

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam mencapai tujuan organisasi banyak kendala yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, salah satu kendala tersebut adalah *turnover* karyawan. *Turnover* menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia, mengingat tingginya keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan dapat berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasional perusahaan. Di mana sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi setiap perusahaan karena berperan langsung dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan berkat fungsinya yang dapat memaksimalkan aktivitas operasional dan manajemen perusahaan tersebut. Dengan kedua hal tersebut berjalan dengan maksimal, maka kinerja perusahaan dapat dioptimalkan. Sumber daya manusia juga sebagai salah satu peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil tidaknya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya, manusia selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap aktifitas organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi (Samsuni, 2023).

CV. Tiga Satu Kuningan merupakan suatu badan usaha berbentuk Commanditaire Vennootschap (CV) yang bergerak dalam bidang perdagangan, khususnya penjualan kebutuhan pokok (sembako). Usaha ini berlokasi di wilayah Kuningan dan berperan sebagai penyedia barang-barang kebutuhan sehari-hari bagi masyarakat sekitar. Dalam menjalankan aktivitas usahanya, CV. Tiga Satu Kuningan menyediakan berbagai jenis produk sembako, seperti beras, gula pasir, minyak goreng, tepung, telur, serta bahan kebutuhan pokok lainnya. Produk-produk tersebut dipasarkan secara langsung kepada konsumen maupun kepada pelaku usaha kecil seperti warung atau pedagang eceran.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, CV. Tiga Satu Kuningan telah memanfaatkan teknologi komputer sebagai sarana pendukung dalam aktivitas administrasi dan transaksi. Penggunaan komputer tersebut mencakup proses

pencatatan penjualan, pengelolaan data barang, serta pembuatan laporan sederhana yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan ketepatan dalam pengolahan data.

Meskipun demikian, pemanfaatan teknologi tersebut masih terbatas pada fungsi operasional dasar dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam suatu sistem informasi yang komprehensif. Secara khusus, CV. Tiga Satu Kuningan belum memiliki sistem pencatatan yang terstruktur terkait data tren kinerja penjualan, data absensi karyawan, maupun penetapan dan pemantauan target penjualan. CV. Tiga Satu Kuningan memiliki sebanyak 82 karyawan. Untuk memberikan kemudahan akses bagi pelanggan, CV. Tiga Satu Kuningan memiliki tiga cabang yang tersebar di beberapa wilayah yaitu, Jalaksana, Cilimus, dan Babakanmulya.

Dalam beberapa tahun terakhir perusahaan menghadapi tantangan terkait perputaran karyawan (*turnover*). Fenomena ini terlihat dari meningkatnya angka pengunduran diri karyawan, keinginan tersebut mengindikasikan bahwa adanya permasalahan yang cukup kuat dikalangan karyawan CV. Tiga Satu Kuningan. Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap munculnya *turnover intention* karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pimpinan cabang. Dalam beberapa unit kerja, ditemukan bahwa pimpinan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter dimana keputusan banyak diambil secara sepihak tanpa adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan merasa tidak nyaman yang pada akhirnya muncul keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. *Turnover intention* mengacu pada sikap pegawai dengan keinginan keluar dari suatu perusahaan, yang didefinisikan sebagai suatu langkah menuju kesadaran tentang keinginan seseorang untuk pindah dari tempat

kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya, namun hal tersebut belum terwujud (Marcella & Ie, 2022).

Penelitian ini membahas mengenai permasalahan *turnover* yang terjadi di beberapa cabang CV. Tiga Satu Kuningan menyediakan barang kebutuhan sehari-hari murah dan lengkap, menghadapi masalah *turnover intention* yang cukup tinggi. Berdasarkan data yang diperoleh, tercatat bahwa tingkat *turnover* karyawan mencapai 10 karyawan per tahun dalam periode 2023-2025. Angka ini menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang memiliki niat untuk mencari pekerjaan diluar pekerjaan tersebut. Selain itu, terdapat permasalahan lain yang terjadi pada CV. Tiga Satu Kuningan dalam gaya kepemimpinan yaitu permasalahan gaya pemimpin yang cenderung otoriter, kurang komunikatif, dan minim dukungan emosional maupun karier berpotensi besar meningkatkan *turnover intention*. Dimana tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan membuat mereka merasa tidak memiliki peran penting dalam organisasi. Akibatnya, rasa memiliki terhadap perusahaan menurun, sehingga memilih mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung dan menghargai kontribusi mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi *turnover intention*. Ketika karyawan merasa puas baik secara finansial, sosial maupun emosional maka loyalitas dan komitmen terhadap organisasi meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam pekerjaan menjadi pemicu utama munculnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi diperoleh data *turnover* berikut ini tabel data (*Turnover*) karyawan di CV. Tiga Satu Kuningan :

