

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Kontribusi karyawan suatu perusahaan merupakan elemen penting bagi perusahaan, karena peningkatan kinerja dan profitabilitas perusahaan ditentukan oleh kontribusi karyawan yang optimal untuk perusahaan. Karyawan merupakan aset berharga perusahaan yang harus dijaga dengan baik dengan tujuan agar dapat menjaga atau meningkatkan kinerja dan keberhasilan perusahaan. Perusahaan seharusnya lebih memperhatikan karyawan seperti memenuhi hak-hak karyawan, manajer melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan lain sebagainya dengan tujuan memberikan kenyamanan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena karyawan yang muncul dewasa ini yang dapat merusak atau mengganggu stabilitas perusahaan yang memungkinkan dapat menurunkan kinerja perusahaan adalah seringnya karyawan meninggalkan perusahaan (*turnover*). Tradisi keluar dari perusahaan dan pindah ke perusahaan lain mulai muncul dewasa ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya

tawaran gaji perusahaan lain yang lebih besar, ketidakcocokan dengan manajer, ulai tidak nyaman dengan lingkungan kantor, dll. Sebenarnya hal tersebut dapat diminimalisir oleh perusahaan agar dapat menekan tingginya *turnover*.

Sebenarnya *turnover* tidak hanya berdampak negatif tetapi juga berdampak positif apabila dikelola secara tepat. *Turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Tingginya *turnover intention* dari karyawan dapat berarti perusahaan tidak mampu mengelola dan menjaga karyawannya yang dapat berakibat buruk pada stabilitas perusahaan.

Peran pemimpin dapat mempengaruhi sikap, cara berpikir, dan tindakan karyawan perusahaan. Kepemimpinan adalah segala hal yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan agar dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Efektif tidaknya kepemimpinan ditentukan oleh tipe atau gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Apabila gaya kepemimpinan tersebut tepat digunakan untuk memimpin karyawan yang ada, maka karyawan akan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal.

Manajer menengah dalam lapisan manajerial perusahaan berada di atas penyelia dan tenaga profesional tetapi di bawah manajer puncak. Manajer menengah memiliki peran yang penting sebagai jembatan antara manajer puncak dengan penyelia. Manajer menengah menjadi penerjemah bagi penyelia terhadap kebijakan atau keputusan manajer puncak serta manajer menengah juga memberikan masukan kepada manajer puncak dalam menyusun strategi menentukan kebijakan. Pemimpin pada level menengah (*middle manager*) sangat diperlukan memiliki kemampuan berhubungan dengan manusia, karena sebagai jembatan dan atau penerjemah di antara manajer puncak dengan *first-line managers*.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan PT Komitrando Emporio informasi yang didapati adalah PT Komitrando Emporio sering mengalami pergantian karyawan. Beberapa merasa kurang cocok dengan gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh perusahaan, sehingga kurang mampu membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja, Hal ini disebabkan oleh karakter kepemimpinan perusahaan, yang dalam hal ini karyawan merasa bahwa gaya pemimpin yang baik dalam perusahaan masih belum terealisasikan secara maksimal

dalam bekerja, selain itu sistem kompensasi dirasa masih kurang membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, apalagi melihat sistem pekerjaan yang terbilang cukup berat. Hal ini berdampak pada kinerja karyawan yang mulai menurun pada perusahaan.

Faktor lain yang cukup kuat mempengaruhi *turnover intention* adalah *employee retention*. *Employee retention* adalah kemampuan mempertahankan karyawan potensial perusahaan agar tetap bertahan di perusahaan. *Employee retention* harus dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan karena merupakan hal penting dalam mempertahankan karyawan potensial agar tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

*Employee retention* dapat mengatasi masalah *turnover* dengan strategi mengisi berbagai kegiatan sehari-hari terkait pekerjaan yang pro-aktif seperti kebijakan kerja yang dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan (Lockhead & Stephen, 2004). *Employee retention* harus dikembangkan oleh PT Komitrando Emporio. Apabila *employee retention* buruk, maka akan memicu peningkatan *turnover* yang berdampak negatif terhadap stabilitas perusahaan.

Alasan *Employee retention* harus dikembangkan oleh PT Komitrando Emporio adalah membengkaknya biaya yang harus digunakan jika *turnover* sangat tinggi. Adapun biaya yang harus digunakan apabila *turnover* tinggi antara lain biaya perekrutan karyawan baru, biaya pelatihan karyawan baru, dll. Berdasarkan alasan tersebut, PT Komitrando Emporio diharuskan memiliki program *employee retention* yang tepat dan berkelanjutan. Untuk eksistensi di luar perusahaan, program *employee retention* juga sangat penting dengan alasan bahwa apabila *employee retention* tidak berjalan dengan baik maka akan meningkatkan *turnover* dan hal tersebut dapat memperburuk citra perusahaan yang seolah-olah memiliki manajemen SDM yang buruk yang ditandai dengan tidak dapat mempertahankan karyawannya.

