

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia (Yosepa et al., 2020). Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam operasional perusahaan yang dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar tercipta karyawan yang tangguh, jujur, profesional, cerdas, kreatif, dan berpandangan ke depan yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan instansi.

Keberlangsungan sebuah perusahaan sangat tergantung pada peran tenaga kerja, mulai dari pimpinan hingga pekerja untuk tercapainya suatu tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan itu sangat dibutuhkan kerja sama dari berbagai pihak (Tahir et al., 2024). Sebuah perusahaan harus didukung sumber daya yang baik dan fleksibel dalam menjalankan tugasnya untuk mengimbangi instansi dan kemajuan dalam berbagai aspek yang terjadi sehingga akan berpengaruh terhadap pencapaian suatu tujuan instansi. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi instansi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini bukan berarti perusahaan mengeksploitasi para pekerjanya, tetapi para pekerjalah yang menjadi tombak utama sebuah perusahaan untuk bertahan dan berkembang pesat.

Tenaga kerja atau sering disebut pegawai maupun karyawan memiliki fungsi untuk mempertahankan produktivitas perusahaan, menjalin hubungan baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan, dan menjaga nama baik perusahaan.

Pentingnya peran karyawan dalam keberhasilan perusahaan membuat perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dari perekrutan, penyeleksian, penempatan, dan pelatihan dengan baik, karena akan memengaruhi kinerja perusahaan. Namun tidak dapat dipungkiri sumber daya manusia yang dikelola dengan baik pun tidak lepas dari berbagai masalah. Seperti ketidaksesuaian gaji, tekanan kerja yang tinggi, ketidakpuasan kerja yang menyebabkan karyawan tergolong memiliki keinginan untuk berpindah tempat bekerja (*turnover intention*), sehingga karyawan ingin keluar dari perusahaan (Egarini & Prastiwi, 2022).

Perusahaan *agency* di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama di sektor jasa yang melibatkan pengelolaan interaksi langsung dengan konsumen, seperti pemasaran, layanan pelanggan, hingga penagihan. Menurut laporan dari Asosiasi Perusahaan Jasa Penagihan Indonesia (APJPI), jumlah perusahaan jasa penagihan meningkat rata-rata 15% per tahun sejak 2018, seiring dengan meningkatnya kebutuhan perusahaan pemberi kredit untuk mengelola risiko kredit secara lebih efisien (APJPI, 2023). Salah satu sektor yang berkembang pesat adalah jasa penagihan kartu kredit, dimana *agency* berperan sebagai perantara antara perusahaan pemberi kredit dan konsumen yang menunggak. Dalam industri ini, persaingan semakin ketat dengan munculnya banyak *agency* baru yang mengadopsi teknologi berbasis kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi kerja (Susilo & Satrya, 2019). Di tengah dinamika tersebut, PT Zuriel Boniarga Uli menjadi salah satu pemain utama yang berhasil memperkuat posisinya dengan inovasi dan ekspansi, termasuk membuka cabang di berbagai kota besar di Indonesia.

Tabel 1.1 Data *Turnover* Divisi di PT Zuriel Boniarga Uli Tahun 2019-2023

No.	Tahun	Divisi	Jumlah Karyawan	<i>Turnover</i>
1.	2019	BNI	128	18
		Mandiri	145	15
		Traveloka	70	9
		DBS	59	3
2.	2020	BNI	135	17
		Mandiri	152	15
		Traveloka	74	9
		DBS	62	3
3.	2021	BNI	141	17

		Mandiri	160	15
		Traveloka	78	5
		DBS1	65	3
4.	2022	BNI	148	17
		Mandiri	168	15
		Traveloka	81	8
		DBS	65	4
5.	2023	BNI	128	16
		Mandiri	176	14
		Traveloka	86	8
		DBS	71	3