Tabel 1. 1
Data *Turnover* Karyawan CV. Tiga Satu Kuningan Tahun 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase (%)
2023	80	76	8	12	12.82%
2024	76	78	10	8	11.68%
2025	78	82	13	9	13.75%

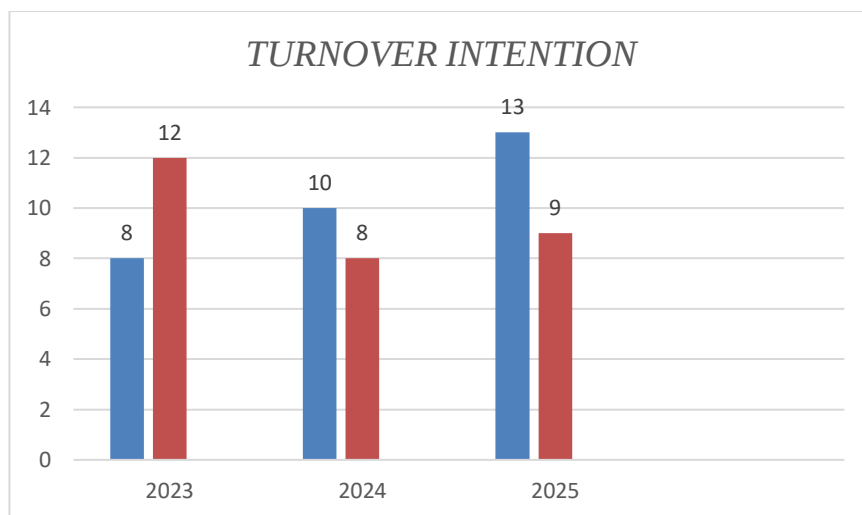
Sumber : CV. Tiga Satu Kuningan, 2025

Menurut Panggabean (2010) perhitungan tingkat *turnover* adalah sebagai berikut:

$$\text{turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan masuk} + \text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah karyawan awal tahun} + \text{jumlah karyawan akhir tahun}} \times 100\%$$

Oleh karena itu, tabel *turnover* diatas menunjukkan bahwa fenomena *turnover* pada karyawan CV. Tiga Satu Kuningan menunjukkan adanya tren yang fluktuatif (naik-turun-naik) . Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat *turnover* pada tahun 2023 sebesar 12,82%, menurun menjadi 11,68% pada tahun 2024, dan kembali meningkat menjadi 13,75% pada tahun 2025 angka tersebut tetap berada dikategori tinggi >10% meskipun sempat turun di tahun 2024. Perusahaan tersebut dapat dikatakan tinggi karena menurut Gillis (2005) dalam (Aryanto, 2011) keluarnya karyawan CV. Tiga Satu Kuningan dikatakan normal apabila berkisar 5-10% pertahun, dikatakan tinggi apabila lebih dari 10%. Tingkat *turnover* yang tinggi diduga disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan di CV. Tiga Satu Kuningan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan serius terkait keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Terlihat dari tingkat *turnover* yang semakin menambah, maka grafik dibawah ini akan menggambarkan kenaikan presentase yang telah disebutkan dalam tabel diatas sebagai berikut :



Sumber : Data diolah, 2025

Gambar 1. 1 Turnover Intention CV. Tiga Satu Kuningan

Grafik diatas menunjukkan perkembangan *turnover* dari tahun 2023 hingga 2025. Tahun 2023 memiliki tingkat *turnover* paling tinggi dibandingkan dua tahun berikutnya. Tahun 2024 menunjukkan penurunan *turnover*. Semua komponen warna dalam batang grafik berwarna biru karyawan masuk dan batang grafik berwarna merah karyawan keluar, yang menandakan bahwa faktor penyebab *turnover* baik terkait gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, maupun kepuasan kerja semakin kuat dirasakan oleh karyawan. Tahun 2025 memperlihatkan peningkatan yang lebih signifikan. Batang grafik pada tahun ini adalah yang tertinggi, yang berarti bahwa niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan berada pada titik paling tinggi di tahun 2023 dalam tiga tahun pengamatan.

Secara keseluruhan, grafik memperlihatkan kenaikan *turnover* dari tahun ke tahun. Hal ini dapat mengindikasikan adanya peningkatan masalah dalam gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja yang menurun, atau meningkatnya peluang kerja di luar perusahaan.

