

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan usaha semakin meningkat diiringi berbagai perubahan yang dihadapi oleh perusahaan di Indonesia baik perusahaan BUMN maupun swasta. Terjadinya percepatan semakin mendorong perusahaan untuk berlomba-lomba mendapatkan keuntungan yang maksimal (Ganapathi, 2016). Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk terus bertahan di tengah persaingan yang ketat, dinamis, perkembangan sosial, dan adaptif dengan kemajuan-kemajuan ekonomi, seperti menghimpun kerjasama sebanyak mungkin dengan perusahaan-perusahaan lain bersamaan dengan memperhatikan kualitas kerja sumber daya, khususnya sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) pada setiap perusahaan mempunyai perannya masing-masing dan penting bagi keberhasilan dalam rangka tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus (Ardan & Jaelani, 2021), sehingga menurut Violetta dan Edalmen (2020) dengan melakukan manajemen SDM memiliki efek terhadap rencana strategisnya perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan manajemen SDM merupakan elemen penting agar dapat mempertahankan karyawannya.

Karyawan merupakan kekayaan utama yang dimiliki oleh perusahaan, karena tanpa keikutsertaannya, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, baik kegiatan *input*, *process*, dan *output* dalam perusahaan (Suwaji & Sabella, 2019). Ganapathi (2016)

menjelaskan bahwa sumber daya manusia di perusahaan dikatakan yang utama sebab sumber daya manusia itu sendiri yang menentukan kemana arah dan tujuan dari perusahaan. Dengan demikian, tidak berlebihan rasanya menyebutkan bahwa manusia merupakan bagian penting dalam aktivitas bisnis. Tanpa adanya manusia, perusahaan akan sulit menentukan tujuan dan menyusun rencana terbaiknya dalam rangka mencapai tujuannya. Perusahaan harus semaksimal mungkin mengelola sumber daya manusianya dengan baik, agar mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan guna meningkatkan produktivitas perusahaan (Sukmadewi & Dewi, 2020). Tantangan pengelolaan tenaga kerja ini tidak hanya dihadapi oleh tim Human Resources saja namun juga bagi perusahaan, dimana memerlukan pengembangan strategi untuk dapat mempertahankan tenaga kerja, khususnya kepada tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman.

Mercer (2019) mengumumkan hasil “Total Remuneration Survey 2019” di Indonesia bahwa tingkat karyawan yang mengundurkan diri secara sukarela sebesar 8% tahun 2018 dan 2019 berada pada 7%. Alasan yang terutama mengundurkan diri berdasarkan studi tahunan yang dilakukan oleh Mercer sangat bervariasi, tiga alasan utamanya adalah kompensasi/gaji, hubungan dalam bekerja dengan pimpinan, dan jenjang karir serta jaminan yang tidak jelas. Robert Walters (2020) melakukan penelitian di Indonesia mengenai perekrutan dan ekspektasi karyawan profesional untuk bertahan pada tempat kerjanya yang berdasarkan masing-masing fungsional jabatan, sebanyak 31% dari karyawan Teknologi dan Informasi, 17% dari karyawan Accounting dan Tax, 25% dari karyawan Human Resources, 27%

karyawan dari Legal, 28% karyawan dari Sales dan Marketing, 22% dari karyawan Supply Chain, Procurement, dan Manufacturing menyatakan hanya bertahan kurang dari 2 tahun pada tempat bekerjanya. Alasan utamanya yaitu kompensasi, fasilitas yang lebih baik, jenjang karir, *work life balance*, dan budaya perusahaan, artinya karyawan memiliki kendali atas masa depannya untuk memenuhi harapan dan prioritasnya, sehingga isu retensi karyawan menjadi istilah yang populer dan tidak akan pernah habis untuk diamati serta dibicarakan sebagai bentuk pencegahan hilangnya karyawan terkhusus karyawan terbaiknya.