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, PT Zuriel Boniarga Uli menonjol dengan divisi BNI yang memiliki jumlah karyawan terbanyak serta tingkat *turnover* tertinggi. Kondisi ini mengindikasikan adanya beban kerja yang berat atau peluang pertumbuhan karier yang besar di divisi tersebut, yang kemudian mendorong pergantian karyawan lebih sering. Sebaliknya, divisi DBS di perusahaan yang sama mencatat jumlah karyawan dan *turnover* paling rendah, menunjukkan stabilitas atau mungkin kurangnya peluang pertumbuhan di dalamnya.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi menjadi isu penting karena dapat menghambat produktivitas perusahaan dan menciptakan persepsi negatif terhadap perusahaan yang mengalami *turnover* (Ariyani et al., 2022). Oleh karena itu, mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi keharusan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Namun, pencapaian tujuan tersebut dapat terganggu oleh perilaku karyawan, termasuk *turnover intention*, yaitu keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Masalah ini sering muncul di organisasi dan berpotensi memengaruhi aktivitas operasional perusahaan.

Hal ini menjadi perhatian, terutama mengingat ketatnya persaingan di sektor bisnis jasa di Indonesia. Beberapa perusahaan *agency*, seperti penyedia layanan penagihan kartu kredit, memiliki risiko *turnover intention* yang tinggi. Hal ini dipicu oleh tekanan kerja yang besar, termasuk sistem target, serta konflik dengan nasabah terkait bunga atau denda penunggakan. Kondisi tersebut menyebabkan banyak karyawan merasa stres, sehingga tingkat *turnover intention* meningkat.

PT Zuriel Boniarga Uli, perusahaan *agency* penagihan kartu kredit yang berlokasi di Kabupaten Bandung, telah bekerja sama dengan berbagai institusi

seperti Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI), dan Traveloka (*PayLater*). Perusahaan ini terus berkembang dengan membuka cabang di berbagai kota, seperti Semarang, Makassar, dan Denpasar, untuk menangani data pelanggan yang semakin banyak.

Dalam industri penagihan kartu kredit yang sangat kompetitif, PT Zuriel Boniarga Uli perlu terus meningkatkan kualitas kerja karyawannya guna mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen. Tingkat *turnover intention* menjadi salah satu tantangan utama. Menurut Susilo & Satrya (2019), tingginya *turnover intention* dapat menyebabkan kerugian finansial, penurunan produktivitas, berkurangnya keuntungan perusahaan, serta dampak buruk pada moral karyawan. *Turnover* juga membebani perusahaan dengan biaya tambahan untuk perekrutan, pelatihan, dan pengisian posisi yang kosong.

Fenomena tingginya *turnover* di PT Zuriel Boniarga Uli tercermin dalam data operasional perusahaan, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.2 Data *Turnover* Karyawan PT Zuriel Boniarga Uli Tahun 2019-2023

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase (%)
2019	155	141	5	14	6,08
2020	141	122	4	19	11,41
2021	122	104	3	18	13,27
2022	104	90	2	14	12,37
2023	90	84	1	6	5,75

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Dari Tabel 1.2 diatas, dihitung persentase tingkat *turnover* karyawan PT Zuriel Boniarga Uli menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*):

$$TO = \frac{\text{Jumlah karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Jumlah *turnover* karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli menunjukkan pola fluktuatif. Tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2021, dengan 18 karyawan (13,27%) meninggalkan perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan manajer

sumber daya manusia, pada periode awal tahun 2021 hingga 2023, perusahaan lebih banyak kehilangan karyawan yang mengundurkan diri dibandingkan dengan merekrut karyawan baru.

