

## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

*Turnover* dan penelitian retensi telah lazim dalam manajemen, psikologi dan sosiologi literatur selama beberapa dekade dan tetap menjadi masalah penting yang menarik karena dunia terus berpindah menuju ekonomi berbasis pengetahuan. Sebuah tinjauan meta-analitik karyawan, baru-baru ini menemukan bukti untuk hubungan antara *turnover* dan kinerja organisasi yang lebih buruk, menunjukkan bahwa kerugian modal manusia dan sosial dari *turnover* lebih penting dari pada manfaat potensial dari mengganti karyawan perusahaan dengan yang lebih baik atau lebih mudah, (Hancock et al., 2013).

Dessler (2015: 372), berpendapat bahwa permasalahan yang sering terjadi di organisasi atau pun perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover* (keluar masuk/Perputaran) karyawan dalam perusahaan, dimana hampir seluruh perusahaan mengalami *turnover*. Namun demikian, setiap perusahaan mengalami tingkat *turnover* yang berbeda-beda, *turnover* merupakan kecepatan karyawan meninggalkan perusahaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2009: 38), *turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. Sementara Rivai (2009: 238), menyatakan bahwa *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti berkerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

Gejala yang muncul sebelum terjadinya *turnover* di suatu perusahaan disebut *turnover intention* (keinginan berpindah). Siregar (2006: 214),

menyebutkan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Menurut Harnoto (2002: 2), *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi turnover pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan

*Turnover intention* yang tinggi pada suatu perusahaan dapat mempengaruhi serta mengganggu kinerja perusahaan tersebut, karena banyak waktu serta materi yang terbuang untuk menyeleksi serta melatih karyawan baru, (Setiyanto and Hidayati 2017). Ridlo (2012: 5), Berasumsi bahwa standar maksimal turnover tidak boleh lebih dari 10% pertahun. Menurut Hidayati & Trisnawati (2016) Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti menciptakan ketidak stabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Baik atau buruknya kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut.

Mobley (1986: 94), menyebutkan faktor-faktor penentu pergantian karyawan yang umum adalah keadaan ekonomi (misalnya, tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain), variable-variabel keorganisasian, seperti kepemimpinan, sistem pengimbalan (kompensasi), rancangan pekerjaan dan lain sebagainya,

serta faktor individu yang dapat mempengaruhi *turnover intention* yaitu komitmen organisasional dalam diri karyawan. Hasibuan (2007: 118), mengemukakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Simamora (2004: 442), kompensasi merupakan apa yang di terima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan digunakan untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam sehari-hari terutama kompensasi dalam bentuk financial, maka dari itu apabila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, hal ini akan memicu karyawan berkeinginan untuk keluar dan mencari perkerjaan di perusahaan lain.

Selain kompensasi, Faktor lain yang dapat mempengaruhi seseorang untuk berhenti berkerja adalah kepemimpinan otentik. Kepemimpinan otentik didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang cenderung mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasikan, keseimbangan pengolahan informasi, dan transparansi relasional dan membina pengembangan diri yang positif (Azanza *et al.*, 2015). Avolio *et al.*, (2004), menunjukkan bahwa para pemimpin otentik meningkatkan keterlibatan pengikut dengan memperkuat identifikasi kelompok anggota antara satu sama lain, dan dengan mempromosikan harapan, optimisme dan emosi positif, serta menjadi pondasi dasar untuk membangun kepercayaan dan lingkungan kerja yang positif yang di ketahui dapat mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi *turnover intention* dari dalam diri karyawan adalah komitmen organisasional. Definisi komitmen organisasional menurut Robbins (2008: 155), adalah sebagai bentuk loyalitas dan identitas karyawan secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Dijelaskan lebih lanjut bahwa komitmen organisasional dapat ditunjukkan dari adanya rasa loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya atau organisasi. Greenberg dan Baron (2003: 160), memberikan pengertian komitmen organisasional adalah sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasi dan atau tidak ingin meninggalkannya. Komitmen organisasi juga memegang peranan penting dalam *turnover intention* dimana karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung mengambil sikap untuk keluar dari perusahaan apabila ia mendapatkan tawaran dari perusahaan lain.

