

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan pilar dan penggerak utama bagi tercapainya tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memastikan sumber daya manusia tersebut dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang optimal (Purnama & Mayliza, 2019). Kesalahan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat menimbulkan dampak negatif dan mempengaruhi tercapainya tujuan suatu perusahaan atau organisasi, baik dari segi kinerja, keuntungan, maupun keberlangsungan perusahaan atau perusahaan itu sendiri (Ginting Suka, 2022). Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, jika kinerja karyawannya buruk maka perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya. Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawannya akan tetapi tidak memberikan perhatian terhadap karyawannya membuat karyawan bekerja tidak optimal dan mereka tidak bisa mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat dicapai melalui proses yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan, sasaran kerja, dan visi misi perusahaan (Primawanti & Ali, 2022). Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi sikap orang lain agar seseorang mau untuk diarahkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Adriyanti *et al.*, 2021). Oleh karena itu kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan yang mana sikap serta gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap organisasi dan juga berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan

upaya pemimpin dalam mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan suatu tindakan guna mencapai tujuan organisasi (Utari & Hadi, 2020).

Saat ini persaingan organisasi semakin ketat. Persaingan yang ketat membuat organisasi harus memiliki berbagai pilihan untuk mencapai tujuan organisasinya dan mampu bersaing dengan organisasi lain. Sumber daya manusia merupakan elemen penting bagi suatu organisasi untuk dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia harus dikelola secara baik dan tepat agar tidak menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang sering terjadi akibat buruknya pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan adalah keinginan berpindah pekerjaan (*turnover intention*) yang mengakibatkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan. *Turnover intention* adalah niat karyawan untuk meninggalkan suatu perusahaan, sikap emosional karyawan mempengaruhi niat mereka untuk berhenti (Pranata *et al.*, 2019). Menurut Lee dalam Varshney (2014) mendefinisikan bahwa *turnover intention* merupakan persepsi subjektif dari karyawan yang ingin keluar dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencoba kesempatan lain (Purwati *et al.*, 2020).

Ketidaknyamanan karyawan akibat konflik yang terjadi dan ketidakcocokan diri dengan lingkungan pekerjaan akan menimbulkan keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain atau mencari pekerjaan yang lebih baik (Handoko & Soeling, 2020). Permasalahan *turnover intention* merupakan permasalahan yang memerlukan penanganan khusus dan tidak boleh diabaikan oleh perusahaan karena meningkatnya *turnover intention* akan menyebabkan ketidakstabilan dan citra buruk yang berarti produktivitas perusahaan tidak berjalan secara baik (Amalia & Zakiy, 2021).

Saat ini banyak perusahaan yang mengkhawatirkan pasar tenaga kerja yang semakin ketat, sehingga sulit bagi perusahaan untuk menemukan dan mempertahankan karyawan terbaik. Tantangan terbesar bagi perusahaan saat ini bukan hanya mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, namun

perusahaan juga harus tau bagaimana cara mempertahankan karyawan yang terampil dan potensial agar tetap bekerja pada perusahaan dalam kurun waktu yang lama (Nurmalitasari & Andriyani, 2021). Sekalipun kemajuan teknologi saat ini memegang peranan penting dalam perkembangan perusahaan, namun hal tersebut tidak mengurangi nilai karyawan pada suatu perusahaan, karena teknologi tidak dapat berfungsi tanpa manusia. Retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan (Disa & Djastuti, 2019). Retensi karyawan itu penting karena jika seseorang tetap bekerja di suatu perusahaan, maka ia akan menjadi sumber pengetahuan dan tidak membocorkan rahasia perusahaan.

Tingkat retensi karyawan yang rendah mengakibatkan tingginya *turnover*, yang mempengaruhi standar produksi untuk kuantitas dan kualitas produk, serta mengurangi keuntungan perusahaan (Ginting Suka, 2022). Ketika karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan seseorang yang memiliki keterampilan dan pengalaman. Dari sudut pandang karyawan, niat *turnover* yang tinggi mempengaruhi kepercayaan diri, loyalitas karyawan, dan stabilitas kerja. Selain itu, biaya penggantian karyawan yang keluar tidaklah sedikit. Hal ini berkaitan dengan biaya pencarian karyawan baru, seperti proses seleksi dan pelatihan (Purnama & Mayliza, 2019).

Karyawan yang mempunyai komitmen organisasi akan dapat bertahan dan berpartisipasi dalam usaha mencapai visi, misi, serta tujuan perusahaan sehingga perusahaan layak berharap dapat menjadi unggul dan bersaing dengan perusahaan lain melalui dukungan komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi (Astuti, 2022).

Komitmen organisasional terdiri dari 3 bentuk komitmen yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Robbins dalam (Ariyani & Sugiyanto, 2020) memberikan pemahaman tentang tiga bentuk komitmen, yaitu komitmen afektif adalah perasaan keterikatan

emosional terhadap organisasi dan keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi. Sedangkan komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang digunakan sebagai alasan untuk tetap bertahan di suatu organisasi dibandingkan meninggalkan organisasi tersebut dan komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan untuk tetap berada dalam organisasi karena alasan moral dan etika.