Selain *employee retention*, faktor dapat menentukan tinggi rendahnya *turnover intention* adalah kompensasi. Kompensasi membuat keseimbangan antara keuntungan dan biaya dengan harapan dari karyawan. Pemberian kompensasi yang layak terhadap apa yang sudah dilakukan karyawan terkait pekerjaannya perlu diperhatikan mengingat banyaknya perusahaan pesaing yang banyak menawarkan gaji besar untuk karyawan potensial apabila

bersedia pindah. Kompensasi yang tinggi tentu saja memberikan semangat terhadap karyawan untuk bekerja karena merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan dan menghargai apa yang dilakukannya yang tentu saja dapat menurunkan *turnover intention*.

PT Komitrando Emporio merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri tas yang terletak di Jl. Wonosari Km. 8 Banguntapan Bantul. Menurut pengamatan di lapangan atau penelitian awal menunjukkan, bahwa adanya perputaran karyawan (*turnover intention*) yang tinggi pada karyawan PT Komitrando Emporio. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata 5 orang karyawan yang keluar di setiap bulannya, dan akan meningkat pesat rata-rata 50-100 orang karyawan setelah libur panjang Hari Raya Islam (Idul Fitri).

Tingkat *turnover intention* dapat disajikan dengan berbagai rumusan. Persentase cakupan jangka waktu tertentu sering disajikan untuk mengetahui laju *turnover intention*. Perusahaan yang memiliki 1000 karyawan dan terjadi 5 kali karyawan keluar dan 20 kali pemecatan yang dihitung per bulan. Persentase *accession rate* perusahaan tersebut adalah  $5/1000 \times 100\% = 0,5\%$ ,

sedangkan *separation rate* perusahaan tersebut adalah  $20/1000 \times 100\% = 2\%$ . Tingkat penggantian (*replacement*) sama dengan *accession rate* yakni 0,5%, karena harus ada keseseimbangan antara *accession rate* dengan *replacement*. Penggantian karyawan (*replacement*) harus segera dilakukan apabila ada karyawan yang keluar. Penggantian karyawan sering disebut *net labour turnover*, yang menunjukkan biaya perputaran karyawan untuk merekrut dan mengadakan pelatihan karyawan baru atau pengganti. (Gecko & Fly.2010)

Menurut salah satu karyawan PT Komitrando Emporio *turnover intention* ini terjadi arena manajer kurang memperhatikan kebutuhan karyawannya dalam bekerja, pemimpin yang kurang bersosialisasi dan masalah *employee retention* adalah peluang karir belum jelas, status karyawan masih kontrak. Ditambah lagi dengan kurangnya kompensasi seperti gaji, insentif, dan bonus yang diberikan dianggap tidak sesuai dengan beban kerja.

Alasan lain mengapa karyawan melakukan *resign* yang juga menyebabkan *turnover intention* salah satunya adalah masalah kompensasi, karyawan pabrik tas PT. Komitrando Emporio di Desa Potorono, Kecamatan Banguntapan, Bantul, mengeluhkan

kebijakan perusahaan yang memberlakukan lembur hingga melebihi batas waktu yang ditetapkan. Salah seorang karyawan pabrik yang enggan disebutkan namanya mengaku, pemberlakuan lembur sudah sering dilakukan sejak dua minggu terakhir. Mereka sebagai karyawan hanya bisa pasrah dengan kebijakan perusahaan tersebut. (<http://www.sorotbantul.com/berita-bantul-1993-lembur-sampai-melebihi-ketentuan-buruh-dirugikan.html>)

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini diberi judul **‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Employee Retention* dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*’**

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diindikasikan permasalahan yang terjadi di PT Komitrando Emporio adalah tingkat *turnover intention* yang tinggi. Berdasarkan rujukan pada setiap tahunnya terjadi *turnover* sekitar 16,8% (Aamodt, 2007). Padahal proporsi yang baik dalam *turnover* yaitu tidak boleh lebih dari 10% tiap tahunnya (Ridlo, I. A., 2012). Survey tahun 2006-2007 oleh Managing Consultant PT. Watson Wyatt Indonesia menunjukkan *turnover* di industri perbankan antara 6,3%-7,5% dan pada industri lainnya antara

0,1%-0,74%. Faktor yang diindikasikan sebagai sebab adalah pemimpin yang kurang memperhatikan kebutuhan karyawan dan keluhan karyawan dapat menyebabkan meningkatnya *turnover*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perputaran karyawan (*turnover intention*) ?
2. Apakah retensi karyawan (*employee retention*) berpengaruh terhadap perputaran karyawan (*turnover intention*) ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap perputaran karyawan (*turnover intention*) ?

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perputaran karyawan (*turnover intention*).
2. Untuk menganalisis pengaruh retensi karyawan (*employee retention*) terhadap perputaran karyawan (*turnover intention*)
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap perputaran karyawan (*turnover intention*)

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan PT Komitrando Emporio dalam pengelolaan sumber daya yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan.

### 2. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan alternatif untuk penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan, *employee retention* kompensasi dan *turnover intention*

### 3. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pengetahuan di bidang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *employee retention* kompensasi dan *turnover intention*