputusan pribadi (Mobley, 2011).

Mobley (dalam Gurning, 2010) membagi *turnover intetion* ke dalam tiga aspek utama, pertama, berpikir untuk berhenti (*thinking of quitting*), yaitu kondisi di mana karyawan mulai memikirkan kemungkinan untuk mengundurkan diri dari perusahaan atau organisasi tempat bekerja. Aspek kedua, niatan untuk mencari (*intention to search*), yaitu niat untuk secara aktif mencari peluang kerja baru di luar organisasi saat ini. Aspek ketiga, niatan agar berhenti ataupun tinggal (*intention to quit or stay*), yaitu keputusan akhir terkait keinginan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Usia, masa kerja, tingkat pendidikan, komitmen organisasi, tingkat kepuasan kerja, dan budaya bisnis merupakan beberapa variabel yang memengaruhi keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi (Prawitsari, 2016). Di saat yang sama, dua faktor kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi mempengaruhi *turnover intention* (Firdaus, 2017). Prasetya dan Aryantoro (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan negatif memengaruhi *turnover intention* atau niat karyawan untuk meninggalkan posisi mereka saat ini, memperkuat temuan kami. Hal ini menunjukkan bahwa keengganan pekerja untuk keluar dari perusahaan menurun seiring dengan meningkatnya tingkat kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja menurun, niat untuk mengundurkan diri atau berpindah kerja akan meningkat.

Kepuasan kerja merupakan kondisi di mana karyawan terdorong untuk memberikan upaya terbaik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya,

sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal serta memberikan kontribusi kepada pencapaian tujuan organisasi (Afiah Mukhtar, 2020). Munandar (2021) mengungkapkan kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis positif yang muncul sebagai hasil dari penilaian karyawan kepada pengalaman kerjanya. Kondisi ini mencerminkan tingkat kesesuaian antara apa yang diperoleh karyawan dan harapannya terhadap berbagai aspek di tempat kerja, seperti kompensasi atau upah, hubungan sosial, lingkungan fisik kerja, serta kondisi psikologis.

Wexley dan Yukl (2013) mengungkapkan kepuasan kerja terbagi menjadi tiga aspek, yakni aspek pekerjaan, yaitu perasaan dan sikap karyawan kepada pekerjaannya yang mencakup berbagai aktivitas dalam menyelesaikan tugas, termasuk keberagaman ketrampilan dan kemampuan yang digunakan selama bekerja. Kedua, aspek kompensasi, yang merujuk pada persepsi karyawan terhadap imbalan atau upah yang diterima dari perusahaan, di mana kompensasi tersebut diharapkan seimbang dengan beban kerja, harapan, dan kebutuhan individu. Ketiga, aspek pengawasan, yaitu penilaian karyawan kepada perilaku atasan atau pengawas, khususnya terkait kebijaksanaan, keadilan, dan kemampuan dalam menangani permasalahan yang muncul di lingkungan kerja.

Karyawan yang merasakan ada kepuasan dengan pekerjaannya akan punya keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk keluar dari tempat kerjanya. Mobley dalam Prawitasari (2016), menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan pemicu awal munculnya *turnover intention*. Menurut Luthans (dalam Regina Detty, 2013), beberapa faktor yang memengaruhi

kepuasan kerja, yaitu: *personality* (karakter individu), *work situation* (pekerjaan itu sendiri, hubungan antara atasan dan bawahan, kondisi fisik di tempat kerja, gaji, jam kerja, status karyawan), *value* (nilai-nilai yang dianut oleh karyawan) dan *social condition* (seperti budaya organisasi, hubungan dengan rekan kerja, serta dinamika kelompok). Sejalan dengan Greenberg dan Baron (2003) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan kepada pekerjaannya, yang mencerminkan persepsi individu terhadap berbagai aspek seperti kondisi kerja, sistem upah, penghargaan atau pengakuan, serta kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Nurfadillah Lubis et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi signifikan terhadap *turnover intention*. Makin rendah tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan, maka makin tinggi pula keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

Mengacu pada hal yang melatarbelakangi dan sudah diuraikan tersebut, bisa dirancang rumusan masalahnya “Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan ritel di Yogyakarta?”

## B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan ritel di Yogyakarta.

### 2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat dari segi teoritis yakni memberi kontribusi bagi ilmu pengetahuan khususnya di bidang psikologi Industri dan Organisasi mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan ritel di Yogyakarta.
- b. Manfaat praktis yakni memberi masukan untuk perusahaan ritel di Yogyakarta mengenai pentingnya kepuasan kerja bagi karyawan agar *turnover intention* di perusahaan bisa lebih rendah.