Hong, Hao, Kumar, Ramendran, dan Kadiresan (2012) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan dan praktik yang digunakan perusahaan untuk mencegah karyawan meninggalkan pekerjaannya terkhusus terhadap karyawan terbaik dan berpengetahuan, hal ini yang menyebabkan menjadi perhatian utama bagi perusahaan dan pemimpin untuk harus terus berupaya memastikan tingkat pergantian karyawan yang selalu rendah. Hee dan Rhung (2019) menjelaskan bahwa retensi karyawan merupakan salah satu langkah penghematan biaya bagi perusahaan, dengan mempertahankan karyawan dapat membantu menghemat biaya pergantian karyawan seperti biaya perekrutan, pelatihan karyawan baru, dan hilangnya produktivitas. Strategi ini dapat dilakukan sebagai bentuk antisipasi perusahaan dan pembenahan terhadap seluruh operasional sumber daya manusianya, sehingga dapat membantu top manajemen dalam penentuan keputusan yang strategik. Mempertahankan tingkat retensi karyawan

maka secara otomatis *turnover* perusahaan menjadi rendah, yang akhirnya akan mempengaruhi kepada berbagai faktor baik finansial dan non-finansial.

Salah satu yang sering kali terjadi adalah perubahan dan perpindahan personil tim dalam satu divisi di perusahaan, hal ini disebabkan oleh berbagai kondisi dan masa kerja karyawan yang semakin menurun. Deloitte Indonesia (2019) melakukan penelitian terkait durasi waktu yang ideal untuk bertahan di suatu tempat kerja, sejumlah 49,5% responden khususnya para milenial menyatakan waktu ideal adalah 3-5 tahun dan sejumlah 24% responden menyatakan 1-2 tahun merupakan waktu yang ideal untuk dapat bertahan pada suatu tempat kerja, sebanyak 38% responden memiliki alasan meninggalkan tempat kerja karena suasana kerja sangat menentukan lama untuk bertahan di suatu tempat kerja. Sejalan dengan pertanyaan mengenai harapan di tempat kerja, sebanyak 83% responden menyatakan bahwa faktor yang paling dominan adalah lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi karyawan, sebanyak 81% suasana kerja, dan 44% pemenuhan diri yang diharapkan oleh responden, sehingga timbul tren yang berkembang saat ini bahwa masa kerja 2-5 tahun saja dapat dikategorikan termasuk karyawan lama.

Seluruh tujuan dan harapan perusahaan dan karyawan sulit untuk tercapai apabila tidak dilakukan antisipasi dengan mengetahui penyebab utama karyawan meninggalkan perusahaan, situasi ini sejalan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan yang diamati. Dalam perkembangannya, ternyata PT XYZ mengalami kendala dalam mengelola sumber dayanya yang ditunjukkan dengan

data angka tahunan tingkat *employee retention* yang rendah. PT XYZ merupakan perusahaan yang memulai bisnisnya pada tahun 2005 bertempat di DKI Jakarta yang telah memiliki sebaran kantor cabang di Indonesia beserta dengan anak perusahaannya. PT XYZ merupakan distributor tunggal untuk beberapa merek yaitu Wirtgen Group (Wirtgen, Vogeles, HAMM) dari Jerman, RM Compact Crushing dari Austria, Yamaguchi dan Takeuchi dari Jepang, Shantui dan XCMG dari Cina (sumber: website resmi PT XYZ).