Namun, data primer dan sekunder yang tersedia dianggap belum memadai untuk mengidentifikasi secara jelas penyebab kecenderungan *turnover* tersebut. Untuk memperdalam pemahaman terkait permasalahan *turnover intention*, peneliti melakukan pra-survei pada Desember 2024 dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan PT Zuriel Boniarga Uli yang dipilih secara acak. Hasil dari kuesioner ini disajikan pada Tabel 1.3:

Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Pra Survei *Turnover Intention* di PT Zuriel Boniarga Uli 2024

Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini.	15	9	5	1	-	128	4,26
Saya secara aktif mencari peluang pekerjaan di perusahaan lain.	8	12	5	3	2	111	3,7
Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja karena pekerjaan saya berat.	9	16	3	1	1	121	4,03
Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja ini karena pekerjaan saya tidak pasti dan tidak aman.	7	18	2	2	1	118	3,93
Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja ini karena imbalan yang saya terima sedikit.	12	14	3	1	-	127	4,23
Jika saya memiliki peluang untuk keluar dari tempat saya bekerja ini saya akan melakukannya.	6	13	7	2	2	109	3,63
Skor Rata-Rata <i>Turnover Intention</i>							3,96
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner							

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-survei yang disajikan dalam Tabel 1.3, rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,96. Skor ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli tergolong tinggi atau berada pada kategori yang kurang baik. Menurut pendapat Irfan & Putra (2021), terdapat tiga dimensi utama yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* karyawan, yaitu:

pemikiran untuk keluar dari perusahaan (*thoughts of quitting*), niat mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), dan kecenderungan untuk berhenti (*intention to quit*).

Berdasarkan hasil tersebut, terlihat adanya permasalahan terkait *turnover intention* dimana beberapa karyawan menunjukkan niat untuk berhenti bekerja, aktif mencari lowongan pekerjaan di tempat lain, dan berencana meninggalkan perusahaan setelah mendapatkan pekerjaan baru. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mengenai *turnover intention* pada karyawan PT Zuriel Boniarga Uli menjadi penting sebagai bahan evaluasi perusahaan untuk menekan tingkat *turnover* yang sebenarnya. Upaya untuk mengurangi *turnover intention* juga perlu mempertimbangkan berbagai faktor lainnya.

Salah satu penyebab utama *turnover intention* pada karyawan di perusahaan *agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli adalah ketidakpastian kerja atau *job insecurity*. Banyak perusahaan *agency*, termasuk PT Zuriel Boniarga Uli, memberikan kontrak kerja bersifat sementara kepada karyawannya, misalnya kontrak tiga bulan, tanpa adanya jaminan perpanjangan. Ketika kontrak tersebut berakhir, karyawan tidak memiliki kepastian apakah kontrak akan diperpanjang atau tidak. Bagi karyawan khususnya yang masih merintis karier, ketidakpastian ini menjadi sumber kecemasan karena mereka bergantung pada pekerjaan tersebut untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari (Zaman, 2024). Ketidakamanan kerja ini mendorong mereka untuk terus mencari pekerjaan yang lebih stabil dan menjanjikan, dimana mereka merasa lebih terlindungi secara finansial serta memiliki prospek karier yang lebih jelas dan berjangka panjang. Berikut ringkasan pra survei kondisi *job insecurity* di PT Zuriel Boniarga Uli:

Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra Survei *Job Insecurity* di PT Zuriel Boniarga Uli 2024

Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
Saya merasa khawatir bahwa kontrak kerja saya tidak akan diperpanjang setelah masa berlakunya habis.	10	17	3	-	-	127	4,23

Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
Saya merasa tidak yakin dengan keberlanjutan karier saya di perusahaan ini	13	15	1	1	-	130	4,33
Saya merasa pekerjaan saya saat ini tidak memberikan keamanan finansial yang cukup.	8	19	1	1	1	123	4,1
Saya tidak merasa yakin bahwa perusahaan akan memberikan kepastian terkait keberlanjutan pekerjaan saya.	9	11	5	3	2	112	3,73
Ketidakpastian terkait masa depan pekerjaan saya meningkatkan tingkat stres saya dalam bekerja	14	15	1	-	-	133	4,43
Skor Rata-Rata Job Insecurity							4,16
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner							

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei yang disajikan dalam Tabel 1.4, rata-rata skor tingkat *job insecurity* karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli adalah 4,16, yang menunjukkan bahwa kondisi *job insecurity* di perusahaan ini tergolong tinggi. Kekhawatiran terbesar terlihat pada ketidakpastian karier dan dampaknya. Hasil ini menunjukkan perlunya perusahaan untuk meningkatkan transparansi dalam kebijakan ketenagakerjaan, memberikan jaminan karier yang lebih baik, serta memastikan kesejahteraan karyawan untuk mengurangi tingkat *job insecurity* yang berpotensi memicu *turnover intention*.

Penelitian-penelitian sebelumnya memberikan temuan yang berbeda mengenai hubungan antara *job insecurity* dan *turnover intention*. Sebagian besar penelitian, seperti yang dilakukan oleh Karomah (2020), Ezra et al. (2019), Purwati et al. (2021), Fitta et al. (2020), dan Laily et al. (2020), menemukan bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar kemungkinan mereka memiliki niat untuk berpindah dari pekerjaan mereka. Ketidakpastian terkait pekerjaan, seperti ancaman pemecatan atau ketidakstabilan, dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dan mempengaruhi keputusan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Namun,

hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Putri & Rivai (2019) dan Azizah & Murningsih (2022) yang menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat rasa ketidakamanan kerja (*job insecurity*), hal tersebut tidak secara langsung mendorong karyawan untuk berniat meninggalkan pekerjaannya. Dengan kata lain, faktor-faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi *turnover intention* dibandingkan dengan persepsi terhadap ketidakpastian pekerjaan itu sendiri.

Selain *job insecurity*, *work-life balance* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention* di PT Zuriel Boniarga Uli. Karyawan cenderung menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Namun, dalam praktiknya, sistem kerja di perusahaan *agency* seringkali memiliki jadwal yang fleksibel tetapi tidak pasti, yang dapat mengganggu keseimbangan hidup karyawan (Mahardika et al., 2022). Banyak karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli menghadapi perubahan tugas atau jadwal kerja yang mendadak misalnya, pekerjaan dengan prioritas tinggi yang harus diselesaikan dalam waktu singkat atau perubahan proyek tanpa pemberitahuan yang memadai. Hal ini dapat mengganggu rutinitas pribadi mereka, seperti waktu istirahat, aktivitas sosial, dan tanggung jawab keluarga. Akibatnya, karyawan mungkin merasa terdorong untuk mencari pekerjaan yang menawarkan jam kerja yang lebih terstruktur dan prediktif, sehingga mereka dapat mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Tabel 1.5 Hasil Kuesioner Pra Survei *Work-life Balance* di PT Zuriel Boniarga Uli 2024

Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
Jadwal kerja di perusahaan ini membuat saya kesulitan memenuhi kebutuhan pribadi saya.	10	12	3	3	2	115	3,83
Perubahan jadwal kerja atau proyek baru sering kali diberitahukan secara mendadak, sehingga saya kesulitan mengatur waktu pribadi.	6	15	5	2	2	126	4,2
Saya merasa tidak memiliki waktu istirahat yang cukup di sela-sela	7	19	3	1	-	122	4,06

Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
pekerjaan untuk menjaga keseimbangan hidup.							
Pekerjaan saya sering mengganggu aktivitas pribadi, seperti waktu bersama keluarga atau teman, dan kegiatan sosial lainnya.	6	14	6	2	2	110	3,66
Perusahaan ini tidak memberikan dukungan yang memadai untuk membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	9	15	3	2	1	119	3,96
Skor Rata-Rata <i>Work-life Balance</i>							3,94
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner							

