

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis ritel telah menjadi pilar utama dalam perekonomian, baik di negara maju maupun berkembang dengan kontribusi lebih dari 50% (To & Yu, 2023). Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya yang dimilikinya, termasuk dalam menjaga stabilitas tenaga kerja (Dalimunthe et al., 2023). Untuk memastikan layanan tetap optimal, perusahaan perlu menerapkan strategi pertahanan karyawan yang efektif guna mengurangi tingkat *turnover*.

Menurut Fitriani et al. (2024) *turnover* karyawan adalah pengunduran diri karyawan secara permanen baik atas kemauan sendiri atau karena faktor lain, sehingga dapat menghambat kelangsungan bisnis. Anggraini & Swasti (2024) mendefinisikan *turnover* sebagai proses keluar dan masuknya karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Sementara itu, Pradana & Hartono (2022) memberikan batasan yang lebih spesifik, di mana *turnover* berfokus pada perpindahan karyawan dari pekerjaan sekarang. Keinginan karyawan untuk pindah dari perusahaan sulit dicegah dan menyebabkan karyawan tidak bekerja secara produktif.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, *turnover intention* atau niat untuk berpindah kerja menjadi salah satu isu penting yang dihadapi perusahaan khususnya di kalangan karyawan (Ihwanti & Gunawan, 2023). Menurut Fitriani

et al. (2024) *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaan karena berbagai alasan, seperti mencari pekerjaan atau posisi yang lebih baik. Keinginan ini bisa berujung pada pengunduran diri, keluar dari organisasi, atau berkurangnya jumlah anggota dalam organisasi. Keputusan untuk pindah kerja biasanya menjadi pilihan terakhir bagi karyawan ketika mereka merasa kondisi kerja tidak sesuai dengan harapan mereka. Fenomena ini merujuk pada keinginan karyawan untuk meninggalkan posisi mereka saat ini dan mencari peluang di tempat lain yang lebih menjanjikan (Gyanmar & Achmad, 2024).

Syazwani & Irbayuni (2024) menjelaskan bahwa tingginya tingkat *turnover intention* dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai kerugian yang muncul, seperti biaya rekrutmen untuk mencari pengganti karyawan yang mengundurkan diri, biaya pelatihan untuk memastikan karyawan baru dapat beradaptasi dengan baik, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman berharga yang dimiliki oleh karyawan. Kehilangan sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman ini dapat mengganggu produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kehilangan sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman ini dapat mengganggu produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena *turnover intention* sedang terjadi dan dialami oleh CV. Premium Indonesia, perusahaan yang bergerak di bidang retail dan distribusi aksesoris *handphone* dari berbagai merek. Perusahaan memiliki 25 toko retail yang tersebar di area Jawa Timur dan memiliki mitra toko sebanyak 300. Perusahaan

menyediakan produk dan jasa beserta keunggulannya seperti pulsa dan perdana all operator, paket internet, token listrik, transfer bank, serta *top up game*. Selain itu perusahaan juga menyediakan produk *handphone* baru dan juga *second* serta *service handphone* dengan segala kondisi. Berdasarkan hasil kunjungan dan wawancara, didapatkan data *turnover rate* yang meningkat sejak beberapa tahun terakhir. Berikut ini merupakan data keluar masuknya *frontliner CV*. Premium Indonesia tahun 2022-2024.

Tabel 1. 1 Data Keluar Masuk Frontliner CV. Premium Indonesia Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir	Tingkat LTO %
2022	95	16	26	95	10,5
2023	95	43	55	107	11,8
2024	107	60	80	127	17

Berdasarkan tabel 1.1 persentase *turnover frontliner* tahun 2022-2024 menunjukkan tren yang mengkhawatirkan, jauh melebihi angka ideal 10% yang diungkapkan oleh Gallup (Iskandar & Rahadi, 2020). Pada tahun 2022 persentase *turnover* sudah dianggap tinggi, dan situasi ini semakin memburuk pada tahun 2023 kemudian berlanjut pada tahun 2024. Hal ini mencerminkan tantangan serius dalam hal retensi karyawan, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, tingginya persentase tingkat LTO di perusahaan dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam kinerja perusahaan, seperti munculnya kesulitan

karyawan yang harus menangani penambahan tugas, beban kerja yang ganda, dan perekrutan tenaga kerja yang lama.