Menurut Prahadi fenomena terjadinya *turnover intention* dalam dunia perbankan di Indonesia masih cukup tinggi. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *Mercer Talent Consulting and Information Solution* pada tahun 2015 menjelaskan bahwa *turnover intention* di dunia perbankan sebesar 16% (Watoni & Suyono, 2020). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *Deloitte Millennial Survey* (2022) terhadap 14.808 Generasi Z dan 8.412 Generasi Milenial membuktikan bahwa sebanyak 40% Generasi Z serta 24% Generasi Milenial berniat untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini dalam dua tahun ke depan, dan survey dengan hasil 35% Generasi Z dan 32% Generasi Milenial berniat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini meskipun belum memiliki pekerjaan lain. Menurut Roseman jika tingkat *turnover* dalam suatu perusahaan lebih dari 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan tersebut dapat masuk dalam kategori tinggi (I. Y. Saputri & Husna, 2022).

BMT Bina Ihsanul Fikri merupakan salah satu lembaga keuangan yang cukup besar di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dengan 1 kantor pusat dan 10 cabang yang ada di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan telah mampu mengembangkan keanggotaannya sehingga pada tahun 2020 anggotanya mencapai 46.000 orang (BIF, n.d.). Banyaknya kantor cabang yang dimiliki BMT BIF mengindikasikan bahwa lembaga keuangan ini memiliki karyawan yang banyak pula. Jika dilihat dari jumlah nasabah yang cukup besar serta perkembangannya yang cukup baik ditambah dengan adanya peningkatan layanan digital dan juga persaingan antar lembaga

keuangan mikro maupun makro yang semakin ketat, mengindikasikan bahwa beban kerja yang diterima karyawan BMT BIF cukup besar. Berkaitan dengan hal tersebut dimungkinkan karyawan BMT BIF juga berpotensi melakukan *turnover* sebagai realisasi dari adanya *turnover intention* oleh karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Dale Carneige Indonesia dalam survei “*Employee Engagement Among Millennials*” menunjukkan bahwa hanya 25% dari generasi milenial yang terikat secara penuh (*fully engaged*) kepada perusahaan, 9% merasa tidak terikat (*disengaged*) dengan perusahaan, dan 66% sisanya terikat sebagian (*partially engaged*). Sebanyak 60% dari jumlah tenaga kerja milenial cenderung untuk keluar dari perusahaan jika mereka merasa tidak terikat (Sismawati & Lataruva, 2020). Sedangkan yang terikat sebagian cenderung untuk berubah menjadi tidak terikat dan pada akhirnya akan meninggalkan perusahaan. Hal ini akan menyebabkan meningkatnya tingkat *turnover* karyawan di perusahaan. Terdapat banyak alasan yang menjadi penyebab karyawan keluar dari perusahaan, diantaranya yaitu adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, menikah, mendapat pekerjaan di tempat lain yang lebih baik, kurangnya perhatian dari perusahaan terhadap karyawannya, kurangnya perhatian dari pemimpin terhadap karyawannya dan masih banyak lagi. Beberapa alasan tersebut dapat menjadi permasalahan yang seharusnya mendapat perhatian dari pihak perusahaan karena bisa meningkatkan jumlah *turnover* karyawan di kemudian hari.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam pelaksanaan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh (Purnama & Mayliza, 2019) menunjukkan hasil penelitian bahwa *employee retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan *employee retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Rony *et al.*, 2023) menunjukkan hasil bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif signifikan terhadap tingkat retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Suhakim & Badrianto, 2021) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nurwahidah & Jamil, 2020) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Keberadaan *turnover intention* sebagai variabel intervening memperburuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi bank tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh (Anisa *et al.*, 2023) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa pada taraf signifikan 0,05% dapat disimpulkan secara parsial bahwa gaya kepemimpinan, beban kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Jember Universitas Jember. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Angelisa *et al.*, 2023) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan pelaksanaan penelitian ini yang mana berkaitan dengan komitmen organisasi, retensi karyawan, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, dan *turnover intention*. Oleh karena itu dalam penelitian skripsi ini, peneliti akan membuktikan mengenai ada atau tidaknya pengaruh antara variabel komitmen organisasi, retensi karyawan, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention*, namun dengan objek dan variabel yang berbeda secara bersamaan dengan penelitian sebelumnya. Untuk melihat kemungkinan pengaruh dari komitmen organisasi, retensi karyawan, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, dan *turnover intention*, maka penulis memilih judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Retensi Karaywan, Dan Gaya**

## **Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri”**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah retensi karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Apakah *turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah *turnover intention* dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah *turnover intention* dapat memediasi pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan?
10. Apakah *turnover intention* dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan terdapat beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*
2. Untuk mengetahui pengaruh retensi karyawan terhadap *turnover intention*
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan
7. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
8. Untuk mengetahui apakah *turnover intention* dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
9. Untuk mengetahui apakah *turnover intention* dapat memediasi pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan
10. Untuk mengetahui apakah *turnover intention* dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan dibidang keilmuan maupun pengembangan ilmiah bagi penulis maupun pembaca tentang manajemen sumber daya manusia khususnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi, retensi karyawan, dan gaya kepemimpinan yang dimediasi *turnover intention*. Kegunaan lain dari penelitian ini adalah dapat membantu peneliti selanjutnya untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi, retensi karyawan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *turnover intention*.

##### 2. Praktis

###### a. Bagi peneliti

Menambah wawasan peneliti mengenai pengaruh komitmen organisasi, retensi karyawan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja



karyawan dengan dimediasi oleh *turnover intention* pada suatu perusahaan. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kemampuan dan ketrampilan berpikir dalam hal penyelesaian masalah sehingga bisa bermanfaat dimasa depan

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan yang dapat digunakan perusahaan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam menghadapi masalah mengenai *turnover intention*

c. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi pembaca. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya