

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis industri ritel di Indonesia terus berkembang pesat dengan bermunculannya variasi dan jenisnya, dimulai dari *store retailer* dan *non store retailer*. Pertumbuhan penjualan ritel di Indonesia saat ini meningkat 5.5 % pada September 2022 dibanding sebelumnya yaitu 4.9% pada Agustus 2022. Data pertumbuhan penjualan ritel Indonesia diperbarui bulanan, dengan rata-rata 8,1 % dari Januari 2011 sampai September 2022 (Ceicdata.com diakses pada 24 November 2022). Tingkat konsumsi dan kebutuhan konsumen di Indonesia yang tinggi menjadi salah satu penyebab pertumbuhan ritel di Indonesia meningkat. Konsumsi masyarakat Indonesia yang tinggi membuka peluang pengusaha untuk terjun ke dalam bisnis ritel (Ekon.go.id diakses pada 24 November 2022). Untuk mengatasi persaingan bisnis ritel yang semakin ketat perusahaan diharuskan dapat menyediakan barang-barang yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen, mengelola sumber daya manusia yang baik dan profesional untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat bersaing dengan kompetitor lainnya.

Moro Mall Purwokerto merupakan *store retailer hypermarket* di Purwokerto yang beralamat di Jalan Perintis Kemerdekaan No.7 Purwokerto Kulon, Kecamatan Purwokerto Selatan, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Peneliti telah melakukan pra observasi dengan mewawancarai HRD PT. Bamas Satria Perkasa dimana peneliti mendapatkan informasi bahwa Moro Mall

memiliki jumlah staf karyawan dan pramuniaga sebanyak 485 orang. Moro didirikan pada 17 Desember 1997 dimana PT. Bamas Satria Perkasa Menjadi Pengelolanya. Moro Mall pusat perbelanjaan yang berjumlah 5 tingkat lantai, dimana pada setiap lantai terdapat perlengkapan dan kebutuhan sehari-hari mulai dari pakaian, sepatu, buku, perabotan rumah tangga, elektronik dan masih banyak lainnya, sedangkan lantai paling atas lantai 5 digunakan sebagai kantor administrasi. Moro Mall mempunyai visi membangun dan mengembangkan Moro menjadi yang terbaik dalam bidang grosir dan eceran dengan optimalisasi kinerja yang efektif dan efisien.

PT. Bamas Satria Perkasa saat ini menghadapi persaingan yang ketat dengan para pesaing ritel lainnya seperti Rita Super Mall, Rita Isola, Rita Pasar Raya, Alfamart, Indomaret dan lainnya yang ada di Purwokerto. Untuk menghadapi situasi seperti ini PT. Bamas Satria Perkasa mendorong para staf dan karyawannya untuk bekerja lebih maksimal dengan memberikan layanan yang baik kepada konsumen. Selain memberikan kualitas pelayanan yang baik, perusahaan harus memperhatikan karyawannya dengan baik juga. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa membuat karyawan merasa nyaman dan senang sebagai bagian dari perusahaan sehingga karyawan tidak mempunyai niatan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

Terdapat fenomena turnover yang tinggi di PT. Bamas Satria Perkasa, terjadi penurunan jumlah karyawan yang bertambah setiap tahunnya, hal ini ditunjukkan dengan jumlah karyawan yang menurun dari tahun 2020-2022.

Tabel 1.1 Jumlah Staff Karyawan dan Pramuniaga

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Presentase
1.	2020	692	19,22%
2.	2021	559	
3.	2022	485	13,24%

Sumber : HRD PT. Bamas Satria Perkasa

Berdasarkan tabel 1.1 jumlah staff karyawan dan pramuniaga mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Penurunan jumlah karyawan dari tahun 2020 ke 2021 sebesar 19% sedangkan penurunan jumlah karyawan dari tahun 2021 ke 2022 sebesar 13%. Hal ini menunjukkan tingkat *turnover* karyawan tinggi, tingkat *turnover* karyawan yang tinggi mengakibatkan pemborosan biaya perusahaan yang cukup besar dikarenakan perusahaan mengeluarkan biaya melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan (Khan, dkk 2014) dalam (Lady Agustini, dkk 2017). Ketika banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan akan menjadi salah satu kerugian besar yang dialami oleh perusahaan, apalagi jika karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang berpotensi bagus. *Turnover* juga bisa berdampak positif bagi perusahaan manakala karyawan yang keluar dari perusahaan merupakan karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang rendah. Berdasarkan literatur, terdapat variabel yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi.

