

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesehatan masyarakat menjadi salah satu tolok ukur utama dalam mengevaluasi tingkat kualitas hidup serta kesejahteraan di suatu daerah (Mongan, 2019). Kesehatan adalah aset yang paling berharga bagi setiap insan manusia. Seiring berkembangnya era globalisasi, gaya hidup modern erat kaitannya dengan gaya hidup yang tidak sehat, seperti *junk food*, tingkat stress yang tinggi, kurangnya aktivitas fisik karena tuntutan pekerjaan yang berlebih. Beberapa hal tersebut menjadi faktor utama yang berdampak buruk pada kesehatan fisik maupun mental manusia. Penyakit – penyakit seperti obesitas, diabetes, dan hipertensi menjadi penyakit paling umum yang ditemukan di masyarakat. Konsumsi makanan cepat saji yang berlebihan, kurangnya aktivitas fisik yang meningkatkan risiko mengidap penyakit – penyakit tersebut.

Menjaga kesehatan menjadi prioritas dan investasi masa tua setiap individu untuk menghadapi gaya hidup modern. Gaya hidup sehat merupakan upaya yang dapat dilakukan untuk memelihara kesehatan jasmani dan rohani. Penerapan pola hidup bersih dan sehat mencerminkan suatu proses perubahan perilaku yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi fisik dan mental, sekaligus menciptakan lingkungan yang bersih dan mendukung kesehatan (Ramadhana *et al.*, 2020).

Pilihan pola hidup sehat seperti mengatur pola makan, mengelola stress dan rajin berolahraga dapat menurunkan risiko berbagai penyakit. Olahraga merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan tingkat kebugaran masyarakat yang juga berperan dalam membentuk karakter, kepribadian, kedisiplinan, serta semangat sportivitas yang kuat (Pandiangan *et al.*, 2019). Salah satu upaya efektif dalam berolahraga adalah memanfaatkan fasilitas publik seperti lapangan dan juga layanan pusat kesehatan seperti gym. Aktivitas individu seperti jogging maupun jalan santai menjadi pilihan di lapangan, sedangkan program olahraga yang lebih terstruktur dapat ditemukan di gym.

Berdasarkan hal tersebut, usaha tempat kebugaran seperti gym akan mengambil peran penting dalam meningkatkan tingkat kesehatan masyarakat dengan memberikan akses yang mudah terhadap aktivitas fisik yang terstruktur. Gym menawarkan lingkungan olahraga yang kondusif dengan fasilitas berbagai alat penunjang dan program khusus yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan kesehatan seperti kebugaran, pengelolaan berat badan dan juga stamina. Selain dari program yang di tawarkan, keberadaan gym juga mudah di akses dan terjangkau, dengan sistem pembayaran setiap kali datang maupun membership dengan pembayaran setiap bulan, gym menjadi solusi yang praktis bagi setiap individu dengan jadwal yang padat agar tetap berolahraga.

Di Indonesia sendiri gym telah menjadi pilihan utama masyarakat, terutama golongan pekerja dan pelajar yang memiliki jadwal yang padat. Adanya gym di kota – kota besar di Indonesia menjadi salah satu tanda bahwa gym dapat dengan mudah di akses. Di bali, salah satu provinsi yang mengunggulkan sektor pariwisatanya, baik lokal maupun internasional, gym tidak hanya diperuntukan untuk para

wisatawan dan masyarakat lokal saja, namun juga untuk para turis yang sedang menikmati liburan yang ingin tetap menjaga kebugarannya. Salah satu gym terkemuka di Bali adalah Body Factory Bali. Program latihan secara personal, lingkungan olahraga yang nyaman, dan fasilitas yang lengkap, serta layanan spa dan sauna yang menjadikan Body Factory Bali menjadi pilihan warga lokal dan turis, baik itu turis domestik dan internasional.

Body Factory Bali telah berhasil dalam menarik minat pelanggan lokal maupun internasional tak luput dari peran penting para karyawan yang memberikan pelayanan terbaik mereka. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada faktor manusia, sehingga keberadaan sumber daya manusia yang kompeten menjadi aspek krusial bagi perusahaan (Ardana *et al.*, 2012). Pelatih yang berpengalaman dan staff pendukung yang profesional yang membawa Body Factory Bali sukses sampai saat ini. Namun, perkembangan Body Factory Bali diikuti dengan masalah *turnover* karyawan yang tinggi. Secara umum, *turnover intention* merujuk pada tingkat intensitas keinginan seseorang untuk keluar dari suatu organisasi atau perusahaan. Keputusan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah keinginan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik (Ngo-Henha dan Pauline, 2017). *Turnover* merupakan fenomena yang umum terjadi dalam suatu organisasi, yang menggambarkan dinamika keluar masuknya tenaga kerja di dalam perusahaan. *Turnover* sering dijadikan sebagai indikator dalam menilai kinerja perusahaan, dan kerap dipandang negatif karena mencerminkan kondisi di mana pekerjaan hanya dijadikan sebagai langkah awal menuju posisi yang dianggap lebih menjanjikan di masa depan. Dampak negatif dari adanya *turnover intentions* adalah perusahaan harus memberikan waktu dan biaya untuk