Selain produk alat berat, PT XYZ juga menyediakan layanan purna jual, pembuatan komponen alat-alat berat, rekondisi alat berat/jasa perbaikan, persewaan, dan penjualan alat berat bekas. Sampai dengan saat ini PT XYZ tercatat sebagai *private company* yang berfokus pada distributor alat-alat berat untuk konstruksi jalan, perkebunan, kehutanan, pertambangan, dan masih banyak lagi. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari website perusahaan bahwa PT XYZ memiliki komitmen untuk bekerjasama dengan selalu memprioritaskan kepuasan pelanggan yang berkaitan kebutuhan pelanggan, memberikan solusi, memastikan pengiriman tepat waktu, menyediakan layanan purna jual yang komprehensif, dan suku cadang dengan standar yang maksimal. Komitmen ini dijadikan dasar bagi jajaran direksi dan seluruh karyawan PT XYZ untuk berkemampuan dan berdedikasi yang dipercaya oleh pelanggan, sehingga menjadi distributor skala nasional yang dapat bersaing untuk berbagai produk alat berat yang handal dengan cara menjawab kebutuhan pelanggan dan selalu terbuka atas umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja terhadap pelanggan.

Dalam perkembangan dan komitmennya PT XYZ memiliki kendala untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal, dimana terjadi permasalahan atas retensi karyawan terutama pada bagian-bagian tertentu sehingga berdampak pada menurunnya tingkat retensi karyawan pada PT XYZ. Menurut Gillies (2000) dalam Indrayani (2014) standar ideal *turnover* karyawan ialah 5% sampai dengan 10% per tahun, pernyataan ini serupa dengan penjelasan dalam penelitian Sergio dan Rylova (2018) setidaknya tingkat *turnover* karyawan 5% sampai dengan 10% artinya tingkat *turnover* yang terjadi pada perusahaan yang peneliti amati berada di atas batas standar. Tingginya angka *turnover* atau rendahnya tingkat retensi karyawan PT XYZ dapat dilihat berdasarkan data retensi yang diperoleh dari Divisi Human Resources PT XYZ atas fenomena bisnis yang terjadi selama tiga tahun terakhir.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan, Tingkat Retensi, dan Turnover PT XYZ

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Tingkat Retensi	Tingkat Turnover
2018	388	78	79.90%	20.10%
2019	370	57	84.60%	15.40%
2020	342	36	89,48%	10.52%

Sumber: Human Resource PT XYZ (2021).

Tabel 1.1 menunjukkan persentase tingkat karyawan yang *resign* dan didapatkan data retensi yang menunjukkan bahwa pada tahun 2018 sebesar 79.90%, tahun 2019 sebesar 84.60%, dan tahun 2020 sebesar 89.48%. Meskipun tren sejak tahun 2018 s.d 2020 tingkat retensi terus membaik namun tingkat *turnover* PT XYZ tergolong di atas rata-rata berdasarkan standar idealnya. Oleh karena itu, peneliti menganggap hal ini menjadi masalah serius dan perlunya perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab utama karyawan meninggalkan

tempat kerjanya dan lebih fokus untuk terus meningkatkan retensi karyawan tanpa ada penurunan, karena apabila retensi diterapkan dengan baik maka angka *turnover* karyawan secara otomatis akan dapat ditekan demikian juga sebaliknya (Harvida dan Wijaya, 2020).

Peneliti melakukan wawancara singkat dengan Manager Human Resources (HR) PT XYZ yang berinisial an. SR, pada 5 Juli 2021 dengan tujuan memperoleh lingkup dan gambaran yang lebih rinci atas permasalahan retensi yang terjadi pada PT XYZ. Informasi yang diperoleh bahwa terdapat beberapa aspek yang dapat mempengaruhi permasalahan retensi, seperti pemberian kompensasi dan benefit, pengakuan, lingkungan kerja, pelatihan, dan kebijakan-kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan khususnya manajemen. Manager HR menyampaikan bahwa sampai dengan saat ini pelatihan hanya diberikan kepada unit kerja tertentu saja dan berupa pelatihan *hard skills*, untuk mengatasi hal tersebut maka Manager HR melakukan permintaan penambahan tenaga kerja yang akan ditugaskan sebagai *people development* yang berfokus untuk memberikan *soft skills* bagi seluruh karyawan yang jelas dan terstruktur, dimana bertujuan untuk memenuhi kebutuhan perkembangan kompetensi dan pribadi karyawan. Namun hal ini tidak dapat dilakukan karena beberapa pertimbangan dari manajemen berkaitan dengan biaya tenaga kerja tersebut.

