

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi yang terkait dengan kemunculan era digital telah mengubah cara masyarakat menjalankan aktivitasnya. Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya manusia juga turut mengalami dampak. Walaupun penerapan teknologi di era saat ini sangat penting, kenyataannya, hal tersebut juga membawa tantangan tersendiri bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dan pelaku bisnis dengan latar belakang yang beragam (Hidayat dkk., 2022). Dalam menghadapi tantangan ekonomi yang fluktuatif dan persaingan bisnis yang ketat, perusahaan dihadapkan pada sejumlah permasalahan terkait pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi. Salah satu tantangan terbesarnya adalah tingginya tingkat pergantian karyawan dan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang umumnya dikenal sebagai turnover. Turnover Intention, yang mencerminkan niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, menjadi fokus utama dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri. Isu ini memiliki dampak yang tidak hanya terbatas pada biaya pergantian karyawan, melainkan juga dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingkat niat berpindah menjadi sangat krusial.

Penelitian sebelumnya telah mengungkap bahwa beberapa faktor memainkan peran kunci dalam menentukan niat berpindah karyawan. Faktor-faktor

tersebut melibatkan gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, dan kondisi lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi anggota timnya guna mencapai tujuan bersama dan merangsang perkembangan potensi masing-masing individu. Sementara itu, kompensasi finansial melibatkan elemen-elemen seperti gaji, tunjangan, dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka. Lingkungan kerja mencakup aspek-aspek seperti budaya organisasi, dukungan rekan kerja, dan penerapan keadilan dalam perlakuan. Dalam kerangka ini, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, dan kondisi lingkungan kerja terhadap turnover intention. Dengan memahami interaksi yang terjadi antara faktor-faktor ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mengurangi tingkat turnover intention dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi.

Salah satu tantangan yang dihadapi adalah tingginya tingkat turnover di Klinik Dina Akupuntur & Beauty Care di Surabaya & Sidoarjo. Pada periode tahun 2022/2023, tingkat turnover di klinik tersebut mencapai 14%. Informasi ini diperoleh melalui wawancara dengan kepala bagian akupunktur dan perawatan kecantikan pada tanggal 18 September 2023. Menurut laporan tersebut, dari jumlah awal 63 pegawai, sebanyak 5 orang di antaranya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan dalam periode Juli 2022 sampai dengan Juli 2023. Tingkat turnover sebesar 14% dihitung menggunakan rumus turnover tahunan sebagai acuan.

Dengan tingkat turnover sebesar 14%, dapat disimpulkan bahwa Klinik Akupunktur dan Perawatan Kecantikan Dina di Surabaya dan Sidoarjo mengalami tingkat perpindahan karyawan yang relatif tinggi. Persentase ini melebihi batas rekomendasi sebesar 10%, sebagaimana diutarakan oleh Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014), sebagaimana dikutip dalam Herlambang (2019). Mereka berpendapat bahwa tingkat turnover yang melebihi 10% per tahun dapat membahayakan keuntungan dan kelangsungan aktivitas sumber daya manusia organisasi yang bersangkutan. Dampak dari tingginya tingkat turnover ini dapat dirasakan di seluruh departemen, di mana keberadaan lowongan yang ditinggalkan oleh pegawai yang keluar dapat menambah beban kerja bagi pegawai lainnya. Situasi ini dapat menyebabkan kondisi kerja yang tidak stabil dan menciptakan suasana kerja yang kurang menyenangkan. Sebagai respons terhadap fenomena ini, keputusan diambil untuk melepas 5 karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan, meskipun tanpa informasi lebih lanjut.

Dalam wawancara dengan Direktur Klinik Akupunktur dan Estetika Dina pada 20 September 2023, terungkap bahwa pemimpin tersebut menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Meskipun demikian, menurut karyawan yang diwawancarai, penerapan gaya kepemimpinan ini tidak diterima dengan baik. Kekurangan dalam kedekatan antara manajer dan karyawan, kurangnya motivasi, serta kurangnya bimbingan langsung kepada karyawan dianggap sebagai hal yang jarang terjadi. Keluhan yang diajukan oleh karyawan juga seringkali tidak mendapatkan tanggapan atau tindak lanjut dari manajer. Lebih lanjut, terkait dengan kompensasi, meskipun Klinik menawarkan imbalan yang sesuai dengan