Turnover intention atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan juga dapat dipicu oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja. Fitriani et al. (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam dunia bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kelancaran operasional perusahaan, karena seorang pemimpin memegang peranan strategis dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh CV. Premium Indonesia adalah kepemimpinan transaksional, di mana hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada sistem imbal balik berupa penghargaan dan hukuman serta sifat pimpinan yang cenderung subjektif.

Menurut Changar & Atan (2021) gaya kepemimpinan transaksional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan, dimana pimpinan mendelegasikan tugas-tugas tertentu pada karyawan dengan imbalan berupa penghargaan apabila tugas diselesaikan sesuai harapan dan sanksi atau hukuman apabila terjadi kegagalan. Gaya ini menekankan pada pencapaian target yang telah ditetapkan melalui kontrol dan pengawasan ketat. Rahmadani et al. (2023) menjelaskan bahwa dalam praktiknya, gaya kepemimpinan transaksional diwujudkan melalui pemberian insentif atau penghargaan atas kinerja yang baik, sedangkan pimpinan memperoleh keuntungan dari tercapainya hasil yang diharapkan melalui pelaksanaan tugas karyawan. Fenomena kepemimpinan

transaksional dapat dilihat dari pola pencapaian karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan setiap bulan. Sementara itu Sineleyan & Kristianto (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah suatu pendekatan dengan fokus pemberian instruksi kepada karyawannya disertai pemberian insentif atau sanksi sesuai dengan kinerjanya.

Gaya ini memfokuskan perhatian dan pemantauan perilaku karyawan sebagai bagian dari strategi untuk memberikan arahan dan bimbingan untuk mencapai profit perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan cenderung bersifat transaksional. Pimpinan memberikan tugas dengan harapan bahwa tugas diselesaikan sesuai target, jika terpenuhi karyawan akan memperoleh penghargaan berupa bonus atau insentif. Namun, jika target tidak terpenuhi maka akan ada sanksi manajemen. Selain itu, pimpinan juga menekankan pencapaian target melalui kontrol dan pengawasan, sehingga karyawan bekerja sesuai dengan instruksi dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1. 2 Data Target Bulan November 2024-Maret 2025 CV. Premium Indonesia

Bulan	Jumlah Karyawan	Tercapai	Tidak Tercapai
November	124	56	68
Desember	127	79	48
Januari	123	67	56
Februari	113	63	50
Maret	119	50	69

Fenomena kepemimpinan transaksional dalam tabel 1.2 ini menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa bulan di mana karyawan berhasil mencapai

target, terdapat fluktuasi yang signifikan dalam pencapaian. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang hanya mengandalkan imbalan dan hukuman tidak selalu efektif. Perusahaan menetapkan target pencapaian bagi setiap karyawan berdasarkan data yang kadang tidak realistis atau tidak sesuai dengan kondisi di lapangan. Ketika target tersebut tidak tercapai, perusahaan melalui pimpinannya menerapkan sanksi berupa tidak diberikannya insentif atau bonus sebagai bentuk konsekuensi terhadap karyawan yang dianggap gagal memenuhi ekspektasi.

Hal ini didukung dengan pra-survei terhadap 25 *frontliner* CV. Premium Indonesia mengenai gaya kepemimpinan transaksional berikut:

Tabel 1. 3 Hasil Pra-survei Mengenai Kepemimpinan Transaksional

No	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Apakah imbalan kinerja anda sesuai dengan apa yang anda kerjakan?	12	48	13	52
2.	Apakah pimpinan selalu memberikan masukan terhadap pekerjaan anda?	11	44	14	56

Berdasarkan data tabel 1.3 diatas yang dilakukan terhadap 25 karyawan CV. Premium Indonesia, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa pimpinan belum sepenuhnya menerapkan prinsip kepemimpinan transaksional secara optimal. Hal ini tercermin dari kurangnya kepedulian pimpinan berupa ketidaksesuaian imbalan dan pengawasan yang dirasa belum maksimal karena minimnya masukan terhadap pekerjaan. Data tersebut menjadi indikasi bahwa

pendekatan transaksional perusahaan belum dijalankan secara efektif atau tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan. Akibatnya, karyawan dituntut untuk bekerja di bawah tekanan demi memenuhi ekspektasi tersebut. Dalam beberapa kasus, karyawan yang gagal mencapai target dikenai sanksi berupa pemotongan insentif, tidak mendapatkan bonus, hingga teguran administratif. Hal ini menciptakan iklim kerja yang kompetitif namun juga penuh tekanan.