Kondisi di atas diyakini oleh Manager HR bahwa dalam diri karyawan belum tercipta kepuasan dalam bekerja dilingkungan perusahaan karena merasa tidak

diberikan dorongan dan peningkatan kompetensi, kemudian didukung dengan adanya penawaran kesempatan karyawan untuk bekerja dengan fasilitas dan kompensasi yang lebih baik di perusahaan lain. Hal ini juga yang dialami oleh peneliti selaku karyawan di PT XYZ bahwa belum optimalnya pelaksanaan yang berfokus pada peningkatan sumber daya manusia, dimana sejak bergabung menjadi karyawan PT XYZ sampai dengan saat ini tidak pernah menerima pemberdayaan yang optimal atas kompetensi yang dimiliki dan dorongan motivasi secara jelas.

Retensi karyawan memiliki kaitan dengan *employee motivation*, Uno (2021) menyatakan motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang yang pada hakikatnya menjadi orientasi pada satu tujuan, biasanya motivasi untuk bekerja ditunjukkan oleh aktivitas terus-menerus. Menurut Rozzaid, Herlambang, dan Devi (2015) motivasi akan memberikan motivasi besar kecilnya usaha seseorang, seperti berusaha/giat untuk mencapai kebutuhannya atau sebaliknya seseorang yang memiliki kurang motivasi tidak akan pernah mencapai hasil melebihi kekuatan motivasinya. Juliana dan Djakasaputra (2020) menegaskan bahwa motivasi setiap karyawan berbeda-beda, ada karyawan yang bekerja dengan motivasi untuk mengembangkan karir, tetapi ada juga yang memiliki motivasi untuk mendapatkan gaji yang tinggi. Oleh sebab itu, langkah strategik perusahaan dibutuhkan karena seseorang bisa saja mengalami perubahan dalam hal kapasitasnya seperti mengalami penurunan yang dipengaruhi adanya perubahan motivasi, maka diperlukan dorongan dari sekelilingnya dalam rangka membentuk suatu gairah kerja atau rangsangan yang akan mempengaruhi semangat kerja,

meningkatkan kondisi fisik, mentalitas, dan intelektualitas yang akhirnya berkaitan dengan retensi karyawan.

Selain faktor *employee motivation*, *employee empowerment* mempunyai pengaruh terhadap retensi karyawan dimana *employee empowerment* merupakan keterlibatan karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaan dan berperan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan masalah, dilakukan dengan menggali potensi yang ada dalam diri setiap karyawan, sehingga tidak hanya berupa pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh organisasi saja, akan tetapi merupakan pengembangan kekuasaan (Silalahi, 2021). Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Mulyadi (2007, h. 283) bahwa “*employee empowerment* berangkat dari keinginan menggali seluruh potensi dalam diri karyawan untuk diarahkan dalam memajukan organisasi dan merupakan usaha untuk menjadikan karyawan produktif dan berkomitmen, hanya dapat diwujudkan melalui pembangunan kompetensi, penyediaan sumber daya, dan pembangunan lingkungan kerja yang berkualitas”. *Employee empowerment* merupakan pemindahan tanggung jawab dan kekuasaan kepada masing-masing karyawan dalam batas-batas yang ditentukan, karyawan mampu untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan atas kebijaksanaan karyawan sendiri (Gill, dkk., 2010). Oleh karena itu, *employee empowerment* ialah bentuk upaya perusahaan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memberi kesempatan berupa kebebasan untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam

pekerjaannya sehari-hari untuk menghasilkan produktivitas dan harapan pencapaian perusahaan.

Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2017) mengatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi *employee retention* ialah *work life balance* yaitu adanya keseimbangan antara kepentingan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, sehingga dapat bekerja di perusahaan tempatnya bekerja, seperti melakukan penjadwalan kerja yang lebih fleksibel dan indikator lain berkaitan dengan retensi karyawan ialah jarak tempuh kantor dengan tempat tinggal. Pada dasarnya manusia ialah makhluk sosial maka dibutuhkan langkah strategik perusahaan berkaitan dengan *work life balance*, yaitu dengan membentuk cara bekerja yang tidak mengabaikan aspek kehidupan pribadi, kerja, keluarga, sosial, dan spiritual. Tidak sedikit karyawan menghabiskan waktu hanya untuk bekerja yang terlupa dengan kehidupan pribadinya, hal ini menjadi keuntungan perusahaan namun jika terus dibiarkan dapat mengganggu kesehatan mental hingga menyebabkan stres. Oleh karena itu semua pengaturan kebijakan *work life balance* mengarahkan pada peningkatan produktivitas, membuat karyawan berkomitmen, termotivasi, merasa puas, dan munculnya psikologis untuk semakin menikmati kehidupan pribadinya dan pekerjaannya sehingga tidak berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya sehingga perusahaan akan mengalami keuntungan yang positif dan tingkat retensi yang tinggi (Irfan dan Azmi, 2015).

Keputusan karyawan untuk meninggalkan tempat pekerjaannya dapat dilihat dari rasa puas atas baik atau buruknya perusahaan dalam bersikap, pernyataan selaras yang disampaikan oleh Sukmadewi dan Dewi (2020) bahwa retensi karyawan mampu meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Perusahaan yang memiliki karyawan puas dengan kondisi bekerja, maka semakin rendah niat untuk berpindah, semakin rendah biaya perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan (Iqbal, Ehsan, Rizwan, & Noreen, 2014). Lisdayanti (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon positif maupun negatif, senang maupun tidak senang yang terlihat pada setiap karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, penerapan kepuasan kerja yang sesuai dapat mempengaruhi retensi karyawan. Berpikir bahwa kepuasan karyawan hanya penting bagi karyawan maka hal tersebut tidak benar, ini sama pentingnya bagi perusahaan tempat karyawan bekerja (Khera, 2015). Pernyataan kepuasan kerja mempengaruhi retensi senada dengan yang disampaikan oleh Tirta dan Enrika (2020) karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dalam bekerja cenderung lebih loyal kepada perusahaan dan bertahan dalam organisasi selama masa-masa sulit, *job satisfaction* yang tinggi diharapkan organisasi dapat bersaing dengan pesaingnya untuk mempertahankan talenta terbaiknya guna meminimalkan biaya investasi sumber daya manusia untuk menggantikan karyawan yang keluar.

Departemen Human Resources PT. XYZ telah melakukan penyebaran form tingkat kepuasan dan kebijakan perusahaan pada tahun 2020 yang berfokus pada kepuasan dalam bekerja dan penilaian menurut karyawan atas kebijakan yang telah

dijalankan oleh perusahaan, aktivitas ini untuk pertama kalinya dilakukan setelah melihat tingginya tingkat *turnover* yang terjadi pada karyawan khususnya pada divisi tertentu. Perusahaan membaginya kedalam dua aspek, yaitu perasaan berharga dan perasaan aman.

Tabel 1.2 Tingkat Kepuasan dan Kebijakan PT XYZ

Indikator: Perasaan Berharga		
Aspek	Hasil Penilaian	Penjelasan
Rewiev performa kerja dan apresiasi	84,4%	Sebanyak 84,4% karyawan mendapatkan <i>review</i> performa kerja dengan detail dari atasan langsung minimal satu kali dalam setahun, sedangkan sebanyak 15,6% karyawan jarang bahkan tidak pernah mendapatkan evaluasi dari atasannya langsung.
Keterlibatan dalam bekerja (diskusi/rapat)	87,6%	Sebanyak 87,6% karyawan berpendapat dilibatkan dalam diskusi/rapat yang dilakukan divisi/departemennya. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 72,5 memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan 17,5% terkadang mendapatkan kesempatan; ▪ 51,3% sering bahkan selalu memberikan pendapatnya saat diberikan kesempatan dan 48,7% terkadang bahkan tidak pernah memberikan pendapatnya; ▪ 67,7% karyawan merasa pendapat yang disampaikan dihargai dan diperhatikan serta 32,3% karyawan merasa pendapat yang disampaikan terkadang dihargai bahkan tidak pernah dihargai; ▪ 62,3% karyawan menilai namanya tidak disebutkan sebagai sumber dari pendapat yang telah dikemukakan dan 37,7% karyawan merasa namanya sering disebutkan bahkan selalu disebutkan sebagai sumber dari pendapat.