posisi di setiap departemen, mayoritas karyawan merasa tidak puas. Mereka menyatakan bahwa kompensasi finansial yang diterima tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka dan dianggap tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Rata-rata gaji karyawan berkisar antara Rp 4.000.000 hingga Rp 4.500.000, angka yang lebih rendah dari Upah Minimum Regional (UMR) Surabaya dan Sidoarjo, yang masing-masing adalah Rp 4.525.479 dan Rp 4.518.581. Selain itu, tunjangan tambahan dianggap tidak memenuhi harapan, dan bonus tunai yang diberikan kepada karyawan berkinerja terbaik juga sangat minim. Selain masalah penerapan gaya kepemimpinan dan ketidakpuasan terhadap kompensasi, lingkungan kerja di Klinik Akupunktur & Estetika Dina juga dihadapkan pada sejumlah tantangan. Kurangnya komunikasi dan kedekatan antara manajer dan karyawan menciptakan suasana kerja yang tidak harmonis. Beberapa karyawan juga merasa bahwa fasilitas kerja yang ada saat ini tidak memadai untuk mendukung produktivitas mereka. Informasi ini diperoleh dari hasil wawancara dengan karyawan Klinik Akupunktur & Kecantikan Dina pada tanggal 22 September 2023.

Purwanto (2020: 24) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan metode di mana seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dalam situasi tertentu agar mereka dapat menjalankan tugas mereka secara efektif dan efisien. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa istilah "kepemimpinan" dan "gaya kepemimpinan" secara praktis tidak memiliki perbedaan. Esensinya, gaya kepemimpinan mencakup cara dan karakteristik seorang pemimpin dalam membimbing, memotivasi, dan

mengelola bawahannya agar dapat bekerja dengan lebih efektif. Suwatno (2019: 107) menyampaikan pandangannya bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana di mana para pegawai tidak hanya merasa yakin dengan diri mereka sendiri, tetapi juga merasa bangga, setia, dan menghormati pemimpin mereka. Lebih dari itu, kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pemahaman ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada perubahan dalam satu aspek motivasi atau pola pikir anggota tim, tetapi mencakup perubahan secara holistik yang dapat memberikan manfaat maksimal bagi perkembangan organisasi. Pedoman merupakan dokumen acuan atau pedoman dan mempunyai ciri khas tersendiri. Artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri yang berbeda dengan ciri lainnya.

Mengemukakan beberapa prinsip yang mendukung model kepemimpinan transformasional, di antaranya: a) Ekspresi Emosional yang Komprehensif: Pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk mengungkapkan visi dan misi secara jelas dan sistematis. Memungkinkan bawahan memahami dengan baik tujuan awal serta pencapaian yang diharapkan. b) Inspirasi yang Membara: Pemimpin perlu menunjukkan kepribadian yang hangat dan antusias, bukan hanya untuk kepentingan pribadi, tetapi juga untuk memotivasi bawahan. Keberhasilan dalam memotivasi bawahan mempermudah pemimpin dalam mengelola mereka. c) Inovasi sebagai Landasan: Inovasi merupakan konsep kunci dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin harus siap menghadapi perubahan besar dan

beradaptasi dengan cepat. Melalui inovasi, bisnis atau organisasi dapat tetap relevan meskipun terjadi perubahan zaman. d) Kolaborasi dan Pertolongan Saling: Sifat kolaboratif perlu ditanamkan pada setiap anggota tim, termasuk pemimpin. Inti dari kepemimpinan transformasional adalah membantu satu sama lain dan mengisi kesenjangan yang ada. e) Keterbukaan sebagai Prinsip: Pemimpin dengan gaya ini harus bersikap terbuka. Keterlibatan dalam komunikasi dua arah memerlukan penerimaan terhadap saran dan kritik dengan sikap lapang dada (Basirun & Turimah, 2022).

Kompensasi merujuk pada total imbalan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai ganti dari jasanya yang telah diberikan (Mondy dalam Sadikin, 2020: 166). Asal muasal konsep kompensasi melibatkan daya tarik, motivasi, dan upaya utama untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, dengan harapan agar mereka tetap setia dan memberikan kontribusi maksimal terhadap kesuksesan organisasi perusahaan. Atmaja dan Maryatni (2019) mengidentifikasi bahwa kompensasi finansial mencakup imbalan berbentuk uang, baik secara langsung seperti gaji, upah, komisi, dan bonus, maupun tidak langsung seperti tunjangan, asuransi, dan elemen-elemen lainnya. Bantuan sosial dan program pensiun juga termasuk dalam kategori ini, diberikan kepada pekerja sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019: 122), kompensasi finansial harus dipertimbangkan dengan mematuhi peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku dan harus didasarkan pada prinsip keadilan dan kewajaran. Prinsip Keadilan: Kompensasi harus disusun berdasarkan faktor-faktor

seperti kinerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan posisi. Pendekatan ini menekankan pentingnya memberikan imbalan yang adil sesuai dengan kontribusi dan peran masing-masing individu dalam organisasi. Asas yang Wajar dan Masuk Akal: Kompensasi harus disesuaikan dengan nilai yang wajar dan masuk akal. Meskipun penilaian kewajaran bersifat relatif, pelaku usaha dapat merujuk pada batasan yang telah ditetapkan oleh peraturan pemerintah dan ketentuan lainnya. Prinsip ini mencakup berbagai situasi dan faktor yang dapat memengaruhi kebijakan kompensasi, tidak hanya terbatas pada benda dan individu di sekitarnya, tetapi juga memperhatikan banyak kondisi dan faktor lain yang mempengaruhi pekerja.