Isu yang pertama yaitu gaya kepemimpinan. Menurut Erlangga (2018) gaya kepemimpinan merupakan ciri dari setiap individu, dimana setiap individu mempunyai jiwa kepemimpinan. Sehingga setiap individu memiliki

jiwa kepemimpinan yang berciri khas tersendiri untuk membedakan dengan orang lain dan juga bisa bermanfaat bagi semua pihak. Kartono dalam Ependi (2019) mengemukakan gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pimpinan untuk mengatur karyawan akan mempengaruhi *turnover*. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang baik untuk mengatur bawahannya, karena cara yang dilakukan pemimpin untuk mengatur bawahannya akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin suatu organisasi menjadi dominan dan penting bagi kemajuan organisasi.

Berdasarkan hasil pra observasi yang dilakukan peneliti mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Moro Mall belum maksimal, pimpinan kurang memperhatikan karyawan atas pencapaian prestasi hasil kerja, serta hubungan yang kurang dekat antara karyawan dengan pimpinan. Hal tersebut menjadi indikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan belum maksimal. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang baik dapat menyebabkan karyawan kurang nyaman bekerja di perusahaan, hal ini dapat menimbulkan potensi karyawan untuk keluar dari organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Rasjid, 2021), Widayati dan Haryanti (2019), Ningrum dan Budiarti (2020) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun ada penelitian yang dilakukan oleh Kristiyanto dan Khasanah (2021) menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain mempengaruhi *turnover intention*, gaya kepemimpinan juga mempengaruhi komitmen organisasi. Terdapat fenomena komitmen organisasi yang rendah di PT. Bamas Satria Perkasa, berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. Bamas Satria Perkasa mengatakan salah satu alasan karyawan ketika keluar dari perusahaan yaitu mencari pekerjaan lain, selain itu masih ada karyawan yang datang terlambat bekerja, bertukar shift tanpa konfirmasi terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi karyawan di PT. Bamas Satria Perkasa masih rendah.

Kou, dkk (2009) dalam Satyawati (2020) mengemukakan pembentukan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui gaya kepemimpinan. Ketika pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahannya, karyawan cenderung setia kepada perusahaan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Mufarrohah dan Sumartik (2021), Samosir dan Sitompul (2022), Putra (2018), Seprianto dan Kurniawan (2019), Saklit (2017) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ketika seorang pemimpin dapat menciptakan suasana yang kondusif, hal ini akan mendorong karyawan menjadi betah tinggal dalam perusahaan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Purnama dkk, (2019) menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

Isu yang kedua dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah kompensasi. Menurut Hasibuan (2021) menyebutkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak

langsung yang diterima karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasibuan (2021) menyebutkan pemberian kompensasi bertujuan untuk stabilitas karyawan, melalui pemberian kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif akan membuat stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

Berdasarkan observasi, masih terdapat karyawan yang belum puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan. Selain itu sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan hanya terbatas gaji pokok dan tunjangan. Sistem pemberian hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi belum diterapkan oleh pihak manajemen, dahulu sempat ada pemberian insentif bagi karyawan berprestasi, namun saat ini pemberian *reward* belum diterapkan kembali. Hal ini memberikan dampak karyawan kurang termotivasi untuk berprestasi dan bekerja dengan lebih baik. karyawan hanya bekerja sekedar untuk memenuhi kewajibannya terhadap perusahaan. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai ketentuan dan tidak boleh terlalu kecil, ketika perusahaan memberikan kompensasi yang kecil atau tidak sesuai ketentuan yang berlaku akan menimbulkan kecenderungan pindahnya karyawan ke perusahaan lain (Nitisemito, 2006) dalam Hasthina (2017). Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zakariya dan Astuti (2017), Sartono, dkk (2018), Saputra, dkk (2022), menyatakan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun penelitian yang dilakukan Yelfira, dkk (2021) menyatakan kompensasi tidak mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.