Kesempatan pengembangan karir	38,6%	Sebanyak 38,6% karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir dan 61,4% belum memiliki kesempatan.
Indikator: Perasaan Aman		
Aspek dan suasana pekerjaan	71,8%	Sebanyak 71,8% karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan menilai memiliki suasana kerja yang baik dan 38,2% pada kondisi sebaliknya.
Aspek finansial	87,9%	Sebanyak 87,9% karyawan merasa kenaikan gaji tidak sesuai dan pemberian bonus tidak konsisten diberikan serta 13,1% pada kondisi sebaliknya.
Melihat pekerjaan saat ini	57,7%	Sebanyak 57,7% karyawan mengakui menikmati pekerjaannya saat ini. Karyawan yang bekerja lebih dari lima tahun cenderung lebih merasa menikmati daripada karyawan baru bekerja (< lima tahun).

Sumber: Human Resource PT XYZ (2020).

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai oleh perusahaan ditunjukkan dengan atasan memperhatikan performa kerja karyawan dengan memberikan evaluasi minimal satu kali dalam setahun dan melibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga karyawan memahami usaha yang telah dilakukan dalam bekerja. Perasaan dihargai oleh karyawan menjadi menurun akibat dari aspek pengembangan karir, karyawan merasa tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya karena jalur pengembangan karir dan dukungan peningkatan kompetensi oleh perusahaan. Meskipun karyawan merasa aman karena suasana dalam bekerja yang baik, kepuasan ini semakin menurun atas aspek keuangan seperti fasilitas dan kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan sehingga karyawan menjadi tidak menikmatinya.

Banyak faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, seperti penelitian mengenai *employee motivation* sebelumnya telah dilakukan oleh Juliana dan Djakasaputra (2020) mengenai *leadership, compensation, dan motivation* terhadap kepuasan kerja, terdapat persamaannya ialah variabel *employee motivation*. Penelitian Suwaji dan Sabella (2019) mengenai pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap retensi karyawan, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee motivation*. Penelitian Hee dan Rhung (2019) mengenai *motivation and employee retention among millennials in Malaysia*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee motivation*. Penelitian Shah dan Asad (2018) mengenai *effect of motivation on employee retention: mediating role of perceived organizational support*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee motivation*. Penelitian Nurlinawati, Andayasari, dan Syachroni (2017) mengenai hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan karakteristik tenaga kesehatan aparatur sipil negara terhadap retensi bekerja, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee motivation* dan *job satisfaction* dan penelitian Rozzaid, Herlambang, dan Devi (2015) mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee motivation* dan *job satisfaction*.

Penelitian mengenai *employee empowerment* dilakukan penelitian oleh Murray dan Holmes (2021) mengenai *impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability*, terdapat persamaannya

ialah digunakannya variabel *employee empowerment*. Penelitian Austyn, Lindawati, dan Pradana (2017) mengenai pengaruh pemberdayaan karyawan dan lingkungan tempat kerja terhadap kepuasan kerja dan loyalitas kerja karyawan, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee empowerment* dan *job satisfaction*. Penelitian Ukil (2016) mengenai *impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee empowerment* dan *job satisfaction*. Penelitian Khera (2015) mengenai *impact of employee empowerment on job satisfaction*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee empowerment* dan *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh Hong, Hao, Kumar, Ramendran, dan Kadiresan (2012) mengenai *an effectiveness of human resource management practices (employee training, employee empowerment, appraisal system, and employee compensation) on employee retention in institute of higher learning*. Persamaannya ialah digunakannya variabel *employee empowerment* dan *job satisfaction*. Penelitian Gul, Akbar, dan Jan (2012) mengenai *role of capacity development, employee empowerment and promotion on employee retention*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *employee empowerment*.