Seperti yang disampaikan oleh Sukanto & Indryo (2018, hal. 151), lingkungan kerja mencakup semua elemen di sekitar pekerja yang memiliki potensi untuk mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, termasuk pengaturan pencahayaan, kontrol kebisingan, kebersihan tempat kerja, dan upaya keselamatan di tempat kerja. Afandi (2018, hlm. 65) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala hal di sekitar seorang pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas yang diberikan, seperti memiliki 'komputer', sistem pendingin ruangan (AC) yang memadai, dan perangkat penangkal petir. Dengan kata lain, kondisi lingkungan kerja yang baik dapat diwujudkan melalui penyediaan udara segar melalui penggunaan AC, pencahayaan yang memadai, dan berbagai aspek lainnya.

Menurut Afandi (2018, hlm. 69), lingkungan kerja dapat diperinci menjadi berbagai bagian atau aspek yang membentuknya. Salah satu aspek utama yang dijelaskan oleh Afandi (2018, hlm. 69) adalah layanan ketenagakerjaan. Layanan

ketenagakerjaan dianggap sebagai aspek yang paling krusial yang harus diberikan oleh setiap organisasi kepada tenaga kerjanya. Pelayanan yang berkualitas dari organisasi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, mendorong rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, dan memungkinkan mereka untuk menjaga reputasi baik organisasi melalui produktivitas dan perilaku kerja yang positif.

Jasa bagi pekerja umumnya mencakup beberapa aspek penting, antara lain:

a) Jasa Katering: Menyediakan layanan katering untuk memastikan ketersediaan makanan bagi para pekerja. b) Pelayanan Medis: Menyediakan fasilitas pelayanan medis untuk keperluan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. c) Layanan Kecil/Toilet di Tempat Kerja: Memastikan ketersediaan fasilitas toilet dan layanan kecil lainnya di lingkungan tempat kerja. Pimpinan organisasi bertanggung jawab untuk menjamin kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan sebaik mungkin. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti penerangan yang memadai, suhu udara yang nyaman, pengendalian kebisingan, efek warna, ruang gerak, dan keselamatan kerja. Hubungan perburuhan juga memainkan peran penting dalam menciptakan produktivitas tenaga kerja. Hubungan yang baik antar karyawan dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan produktivitas secara keseluruhan. Sebaliknya, ketidaksesuaian dalam hubungan antar karyawan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas.

Turnover Intention merujuk pada kecenderungan psikologis dan perilaku karyawan yang menunjukkan keinginan untuk meninggalkan organisasi tempat

mereka bekerja saat ini (Chen et al., 2018). Definisi oleh Tett dan Meyer menyebutkan bahwa turnover intention adalah persepsi dan keinginan karyawan untuk secara disengaja meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). Dalam konteks ini, niat berpindah pekerjaan dapat diartikan sebagai ekspresi kesadaran atau refleksi seorang karyawan terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, niat berpindah mencerminkan kecenderungan karyawan, baik dari segi psikologis maupun perilaku, terhadap kesadaran apakah mereka ingin meninggalkan organisasi tersebut atau tidak. Pergantian karyawan tentu saja berpotensi menghasilkan dampak signifikan bagi perusahaan.

Tingginya tingkat turnover karyawan dapat mengakibatkan dampak negatif, termasuk biaya tinggi untuk merekrut karyawan baru, biaya pelatihan, dan kehilangan waktu bagi perusahaan (Purwati et al., 2020). Tingkat turnover juga dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengevaluasi kemampuan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tingkat turnover yang tinggi bisa mencerminkan kurangnya kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya dengan efektif. Dalam konteks ini, peran manajer dalam organisasi menjadi sangat signifikan dalam memengaruhi tingkat niat berpindah karyawan.

Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan orang lain agar bekerja sama mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan (Solehah & Ratnasari, 2019). Salah satu aspek yang menjadi perhatian perusahaan dalam upaya memotivasi karyawan adalah penawaran gaji yang sejalan dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Perusahaan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik kepada karyawannya yang bertanggung jawab atas pekerjaannya. Adanya gaji yang layak diharapkan dapat menciptakan dampak positif bagi kedua belah pihak, yakni karyawan dan perusahaan. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka, sementara perusahaan dapat terus berkembang dan mencapai tujuannya.