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Hasil kuesioner pra-survei pada Tabel 1.5 menunjukkan bahwa rata-rata skor *work-life balance* karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli adalah 3,94, yang mencerminkan tingkat kepuasan yang rendah. Pernyataan dengan skor tertinggi, yaitu 4,2, menunjukkan bahwa perubahan jadwal kerja mendadak menyulitkan karyawan mengatur waktu pribadi. Mayoritas karyawan juga merasa tidak memiliki waktu istirahat yang cukup (skor 4,06) dan menilai perusahaan kurang mendukung keseimbangan kerja-hidup mereka (skor 3,96). Gangguan pekerjaan terhadap aktivitas pribadi, seperti waktu bersama keluarga, mendapat skor 3,66, sedangkan jadwal kerja dinilai mengganggu pemenuhan kebutuhan pribadi (skor 3,83). Temuan ini menunjukkan perlunya perusahaan memperbaiki fleksibilitas kerja, pemberitahuan jadwal, dan dukungan bagi karyawan untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup serta menekan *turnover intention*.

Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti kaitan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Penelitian oleh Pantouw et al. (2022), Sari et al. (2024), dan Hafid & Prasetyo (2017) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat *work-life balance*, semakin rendah tingkat *turnover intention*, demikian pula sebaliknya. Namun, temuan berbeda disampaikan oleh Meilia et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap *turnover intention* secara parsial. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani & Budiono (2018) justru menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan tidak selalu berdampak langsung pada keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan, mengingat kemungkinan adanya faktor-faktor lain yang turut memengaruhi keputusan tersebut.

Kepuasan terhadap gaji atau *salary satisfaction* juga menjadi faktor signifikan yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan di PT Zuriel Boniarga Uli. Berdasarkan UMR (Upah Minimum Regional) Kota Bandung, Jawa Barat, tahun 2024, yang ditetapkan sebesar Rp4.209.309, gaji yang diterima oleh karyawan *entry-level* di perusahaan ini sering kali berada pada kisaran Rp. 1.800.000-4.000.000 per bulan, yang umumnya masih di bawah standar UMR. Bagi karyawan yang cenderung memprioritaskan kompensasi dalam memilih pekerjaan, penghasilan yang lebih rendah dari standar tersebut sering kali tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari maupun mencapai ekspektasi gaya hidup tertentu. Ketidakpuasan terhadap gaji ini mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja lain yang menawarkan remunerasi yang lebih kompetitif dan sesuai dengan kebutuhan mereka (Rusmayanthi, 2024).

Tabel 1.6 Hasil Kuesioner Pra Survei *Salary Satisfaction* di PT Zuriel Boniarga Uli 2024

Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
Gaji yang saya terima saat ini tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.	9	15	4	1	1	120	4
Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	5	17	4	3	1	112	3,73
Gaji saya saat ini lebih rendah dibandingkan standar UMR di wilayah tempat saya bekerja.	8	15	4	2	1	117	3,9
Saya merasa perusahaan ini tidak memberikan kenaikan gaji yang adil atau sesuai dengan kinerja saya.	6	18	4	2	-	118	3,93

Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
Saya merasa gaji yang saya terima tidak cukup untuk memenuhi ekspektasi kebutuhan hidup saya.	10	14	5	1	-	123	4,1
Skor Rata-Rata <i>Salary Satisfaction</i>							3,93
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner							

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei yang disajikan dalam Tabel 1.6, rata-rata skor tingkat *salary satisfaction* karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli adalah 3,93, yang menunjukkan bahwa kepuasan terhadap gaji di perusahaan ini tergolong rendah. Pernyataan dengan skor tertinggi, yaitu 4,1, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sangat setuju bahwa gaji yang mereka terima tidak cukup untuk memenuhi ekspektasi kebutuhan hidup mereka. Selain itu, skor rata-rata 4 pada pernyataan pertama menunjukkan bahwa gaji karyawan dianggap tidak mencukupi untuk kebutuhan hidup sehari-hari. Ketidakpuasan juga terlihat pada pernyataan terkait ketidakadilan dalam kenaikan gaji (skor rata-rata 3,93) dan ketidaksesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan (skor rata-rata 3,73). Karyawan juga menilai bahwa gaji mereka lebih rendah dari standar UMR dengan skor rata-rata 3,9. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaji merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kesejahteraan karyawan dan berpotensi meningkatkan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan pentingnya perusahaan untuk meninjau kembali struktur gaji, menyesuaikannya dengan UMR, serta memastikan kebijakan kompensasi yang lebih kompetitif untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan menekan *turnover intention*.