Selanjutnya penelitian mengenai *work life balance* sebelumnya dilakukan oleh peneliti Silaban dan Margaretha (2021) mengenai *the impact work-life balance toward job satisfaction and employee retention*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *work life balance* dan *job satisfaction*. Penelitian oleh Tirta dan Enrika (2020) mengenai *understanding the impact of reward and recognition*,

work life balance on employee retention with job satisfaction as mediating variable, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *work life balance* dan *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh Agha, Azmi, dan Irfan (2017) mengenai *work-life balance and job satisfaction*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *work life balance* dan *job satisfaction*. Penelitian oleh Ganapathi (2016) mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *work life balance* dan *job satisfaction*. Penelitian oleh Arif dan Farooqi (2014) mengenai *impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *work life balance* dan *job satisfaction*. Penelitian oleh Saeed dan Farooqi (2014) mengenai *examining the relationship between work life balance, job stress and job satisfaction* terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *work life balance* dan *job satisfaction*.

Penelitian mengenai *job satisfaction* sebelumnya dilakukan oleh Sukmadewi dan Dewi (2020) mengenai kepuasan kerja memediasi hubungan kompensasi terhadap retensi karyawan, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *job satisfaction*. Penelitian oleh Ullah., dkk (2020) mengenai *the impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *job satisfaction*. Penelitian oleh Biason (2020) mengenai *the effect of job satisfaction on employee retention*, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *job satisfaction*. Penelitian oleh Alzyoud., dkk (2019) mengenai *leaders' emotional intelligence and employee*

retention, mediation of job satisfaction, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *job satisfaction*. Penelitian oleh Aprillia dan Mukti (2018) mengenai pengaruh lingkungan kerja dan *perceived organization support (pos)* terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap retensi karyawan, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *job satisfaction*. Penelitian oleh Lisdayanti (2015) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, terdapat persamaannya ialah digunakannya variabel *job satisfaction*.

Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel independen, penambahan variabel mediasi, dan industri perusahaan dengan penelitian terdahulu, yaitu penelitian oleh Juliana dan Djakasaputra (2020) pada Hotel Citi International Sun Yat Sen, Suwaji dan Sabella (2019) pada perusahaan jasa boga penerbangan di kota Surabaya, Hee dan Rhung (2019) pada karyawan milenial di Johor Bahru, Malaysia, Shah dan Asad (2018) pada perusahaan sektor perbankan di Lahore, Pakistan, Nurlinawati, Andayasari, dan Syachroni (2017) pada tenaga kesehatan di puskesmas yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) seluruh Indonesia, Rozzaid, Herlambang, dan Devi (2015) pada perusahaan penjualan dan distribusi telekomunikasi di Jawa Timur, Murray dan Holmes (2021) pada perusahaan industri perhotelan di Kanada, Austyn, Lindawati, dan Pradana (2017) pada industri UMKM di kota Surabaya dan Madura, Ukil (2016) pada perusahaan keuangan di Bangladesh, Khera (2015) pada perusahaan perbankan di Chandigarh (India), Hong, Hao, Kumar, Ramendran, dan Kadiresan (2012) pada tenaga pendidik di Universitas Malaysia, Gul, Akbar, dan Jan (2012) pada perusahaan sektor