merekrut orang yang menggantikan karyawan yang keluar. Menurut Mobley (2011) terdapat tiga indikator dari *turnover intentions* yaitu *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. Ketiga indikator ini memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku karyawan dalam suatu organisasi. *Thinking of quitting* mengacu pada munculnya pikiran untuk meninggalkan pekerjaan saat ini, yang sering kali menjadi tanda awal ketidakpuasan atau ketidakcocokan. Ketika pemikiran ini berkembang menjadi *intention to search*, karyawan secara aktif mulai mencari peluang lain di luar perusahaan, yang mengindikasikan pesurunan komitmen dan loyalitas. Pada tahap terakhir, *intention to quit*, keputusan untuk meninggalkan organisasi semakin matang, dan karyawan cenderung mencari kesempatan nyata untuk keluar. Ketiga indikator ini memberikan gambaran yang jelas tentang proses mental yang dilalui karyawan sebelum akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri, sehingga penting bagi manajemen untuk mengidentifikasi faktor - faktor yang mempengaruhi.

Tabel 1. 1
Data *Turnover* Karyawan Body Factory Bali Selama Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Jumlah awal tahun	Jumlah akhir tahun	Keluar	Masuk	<i>Turnover rate</i>
2021	59	76	8	25	11,8 %
2022	76	83	13	20	16,3 %
2023	83	105	10	32	10,6 %

Sumber: HR Body Factory Bali (2024)

Berdasarkan data *turnover rate* diatas, maka terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan di Body Factory 3 tahun kebelakang selalu diatas dari 10 persen setiap tahunnya. Maier dalam Harisetia dan Rizqi, (2022) menyatakan bahwa tingkat *turnover* dikatakan tinggi apabila mencapai 5% atau bahkan lebih. Jika dibandingkan dengan tabel diatas (data *turnover* karyawan Body Factory Bali), dimana angka tersebut merupakan rasio yang tinggi. Tingginya tingkat *turnover*

karyawan di Body Factory Bali menjadi fenomena yang harus di perhatikan pihak sumber daya manusia perusahaan. *Turnover* yang tinggi dapat berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan yang diberikan pada pelanggan. Selain itu, *turnover* yang tinggi juga memberikan dampak negatif pada perusahaan, seperti biaya rekrutmen, biaya pelatihan karyawan baru, dan adaptasi karyawan baru terhadap lingkungan juga budaya perusahaan. Faktor – faktor seperti kompensasi, kepuasan kerja, beban kerja, stress kerja, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, maupun terbatasnya peluang pengembangan karir menjadi faktor utama terjadinya *turnover* di perusahaan.

Menurut Siagian (2004) kepuasan kerja adalah salah satu faktor utama terjadinya *turnover* di sebuah perusahaan. Dimana semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan, maka tingkat *turnover* akan semakin rendah. Dari data *turnover* karyawan Body Factory Bali yang cukup tinggi, jika dilihat dari kepuasan kerja para karyawan sudah cukup baik. Lingkungan kerja yang nyaman, baik itu dari segi fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dan hubungan kerja antar karyawannya sudah cukup baik. Dari pekerjaan itu sendiri, karyawan merasa dapat berkontribusi dan menggunakan keterampilan yang dimiliki untuk tujuan perusahaan. Jadwal pekerjaan yang sudah dirancang dengan jelas setiap harinya sehingga karyawan dapat mengembang beban dan tanggung jawab mereka sesuai kewajiban masing – masing. Perwakilan HRD Body Factory mengatakan bahwa karyawan sangat puas dengan sistem yang di terapkan, kenyamanan kerja yang diciptakan dari hubungan yang baik antar karyawan juga atasan, didukung oleh fasilitas kerja yang memadai membuat tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi. Namun dari segi kepuasan kerja

karyawan yang baik, mengapa tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi sampai menyentuh angka sepuluh persen pertahun nya bahkan lebih.