Ma'ruf (2005: 71) mendefinisikan *retail* atau pengecer adalah kegiatan usaha menjual barang atau jasa kepada perorangan untuk keperluan diri sendiri, keluarga dan rumah tangga. Budiman Swalayan Sawahan adalah salah satu perusahaan *retail* yang beroperasi di kota Padang. Perusahaan ini berdiri sejak 2014 yang salah satu cabangnya yang berada di jl. Sawahan No. 30, Sawahan Timur, Padang Timur Padang. Budiman Swalayan Sawahan adalah salah satu perusahaan yang mengalami *turnover* karyawan. Untuk dapat mempertahankan usahanya dan dapat bersaing dengan kompetitor, Budiman Swalayan Sawahan harus mempertahankan sumber daya manusia yang berada di perusahaan, karena sejatinya sumber daya manusia adalah unsur terpenting di dalam perusahaan.

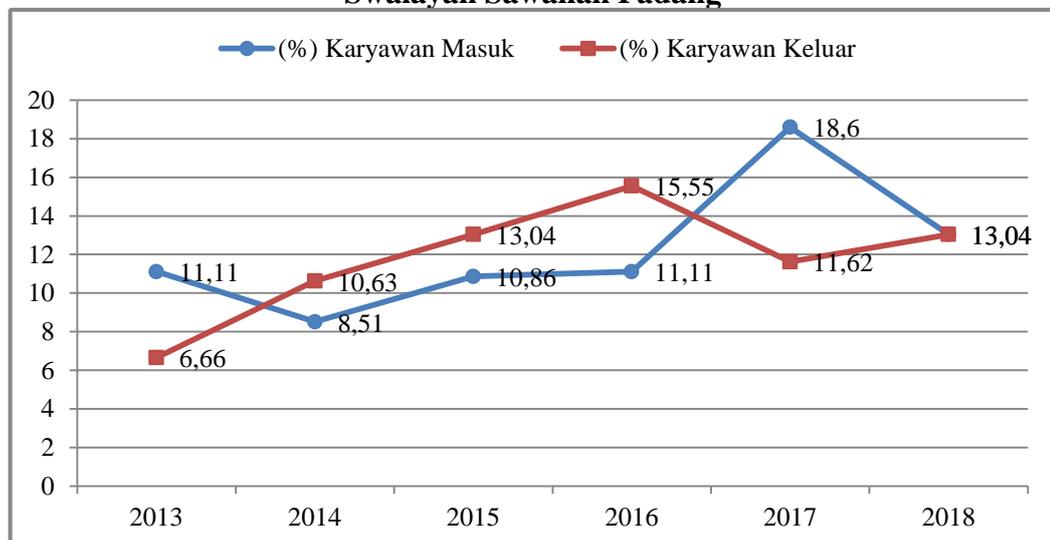
Data berikut ini menunjukkan *Turnover* yang di alami oleh Budiman Swalayan Sawahan:

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover* Budiman Swalayan Sawahan Padang**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Persentase Karyawan Masuk (%)	Karyawan Keluar	Persentase Karyawan Keluar (%)
2013	45	5	11,11	3	6,66
2014	47	4	8,51	5	10,63
2015	46	5	10,86	6	13,04
2016	45	5	11,11	7	15,55
2017	43	8	18,60	5	11,62
2018	46	6	13,04	6	13,04

Sumber: Bagian Personalia Budiman Swalayan Sawahan Kota Padang (2018)

**Gambar 1.1**  
**Grafik Persentase Karyawan Masuk dan Karyawan Keluar Budiman Swalayan Sawahan Padang**



Sumber: Hasil olah data tabel turnover karyawan Budiman Sawahan Padang (2018)