Menurut Michael dan Harold dalam Faisal & Dewi (2019) menyebutkan bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan memotivasi karyawan dalam pengawasan bekerja, meningkatkan komitmen kepada perusahaan. Perusahaan dalam memberikan kompensasinya perlu memperhatikan prinsip adil dan layak, ketika perusahaan menerapkan prinsip ini karyawan akan memperkuat komitmen karyawan kepada perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sandy (2019), Sumiatik, dkk (2021), Khairunnisa dan Ningsih (2020), Sumiatik, dkk (2021) menyebutkan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun penelitian yang dilakukan oleh Purnami (2017) menyatakan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Selain isu gaya kepemimpinan dan kompensasi, isu yang ketiga adalah komitmen organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan memiliki keinginan serta tujuan untuk mempertahankan diri sebagai anggota didalam organisasi. Setiap perusahaan pastinya mengharapkan karyawan mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan, karena ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan. Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi akan membuat karyawan terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif seperti, membolos, datang terlambat,

pindah ke perusahaan lain, dan lain sebagainya (Nitisemo, 2011) dalam Ausri, dkk 2018).

Menurut Wibowo (2014) dalam Lauren (2017) menyatakan pendeteksian adanya kurangnya komitmen sebaiknya dilakukan lebih dini untuk menghindari masalah dikemudian hari. Ketika karyawan memiliki komitmen yang baik akan bekerja dengan sepenuh hati, sebaliknya ketika karyawan memiliki komitmen yang rendah akan mengakibatkan keluarnya karyawan dari perusahaan untuk mencari pekerjaan lain. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indrayani dan Sudibya (2017), Sartono, dkk (2018), Andriawan dan Games (2019), Sandy (2019), Prasada (2019), Tampubolon dan Sagala (2020), Sari, dkk (2022) menyebutkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun ada penelitian yang dilakukan oleh Mandeno (2019) menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Pada penelitian ini variabel komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* atau mediasi. Variabel komitmen organisasi akan menjadi perantara hubungan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi & Dewi (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Variabel komitmen organisasi juga menjadi variabel mediasi antara kompensasi terhadap variabel gaya kepemimpinan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sandy (2019)

menyatakan komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara variabel kompensasi terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hal diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* sekaligus ingin mengetahui apakah komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover intention*. Penelitian komitmen organisasi sebagai variabel intervening belum banyak yang meneliti sehingga diharapkan nantinya penelitian ini dapat menambah informasi referensi terkait penelitian menggunakan variabel mediasi.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sandy (2019) dimana penelitian terdahulu meneliti pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasi, dimana penelitian tersebut meneliti karyawan PT. Indokoneksi Investama. Hasil penelitiannya menyebutkan komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam memediasi hubungan antara kompensasi terhadap *turnover intention*. Pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel gaya kepemimpinan dari penelitian yang dilakukan oleh Ningrum dan Budiarti (2020). Ningrum dan Budiarti meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi di PT. Bamas Satria Perkasa terkait gaya

kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pramuniaga Moro Mall?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pramuniaga Moro Mall?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pramuniaga Moro Mall ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pramuniaga Moro Mall ?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pramuniaga Moro Mall?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* ?

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah digunakan untuk menghindari penyimpangan pokok permasalahan sehingga penelitian menjadi lebih terarah dan memudahkan dalam penelitian. Batasan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan di PT. Bamas Satria Perkasa pada bagian divisi operasional pramuniaga.
2. penelitian ini dibatasi pada penggunaan variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan dan kompensasi. Sedangkan variabel terikatnya yaitu *turnover intention* serta komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.
3. Penelitian ini dilakukan pada Bulan September 2022 sampai Desember 2022.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pramuniaga Moro Mall Purwokerto.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompensasi terhadap komitmen organisasi pramuniaga Moro Mall Purwokerto.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* pramuniaga Moro Mall Purwokerto.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompensasi terhadap *turnover intention* pramuniaga Moro Mall Purwokerto.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada pramuniaga Moro Mall Purwokerto.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *intervening* komitmen organisasi pada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *intervening* komitmen organisasi pada hubungan antara variabel kompensasi terhadap *turnover intention*.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memperluas wawasan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi dan *turnover intention*, sehingga dari penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan untuk meminimalisir *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian yang dilakukan untuk menganalisis dan menguji serta mengimplementasikan ilmu pengetahuan sumber daya manusia dan

belajar untuk meneliti secara sistematis serta sebagai syarat kelulusan mendapatkan gelar sarjana manajemen.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan dan gambaran bagi perusahaan mengenai gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan, sumber informasi dan bahan penelitian selanjutnya agar bisa lebih dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