Kepuasan kerja memegang peranan penting dalam mempengaruhi tingkat *turnover* di sebuah perusahaan. Saat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari pekerjaan itu sendiri, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya perusahaan, maupun kompensasi yang diterima, mereka akan cenderung memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Namun sebaliknya, jika tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, maka dapat memicu ketidakpuasan yang mengakibatkan pada niat untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa tidak dihargai, terbebani dengan beban kerja, *work-life balance* yang tidak teratur, yang berdampak pada tingkat stress karyawan yang meningkat, rentan bagi mereka untuk mencari pekerjaan yang menawarkan peluang yang lebih baik. Menurut Ahmad dan Afgan (2016), tingginya tingkat *turnover intention* dapat menimbulkan empat jenis beban biaya, yaitu biaya pemutusan hubungan kerja, biaya rekrutmen pengganti, biaya pelatihan bagi karyawan baru, serta biaya yang timbul akibat posisi yang tidak terisi (Nugraha dan Purba, 2018). Maka dari itu perusahaan sudah seharusnya memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan mereka untuk mengurangi tingkat *turnover* perusahaan dan dapat menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang lebih sehat.

Tingkat kepuasan kerja yang dilihat cukup baik di Body Factory Bali, pemberian kompensasi juga sudah sangat baik. Dari penuturan wawancara oleh HRD, gaji pokok karyawan Body Factory Bali sudah di atas UMK Badung. Selain itu, pemberian service pada karyawan di tengah bulan yang didapat dari banyaknya pengunjung dalam satu bulan tersebut, membuat kompensasi yang diberikan oleh

perusahaan sudah sangat baik. Selain gaji pokok, perusahaan juga memberikan BPJS tenaga kerja kepada setiap karyawan untuk menjamin keselamatan kerja mereka. Disamping itu, perusahaan juga memberikan kompensasi karir dan kompensasi sosial. Kompensasi karir yang diberikan perusahaan berupa program pelatihan dan peluang promosi bagi para karyawan yang bekerja dengan baik dalam rentan waktu yang sudah di tentukan. Pemberian kompensasi sosial juga sering dilakukan oleh perusahaan, seperti ucapan selamat pada hari – hari spesial karyawan contohnya pada hari ulang tahun, dan pemberian pujian terhadap hasil kerja karyawan. Pemberian kompensasi oleh perusahaan sudah sangat baik dalam menjaga kepuasan kerja karyawan, namun tidak bisa menurunkan angka *turnover* perusahaan.

Kepuasan kerja berkorelasi kuat dengan tingkat *turnover*, di mana karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar kepada perusahaan, sedangkan ketidakpuasan dalam bekerja dapat mendorong munculnya keinginan untuk berpindah ke tempat kerja lain. Teori yang mendasari penelitian ini adalah *Adams's Equity Theory*. Berdasarkan teori keadilan oleh Adam menunjukkan bagaimana gaji dapat memotivasi karyawan (Firdaus dan Oetarjo, 2022). Dalam teori ini kepuasan kerja ditentukan oleh persepsi karyawan terhadap keadilan dalam perbandingan antara *input* dan *output*. *Input* mencakup kontribusi seperti pendidikan, keterampilan, dan pengalaman, sedangkan *output* meliputi gaji, jabatan, dan bentuk apresiasi lainnya. Ketika karyawan membandingkan *output* mereka dengan karyawan lain (*comparison person*) di tempat kerja yang berbeda namun memiliki input serupa, ketidakadilan yang

dirasakan dapat memicu ketidakpuasan kerja dan memicu keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Expectancy Theory dari Victor Vroom memperkuat pemahaman ini dengan menyebutkan bahwa tindakan karyawan didasarkan pada harapan dan hasil yang akan diperolehnya. Salah satu elemen kunci dalam teori ini adalah *Reward Personal Goal*, yang menekankan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan, seperti kompensasi finansial, non-finansial, karir, maupun sosial, dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai harapan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga menurunkan *turnover*. Sejalan dengan pernyataan Ariyanti dan Suartina (2021), pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat *turnover*. Dengan demikian, penerapan sistem kompensasi yang efektif dan berbasis keadilan menjadi strategi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang menciptakan rasa keadilan dalam diri karyawan dan dihargai keberadaannya dalam organisasi sehingga menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Fakta permasalahan akan *turnover* karyawan di Body Factory Bali yang telah dijelaskan sebelumnya masih memiliki ketidaksesuaian dari hasil penelitian sebelumnya. Utama dan Surya (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh Susilo dan Satrya (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dapat di simpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka tingkat *turnover* karyawan akan semakin rendah. Namun demikian, terdapat hasil yang berbeda yang ditunjukkan oleh Ningtyas *et al.* (2020) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh Dwi *et al.* (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka *turnover intention* nya semakin tinggi. Hal yang berbeda dari dua hasil penelitian sebelum nya ditunjukkan oleh penelitian Syaefudin *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal yang sama juga dinyatakan oleh hasil penelitian Prasetiyo dan Setia (2019) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil penelitiannya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan.