Meskipun demikian, banyak karyawan yang tetap menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi dengan berupaya keras untuk memenuhi target yang diberikan, bahkan sampai mengorbankan waktu pribadi, melakukan lembur, atau mencari cara-cara lain yang lebih efisien agar bisa mempertahankan performa kerjanya di mata atasan. Bentuk komitmen ini mencerminkan loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan, namun jika tidak di dukung dengan penghargaan yang seimbang dan dukungan dari pemimpin, maka dalam jangka panjang hal ini justru dapat meningkatkan niat untuk *resign*. Selain itu, karyawan yang sering terlambat atau tidak masuk kerja dapat menyebabkan pembagian tugas yang tidak merata, di mana karyawan lain harus menjalankan tanggung jawab ganda untuk memenuhi target. Situasi ini menciptakan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja dan berpotensi menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Tabel 1. 4 Data Absensi Frontliner CV. Premium Indonesia Tahun 2024

Bulan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Jumlah Karyawan	95	115	120	115	122	125	119	120	119	113	124	127
Terlambat	67	77	68	78	72	67	76	70	91	88	89	96
Cuti/Izin/Sakit	13	8	3	12	10	13	12	7	7	7	11	14

Dari tabel 1.4 data absensi CV. Premium Indonesia tahun 2024 diatas, menunjukkan angka keterlambatan dan cuti/izin/sakit dengan fluktuasi yang signifikan. Fluktuasi ini dapat diindikasikan sebagai refleksi dari tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara karyawan yang kurang berkomitmen biasanya menunjukkan perilaku seperti sering absen atau datang terlambat, sehingga perilaku tersebut dianggap sebagai tanda-tanda awal yang mencerminkan ketidakterikatan karyawan terhadap perusahaan. Sementara karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih disiplin dan terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga mengurangi kemungkinan keterlambatan dan absensi (Lengkong et al., 2023).

Hal ini sejalan dengan Anggraini & Swasti (2024), teori *turnover intention* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung meningkatkan kinerja organisasi dan loyalitas mereka. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah tidak merasa terikat dengan organisasi, sehingga lebih mungkin untuk sering absen, datang terlambat, dan

mengundurkan diri. Komitmen organisasi juga terbukti memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Akbar (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat menurunkan niat keluar karyawan apabila disertai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, sehingga komitmen menjadi kunci dalam memperkuat efektivitas gaya kepemimpinan tersebut.

Pago et al. (2025) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat identifikasi seorang karyawan terhadap tempat bekerja, serta kesediaannya untuk terus berkontribusi dalam perusahaan tersebut. Karyawan yang menunjukkan komitmen terhadap perusahaan cenderung merasakan keterikatan positif dengan organisasi dan memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai. Menurut Fadhilah & Adiwati (2022), komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai bentuk keterikatan psikologis karyawan seperti nilai-nilai perusahaan, keterlibatan dalam menjalankan tanggung jawab dan loyalitas terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan menunjukkan kesediaan berkontribusi secara aktif, menjaga integritas kerja, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 1. 5 Hasil Pra-survei Mengenai Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Apakah Anda merasa nyaman bekerja di perusahaan?	10	40	15	60
2.	Apakah nilai-nilai pribadi Anda selaras dengan nilai-nilai perusahaan?	11	44	14	56

Hasil pra-survei yang dilakukan terhadap sejumlah karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka tidak merasa nyaman bekerja di perusahaan. Selain itu, banyak karyawan yang merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Kondisi ini mencerminkan potensi lemahnya komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Kurangnya rasa nyaman dan ketidaksesuaian nilai dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terdapat pada CV. Premium Indonesia dimana kepemimpinan transaksional yang dijalankan belum optimal dengan komitmen organisasi yang cenderung rendah, penulis tertarik melihat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *turnover intention*. Dengan sebuah studi yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Frontliner CV. Premium Indonesia**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada *frontliner* CV. Premium Indonesia?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada *frontliner* CV. Premium Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, tujuan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* pada *frontliner CV. Premium Indonesia*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada *frontliner CV. Premium Indonesia*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan dalam menghadapi permasalahan karyawan terkait dengan kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan *turnover intention*.

1.4.2 Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, sehingga dapat menjadi referensi bagi mahasiswa dan akademisi.

1.4.3 Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya serta membantu peneliti memperdalam pemahaman

tentang hubungan antara kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi, dan *turnover intention* dalam dunia kerja.