

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. SDM berperan sebagai penggerak utama seluruh aktivitas perusahaan, karena manusia memiliki kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara efektif agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola tenaga kerja melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Dessler, 2020). Selain itu, Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola aset manusia yang berfokus pada peningkatan kinerja, komitmen, serta pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.

Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. SDM yang berkualitas dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan daya saing perusahaan, karena karyawan merupakan pihak yang secara langsung menjalankan aktivitas operasional serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dapat menimbulkan berbagai permasalahan, salah satunya adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* merupakan kondisi dimana karyawan meninggalkan organisasi dan

harus digantikan oleh karyawan lain, yang dapat mengganggu stabilitas dan efektivitas operasional perusahaan (Mathis & Jackson, 2006). Tingginya tingkat *turnover* dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, hilangnya pengalaman serta pengetahuan yang telah dimiliki karyawan sebelumnya, serta menurunnya produktivitas kerja akibat adanya proses penyesuaian karyawan baru (Futri dan Kustini, 2024).

Turnover biasanya diawali oleh munculnya *turnover intention*, yaitu keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara permanen, baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Selain itu, Mobley (2011) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan tahap awal dalam proses pengambilan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Fenomena *turnover intention* dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam organisasi, termasuk kompensasi dan *employee engagement*. Kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan serta rendahnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Yuliani & Ekhsan.,2024).

Fenomena *turnover intention* menjadi masalah yang relevan bagi PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung. PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung merupakan perusahaan manufaktur industri rokok dan tembakau yang berlokasi di Jl. Pahlawan Lk VII Tulungagung, Jawa Timur. Saat ini perusahaan memiliki jumlah karyawan sebanyak 65 orang

yang sebagian besar bekerja pada bagian produksi. Dalam beberapa tahun terakhir perusahaan mengalami perputaran karyawan yang ditandai dengan adanya karyawan yang keluar setiap tahunnya. Kondisi tersebut menyebabkan fluktuasi jumlah tenaga kerja dan mengindikasikan adanya fenomena *turnover* karyawan yang perlu menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan.

Berdasarkan data internal perusahaan terkait jumlah karyawan, jumlah karyawan keluar, serta jumlah karyawan masuk selama beberapa tahun terakhir, diperoleh gambaran mengenai kondisi *turnover* karyawan yang terjadi di perusahaan. Data tersebut disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan PT. Semanggi Mas Sejahtera
Tulungagung Tahun 2023-2025**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Keluar	Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Rata-Rata Karyawan	<i>Turnover Rate (%)</i>
2023	96	11	2	87	91,5	12,02%
2024	87	12	3	78	82,5	14,55%
2025	78	15	2	65	71,5	20,98%

(Sumber: Data Internal PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung)

Berdasarkan Tabel 1.1, jumlah karyawan pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung menunjukkan kecenderungan menurun selama periode 2023–2025, yang diikuti dengan meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan setiap tahunnya. *Turnover rate* merupakan persentase jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dalam periode tertentu yang digunakan untuk mengukur tingkat perputaran tenaga kerja dalam suatu organisasi. Menurut Armstrong (2020),

turnover rate dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan rata-rata jumlah karyawan dalam periode tertentu kemudian dikalikan 100%. Yuda dan Ardana (2017) menyatakan bahwa tingkat *turnover* yang normal berkisar antara 5% hingga 10% per tahun, sedangkan *turnover* yang melebihi 10% per tahun dapat dikategorikan sebagai *turnover* yang tinggi. Dengan demikian, kondisi yang terjadi pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung menunjukkan adanya tingkat *turnover* yang relatif tinggi dengan rata-rata sebesar 15,85% per tahun.

Tingginya tingkat *turnover* yang terjadi pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung menunjukkan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, diperoleh informasi bahwa sebagian karyawan yang mengundurkan diri memilih untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan pendapatan yang lebih baik. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa aspek kompensasi menjadi salah satu pertimbangan dalam keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Cahyaningrum dan Hesty Prima Rini (2026) serta Ridho Nilam Saputri et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung, diketahui bahwa perusahaan mengalami kondisi keuangan yang belum sepenuhnya stabil dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi tersebut

berdampak pada perubahan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan kompensasi karyawan. Pada saat ini, karyawan memperoleh kompensasi berupa gaji bulanan, upah lembur sesuai ketentuan perusahaan, serta tunjangan dalam bentuk BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan dan Tunjangan Hari Raya (THR). Namun, perusahaan yang sebelumnya memberikan bonus kinerja tahunan serta tunjangan berupa uang makan dan uang transportasi tidak lagi memberikan kompensasi tersebut kepada karyawan. Selain itu, karyawan juga mengalami keterlambatan dalam pembayaran gaji yang seharusnya dibayarkan pada bulan berjalan, namun baru dibayarkan pada bulan berikutnya. Perubahan kebijakan kompensasi tersebut berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap imbalan yang diterima dari perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor yang relevan untuk diteliti dalam kaitannya dengan *turnover intention* karyawan. Namun demikian, *turnover intention* tidak hanya dipengaruhi oleh aspek kompensasi. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor psikologis dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya juga memiliki peran dalam memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian oleh Triningsih dan Darma (2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Yuliani dan Ekhsan (2024) juga menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan semakin rendah. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam

pekerjaan menjadi salah satu faktor yang relevan dalam menjelaskan fenomena *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, *employee engagement* diduga turut berperan dalam fenomena *turnover intention* pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi *employee engagement* karyawan, peneliti melakukan pra survey terhadap 15 karyawan PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung yang masih aktif bekerja. Hasil pra survey tersebut disajikan pada Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2 Hasil Pra Survey *Employee Engagement*
Karyawan PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung**

No	Pernyataan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1.	Saya memiliki semangat dan energi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.	6	40%	9	60%
2.	Saya merasa bangga dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	3	20%	12	80%
3.	Saya merasa fokus dan terlibat penuh saat mengerjakan tugas atau pekerjaan saya.	5	33,33%	10	66,67%

(Sumber: Data diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan hasil pra survey pada Tabel 1.2, diketahui bahwa tingkat *employee engagement* karyawan PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung masih belum optimal. Hal tersebut terlihat dari dominannya jawaban "tidak" pada seluruh pernyataan yang diajukan. Sebanyak 60% responden menyatakan tidak memiliki semangat dan energi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, 80% responden menyatakan tidak merasa bangga dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta 66,67% responden menyatakan tidak merasa fokus dan terlibat penuh saat mengerjakan pekerjaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan masih relatif rendah, sehingga diduga dapat berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention* pada karyawan PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung.

Fenomena yang terjadi PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung menunjukkan adanya tingkat *turnover* yang relatif tinggi selama periode 2023–2025. Fenomena tersebut didukung oleh adanya perubahan kondisi kompensasi yang diterima karyawan, seperti penghapusan beberapa bentuk kompensasi dan keterlambatan pembayaran gaji. Di sisi lain, berdasarkan hasil pra survey yang telah dilakukan, *employee engagement* karyawan juga terindikasi belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi dan *employee engagement* diduga menjadi faktor yang berkaitan dengan munculnya *turnover intention* pada karyawan PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Employee Engagement terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung.
2. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kompensasi, *employee engagement*, dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi PT. Semanggi Mas Sejahtera Tulungagung mengenai pengaruh kompensasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai pengaruh kompensasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*, serta sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kompensasi, *employee engagement*, dan *turnover intention*.