perbankan di Pakistan, Silaban dan Margaretha (2021) pada karyawan milenial di Bandung, Tirta dan Enrika (2020) pada karyawan milenial di Indonesia, Agha, Azmi, dan Irfan (2017) berfokus terhadap tenaga pendidik di Oman. Ganapathi (2016) pada perusahaan BUMN bidang farmasi di Indonesia, Arif dan Farooqi (2014) dan Saeed dan Farooqi (2014) pada tenaga pendidik di Universitas Gujrat di Pakistan, Sukmadewi dan Dewi (2020) pada perusahaan Badan Pendapatan Daerah provinsi Bali, Ullah (2020) pada tenaga dokter yang bekerja di Rumah Sakit Pakistan, Biason (2020) pada karyawan yang bekerja di kota Baguio, Filipina, Alzyoud., dkk (2019) pada karyawan yang bekerja di industri perhotelan bintang 4 dan 5 di Bahrain, Aprillia dan Mukti (2018) pada PT XYZ divisi *Customer Experience*. Lisdayanti (2015) pada perusahaan manufaktur yang berfokus pada pengelolaan ubi kayu menjadi tepung tapioka di Pematang Siantar, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan pada perusahaan dagang yakni distributor alat berat.

Atas temuan tersebut, maka penelitian ini dilakukan yang bertujuan untuk mengkaji tentang “Pengaruh *Employee Motivation*, *Employee Empowerment*, dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi pada PT XYZ”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah *employee motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ?

2. Apakah *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ?
4. Apakah *employee motivation* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ?
5. Apakah *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ?
7. Apakah *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ?
8. Apakah *employee motivation* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ?
9. Apakah *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ?
10. Apakah *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

1. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *employee motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ.
2. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ.
3. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ.
4. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *employee motivation* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ.
5. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ.
6. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ.
7. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan PT XYZ.

8. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *employee motivation* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ.
9. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ.
10. Menganalisis dan memberikan bukti empiris bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoretis

1. Memberikan bukti empiris tentang *employee motivation*, *employee empowerment*, dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.
2. Memberikan bukti empiris tentang *employee motivation*, *employee empowerment*, *work life balance*, dan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.
3. Memberikan bukti empiris tentang *employee motivation*, *employee empowerment*, dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction*.

4. Menjadi referensi dan memberikan ide konseptual bagi peneliti selanjutnya maupun civitas akademika lainnya khususnya pada bidang MSDM.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan, menjadi masukan bagi manajemen PT XYZ dalam rangka pembentukan kebijakan, perencanaan, dan pengelolaan sumber daya manusia sehingga mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan komitmen perusahaan dan peningkatan kualitas hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan agar dapat memenangkan persaingan.
2. Bagi pembaca, agar dapat mengetahui pengaruh *employee motivation*, *employee empowerment*, dan *work life balance* terhadap *job satisfaction*. Pengaruh *employee motivation*, *employee empowerment*, *work life balance*, dan *job satisfaction* terhadap *employee retention*. Pengaruh *employee motivation*, *employee empowerment*, dan *work life balance* terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* sehingga dapat diterapkan ketika melakukan pekerjaannya.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penelitian ini terbagi menjadi lima bagian yang memberikan gambaran secara keseluruhan yang akan dibahas, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan mengenai setiap teori penelitian dan menjadi referensi utama dalam analisis pada penelitian ini (konsep konstruk/variabel, penelitian terdahulu, hipotesis, dan model penelitian).

BAB III METODE PENELITIAN

Menguraikan objek penelitian, metode, teknik pengumpulan data, dan hasil uji instrumen pendahuluan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menguraikan setiap data yang diterima, kemudian dilakukan pengolahan dan disajikan dalam pembahasan rinci berdasarkan teori, tujuan penelitian, serta permasalahan yang terjadi.

BAB V KESIMPULAN

Bab penutup penelitian yang mengungkapkan simpulan atas pembahasan bab sebelumnya, saran-saran yang berisikan implikasi manfaat di masa yang akan datang dalam pengelolaan strategik atas retensi karyawan, dan keterbatasan pelaksanaan penelitian.