Menurut Kasmir, dampak positif dari pemberian remunerasi tersebut merupakan bentuk apresiasi terhadap pelayanan yang diberikan kepada karyawan. Ketika remunerasi diberikan secara adil dan akurat oleh perusahaan, hal ini dapat membuat karyawan merasa dihargai, mengurangi niat untuk keluar, dan mendorong mereka untuk tetap bekerja. Penggabungan gaji dan bonus dengan tanggung jawab pekerjaan masing-masing karyawan diharapkan dapat mengurangi tingkat niat untuk berhenti. Penting untuk dicatat bahwa rendahnya tingkat turnover akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan sumber daya manusia dan perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, jika perusahaan tidak mempertimbangkan kontribusi karyawan dalam menentukan kompensasi, mungkin timbul permasalahan terkait niat untuk meningkatkan pendapatan (Kasmir dalam Meindro, 2021).

Lingkungan kerja, sebagai tempat di mana pegawai menjalankan aktivitasnya, memiliki dampak positif dan negatif terhadap karyawan dalam mencapai hasil kerja. Lingkungan yang mendukung diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kemajuan pekerjaan (Ekowati dkk., 2021).

Berdasarkan konteks tersebut dan mempertimbangkan situasi serta kondisi yang terjadi, peneliti bermaksud untuk mengadakan penelitian lebih lanjut. Hingga saat ini, telah banyak penelitian yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, lingkungan kerja, dan niat berpindah. Namun, penelitian ini secara spesifik akan berfokus pada satu klinik estetika dan akupunktur, yaitu Klinik Estetika dan Akupunktur Dina di Surabaya dan Sidoarjo. Dengan mengacu pada permasalahan yang menjadi latar belakang penelitian ini, peneliti mengusulkan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada Klinik Dina Akupunktur & Beauty Care di Surabaya dan Sidoarjo."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* karyawan Klinik Dina Akupunktur & *Beauty Care*?
2. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* karyawan Klinik Dina Akupunktur & *Beauty Care*?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* karyawan Klinik Dina Akupunktur & *Beauty Care*?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap *Turnover Intention* karyawan Klinik Dina Akupunktur & *Beauty Care*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap *Turnover Intention*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kompensasi Finansial secara parsial terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja secara parsial terhadap *Turnover Intention*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap *Turnover Intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Teoritis
 - Memperkaya Teori Manajemen Sumber Daya Manusia: Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia dengan menyediakan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention*. Dengan mengintegrasikan aspek kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan

kerja, penelitian ini dapat memperkaya kerangka konseptual dalam teori manajemen sumber daya manusia. Dengan memberikan wawasan baru atau mengonfirmasi temuan sebelumnya, penelitian ini dapat membantu memperkuat dasar teoritis untuk pengembangan konsep-konsep terkait manajemen sumber daya manusia, yang pada gilirannya dapat membantu manajer dan praktisi dalam mengembangkan strategi untuk mengurangi Turnover Intention di lingkungan kerja.

2. Secara Praktis

- Bagi peneliti: Penelitian ini memberikan kontribusi praktis kepada peneliti dalam memperluas wawasan mereka tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap Turnover Intention di lingkungan kerja. Dengan memahami peran Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja, peneliti dapat mengembangkan pemahaman yang lebih holistik tentang dinamika organisasional yang dapat membentuk niat karyawan untuk berhenti bekerja. Penelitian ini juga dapat memberikan dasar untuk penelitian lanjutan dan pengembangan model yang lebih kompleks, membantu peneliti mengidentifikasi gap dalam literatur, dan merumuskan pertanyaan penelitian yang lebih mendalam.
- Bagi perusahaan: Hasil penelitian dapat memberikan pandangan berharga bagi perusahaan dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan

memahami pengaruh masing-masing faktor, perusahaan dapat mengadopsi strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi Turnover Intention. Analisis yang mendalam terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja dapat membantu perusahaan mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, sehingga meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan.

- Bagi pihak lain (*stakeholders*): Pihak lain seperti asosiasi bisnis, pelaku industri, atau pemerintah dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan dan inisiatif yang mendukung keberlanjutan dan produktivitas tenaga kerja. Dengan mengatasi isu Turnover Intention, stakeholders dapat berkolaborasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan untuk menyusun kurikulum yang relevan dengan tuntutan pasar kerja, mempersiapkan calon tenaga kerja dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di lingkungan kerja yang dinamis.