Pada Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 di atas menunjukkan *turnover* serta grafik persentase *turnover* karyawan Budiman Swalayan Sawahan selama 6 tahun, yakni tahun 2013 sampai 2018. Setiap tahun jumlah karyawan Budiman Swalayan Sawahan mengalami fluktuatif dengan tingkat *turnover* yang tinggi, yaitu

melebihi 10%. Hal ini juga akan mengakibatkan ketidak stabilan terhadap kondisi tenaga kerja, suasana kerja yang tidak kondusif dan menurunnya produktifitas karyawan. Permasalahan ini tentu harus menjadi perhatian bagi perusahaan terhadap sumber daya manusia agar persentase *turnover* tidak melebihi standar dan terciptanya efektifitas serta efisiensi di dalam organisasi.

Untuk melihat bagaimana kondisi mengenai *turnover intention* karyawan di Budiman Swalayan Sawahan Padang, peneliti melakukan survey awal dengan menyebarkan kusioner sementara, yang terdiri dari indikator *turnover intention*. Hasil dari penyebaran kusioner tersebut dapat di lihat pada Tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Data survey awal di Budiman Swalayan Sawahan Padang**

No	Indikator	SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%
1.	Sering berpikir meninggalkan pekerjaan.	3	10	7	23.33	12	40	7	23.33	1	33.33
2.	Segera mencari pekerjaan baru.	4	13.33	6	20	10	33.33	6	20	4	13.33
3.	Secepatnya meninggalkan perusahaan.	2	6.66	7	23.33	7	23.33	9	30	5	16.67
4.	Tetap dalam profesi sambil menunggu keputusan yang lebih baik pada akhir tahun ini.	10	33.33	13	43.33	4	13.33	3	10	0	0
5.	Mempertimbangkan mengambil pekerjaan lain.	6	20	10	33.33	7	23.33	5	16.67	2	6.67
6.	Memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.	6	20	7	23.33	8	26.67	5	16.67	4	13.33
7.	Sedang mencari pekerjaan lain sekarang.	5	16.67	9	30	6	20	6	20	4	13.33
8.	Jika dalam waktu dekat tidak di promosikan, akan mencari pekerjaan di tempat lain.	9	30	12	40	4	13.33	3	10	2	6.67
Rata-rata		5.6	18.66	8.8	29.33	7.25	24.16	5.5	18.33	2.75	9.16

Sumber: Hasil olah data kusioner sementara (2019)

Berdasarkan hasil survey terhadap 30 orang karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang, ditemukan hasil bahwa secara keseluruhan karyawan pada toko retail yang beralamat di Jl. Sawahan ini terindikasi niat untuk berhenti berkerja dan mencari perkerjaan yang lebih baik dari pada perkerjaan yang dilakukanya saat sekarang ini. Sebanyak 30% dari total angket yang di sebar pada karyawan menyatakan jika dalam waktu dekat tidak di promosikan, maka dia akan mencari perkerjaan lain dan sebanyak 20% diantaranya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.

Sesuai dengan latar belakang masalah dan fenomena yang diajukan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang akan membahas sejumlah variabel yang akan mempengaruhi *turnover intention*. Peneliti menilai bahwa *turnover intention* akan memberikan dampak yang buruk terhadap perusahaan. Berdasarkan kepada alasan tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Otentik dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang di bahas yaitu:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang?
2. Apakah Kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan kepada rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang.
2. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan otentik terhadap *turnover intention* pada karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* pada karyawan Budiman Swalayan Sawahan Padang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini di harapkan mampu menjadi pengetahuan tersendiri bagi penulis dan dapat menjadi pedoman dan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam mengambil keputusan karena hasil penelitian ini dapat menggambarkan pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Otentik dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Budiman Swalayan Sawahan Kota Padang.