Penelitian sebelumnya oleh Andini & Aslamiyah (2024) dan Pratama (2024) menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap gaji yang mereka terima, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, jika karyawan merasa kurang puas dengan gaji yang diberikan, maka niat mereka untuk mencari pekerjaan baru atau keluar akan meningkat. Sedangkan penelitian oleh Sukanti et al. (2021) dan Hanida (2022)

menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Dimana ketika gaji sudah memadai, karyawan merasa "cukup modal" untuk pindah ke tempat lain yang menawarkan peluang lebih menarik. Disisi lain, penelitian Ningrum (2023) justru menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepuasan gaji terhadap *turnover intention*. Artinya, tingkat kepuasan terhadap gaji yang diterima karyawan tidak secara berarti mempengaruhi keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan yang merasa puas atau tidak puas dengan gaji mereka mungkin tetap memiliki tingkat *turnover intention* yang sama, menunjukkan bahwa faktor lain selain kepuasan gaji mungkin lebih memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan.

Fenomena tingginya *turnover intention* di PT Zuriel Boniarga Uli memberikan dampak signifikan terhadap operasional perusahaan. Pergantian karyawan yang terlalu cepat menyebabkan instabilitas dalam operasional serta menurunkan kualitas pelayanan (Miftahurrohman & Munifah, 2024). Perusahaan harus secara berkelanjutan melatih karyawan baru, yang tidak hanya menyerap sumber daya tetapi juga dapat memengaruhi kepuasan klien. Ketika klien sudah merasa nyaman dengan interaksi personal dengan staf tertentu, pergantian yang terlalu sering dapat mengganggu hubungan emosional yang telah terbentuk dan memengaruhi loyalitas klien terhadap perusahaan.

Menghadapi tantangan ini, sangat penting bagi PT Zuriel Boniarga Uli untuk memahami apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan karyawan. Dengan memahami pengaruh faktor-faktor seperti *job insecurity*, *work-life balance*, dan *salary satisfaction* terhadap *turnover intention*, diharapkan perusahaan dapat merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana faktor-faktor tersebut memengaruhi *turnover intention* karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan di sektor agensi kreatif, yang pada akhirnya mendukung stabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul "*Pengaruh Job Insecurity, Work-*

life Balance, dan Salary Satisfaction terhadap Turnover Intention Karyawan Di Perusahaan Agency (Studi pada PT Zuriel Boniarga Uli Bandung)''.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka terdapat beberapa masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung?
2. Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung?
3. Bagaimana pengaruh *Salary Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung?
4. Bagaimana pengaruh *Job Insecurity, Work-Life Balance, dan Salary Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung.
2. Mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung.
3. Mengetahui pengaruh *Salary Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung.
4. Mengetahui pengaruh *Job Insecurity, Work-Life Balance, dan Salary Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dalam konteks industri *agency*.
2. Diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antara *job insecurity*, *work-life balance*, dan *salary satisfaction* dengan *turnover intention*.
3. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori-teori yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berfokus pada *turnover intention* di kalangan karyawan.

b. Manfaat Praktis

1. Penelitian ini memiliki manfaat praktis bagi manajemen Perusahaan *Agency* seperti PT Zuriel Boniarga Uli Bandung dan sektor layanan pada umumnya, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan atau strategi dalam mengelola *job insecurity*, *work-life balance*, dan *salary satisfaction*, sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover intention* di tempat kerja.
3. Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepuasan gaji serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan retensi karyawan.