Darma dan Supriyanto (2017) menyatakan bahwa kompensasi salah satu aspek yang paling berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Lubis (2015), kompensasi memiliki peran yang sangat krusial bagi karyawan, karena mencerminkan penghargaan atas nilai atau hasil kerja mereka di antara sesama karyawan (Wirayudha dan Adnyani, 2020). Pemberian kompensasi yang sesuai oleh perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan terikat dengan perusahaan. Ibrahim dan Suhariadi (2021)

menyatakan kompensasi yang rendah bisa mengurangi tingkan kepuasan kerja, hal itu akan berdampak pada meningkatnya tingkat *turnover intention* pada perusahaan.

Perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap pemberian kompensasi, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, karena kompensasi dapat dijadikan sebagai indikator kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan dituntut untuk mengelola kompensasi secara optimal guna meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Ariyanti dan Suartina, 2021). Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif sesuai dengan beban kerja yang di tanggung karyawan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada tingkat *turnover* yang menurun. Perancangan kompensasi yang baik, dari segi kompensasi finansial maupun non-finansial, dapat menjadi faktor yang memperkuat kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Ketika karyawan merasa kompensasi yang mereka dapatkan sebanding dengan apa yang mereka kerjakan dan tanggung jawab mereka, tingkat kepuasan kerja akan meningkat sehingga keinginan meninggalkan perusahaan dapat di minimalkan. Sebaliknya jika pemberian kompensasi tidak kompetitif sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun dan *turnover* akan meningkat.

Hasil oberservasi awal menunjukan fenomena variabel *turnover intentions*, dimana tingkat *turnover* yang tinggi di atas rata – rata. Peneliti juga menemukan *theory gap* kepuasan kerja tinggi yang dirasakan oleh karyawan Body Factory Bali dan juga kompensasi yang di berikan sudah sangat baik, namun belum bisa menurunkan tingkat *turnover* perusahaan. Untuk menjawab inkonsistensi hasil

penelitian terdahulu tentang bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, maka peneliti menggunakan metode moderasi dimana kompensasi sebagai variabel yang memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan. Diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana kompensasi dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Penjelasan permasalahan diatas dan *research gap* yang dipaparkan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan di Body Factory Bali dengan mengangkat judul **“Kompensasi Sebagai Moderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intentions* Karyawan di Body Factory Bali”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahan yang muncul sebagai berikut.

1. Tingkat *turnover* yang tinggi dari tahun 2021 yang berdampak negatif pada operasional perusahaan, termasuk penurunan kualitas pelayanan, gangguan stabilitas kerja tim, dan meningkatkan biaya rekrutmen untuk menggantikan karyawan yang telah keluar.
2. Kepuasan kerja yang didukung lingkungan kerja, kepemimpinan, dan pekerjaan itu sendiri sudah sangat baik dirasakan oleh para karyawan, namun belum bisa menurunkan tingkat *turnover* karyawan.
3. Kompensasi pada karyawan pada Body Factory Bali sudah cukup baik, dari segi pemberian upah pokok bahkan *service*, didukung dengan adanya pemberian BPJS ketenaga kerjaan pada setiap karyawan. Selain itu

pemberian kompensasi karir dan sosial yang di hadirkan perusahaan belum juga dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

4. Ditemukannya perbedaan hasil dalam penelitian-penelitian terdahulu (*research gap*) terkait dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover* yang menunjukkan inkonsistensi hasil penelitian.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah penelitian diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini membatasi untuk membahas variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan kompensasi sebagai variabel moderasi pada karyawan di Body Factory Bali.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan diatas, maka perumusan masalah yang dapat dibuat dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan terhadap *turnover intentions* pada karyawan di Body Factory Bali?
2. Apakah kompensasi mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Body Factory Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari hal-hal berikut:

1. Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan di Body Factory Bali.

2. Peran kompensasi dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Body Factory Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memperluas wawasan, meningkatkan pemahaman, serta menjadi landasan dalam pengembangan dan pelatihan berpikir ilmiah, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia terkait kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention*, dengan kompensasi sebagai variabel moderasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pihak Perusahaan

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berguna sebagai dasar pertimbangan dan sumber masukan dalam upaya penyelesaian permasalahan yang dihadapi, sehingga hasilnya dapat memberikan manfaat bagi Body Factory Bali.

b. Bagi Akademisi

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan, khususnya dalam bidang ilmu sumber daya manusia, serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

c. Bagi Penulis

Penulis berharap penelitian ini menjadi hasil dari proses pembelajaran yang telah diperoleh, yang kemudian diterapkan dalam kondisi nyata di lapangan,

sehingga dapat menjadi pengalaman praktis dalam menilai sejauh mana kemampuan teoritis yang dimiliki dapat diimplementasikan secara efektif.