Peneliti juga telah melakukan pra survei mengenai *turnover* pada karyawan CV. Tiga Satu Kuningan. Untuk menggali lebih dalam mengenai *turnover*, hasil yang didapat adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 2
Hasil Pra Survei

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah anda pernah berfikir untuk meninggalkan pekerjaan anda saat ini?	21 (70%)	9 (30%)
2.	Apakah anda pernah mencari informasi lowongan pekerjaan lain dalam beberapa bulan terakhir?	15 (50%)	15 (50%)
3.	Apakah anda merasa pekerjaan anda saat ini sesuai dengan harapan atau kebutuhan anda?	16 (53,3%)	14 (46,7%)
4.	Apakah anda merasa peluang karir anda akan lebih baik jika berada di tempat lain?	24 (80%)	6 (20%)

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1.2 hasil pra survei yang sudah diisi oleh 30 responden. Pra-survei dilakukan terhadap 30 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *accidental sampling* dari total 82 karyawan aktif CV. Tiga Satu Kuningan. Responden di ambil dari beberapa bagian operasional perusahaan yang sedang

bertugas pada saat pengambilan data pra-survei. Hasil pra survei yang sudah di isi oleh 30 responden menunjukkan bahwasannya mayoritas responden sebanyak 21 karyawan pernah berfikir untuk meninggalkan pekerjaannya dan 9 orang tidak pernah berfikir untuk meninggalkan pekerjaannya. Kemudian 15 karyawan merasa pernah mencari informasi lowongan pekerjaan lain dan 15 karyawan tidak pernah merasa mencari pekerjaan lain. Lalu 16 karyawan merasa pekerjaan saat ini sesuai dengan harapan dan 14 orang tidak merasa pekerjaan sesuai dengan harapan. Terakhir 24 karyawan merasa peluang kerja lebih baik jika berada ditempat kerja lain dan 6 orang tidak merasa peluang kerja lebih baik jika berada ditempat kerja lain.

Keinginan berpindah kerja pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan. Pemimpin yang kurang memberikan dukungan emosional, tidak mendengarkan keluhan karyawan, atau tidak peduli dengan kondisi mereka dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai. Ketika karyawan merasa hubungan dengan atasan tidak positif, *turnover* meningkat. Menurut Anggara et al., (2020) Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah (*turnover*) pada anggota organisasi. Ketika pemimpin pada suatu organisasi dapat melaksanakan peranannya dengan baik, maka sangat mungkin para anggotanya memiliki keinginan berpindah (*turnover*) yang rendah (Andini, 2022). Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Abdulah & Badrianto, 2023) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dimana ada kesenjangan dalam penelitian Suhakim & Badrianto (2021) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain itu, faktor yang mempengaruhi terkait *turnover intention* adalah lingkungan kerja. Menurut Ljungberg et al. (2023), Lingkungan Kerja adalah segala hal yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diemban atau yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan. Ketika kondisi lingkungan kerja tempat karyawan bekerja strategis atau baik hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk lebih baik lagi (Yang et al., 2023). Hal ini dikarenakan dengan adanya lingkungan kerja yang baik maka

karyawan tersebut dapat secara maksimal untuk bekerja dan antara karyawan akan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaannya (Rydenfält et al., 2023). Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khomaryah et al. (2020) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan dan bahwa lingkungan kerja yang bagus dan sehat maka akan membuat tingkat *turnover intention* yang lebih rendah. Dimana ada kesenjangan dalam penelitian Astutik & Liana (2022) bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kemudian, kepuasan kerja yang menjadi pengaruh tingkat *turnover intention*. Menurut Robbins & Judge (2024) Kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya yang cukup luas. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, kondisi kerja yang kurang baik, dan sebagainya. Definisi lain juga dijelaskan oleh Widjanarko et al. (2022), Kepuasan kerja adalah penilaian atau persepsi karyawan mengenai pekerjaannya yang menghasilkan emosi positif maupun negatif. Satuan ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan pekerjaan menurut Alfarol & Bahwiyanti (2023) adalah kepuasan terhadap pendapatan, kepuasan dengan jenjang karir, kepuasan terhadap teman dalam pekerjaan yang sama, kepuasan dalam pekerjaan yang dilakukan dan kepuasan terhadap atasan. Untuk itu dalam mengelola kepuasan kerja tidak hanya harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja namun dampak dari kepuasan kerja juga perlu untuk diketahui sehingga dapat di minimalisir dan mencegah dampak buruk yang tidak di inginkan.

Alfarol & Bahwiyanti (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan yang mempunyai tingkat kepuasaan kerja yang tinggi akan cenderung lebih berkomitmen, serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan pada akhirnya mempunyai kemauan untuk bekerja lebih produktif. Dimana adanya kesenjangan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* negatif dan signifikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Rijasawitri & Suana (2020) dalam

penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil penelitian merupakan gap yang harus diteliti lebih lanjut, dan penelitian ini mencoba untuk mengisi gap tersebut, dari penjelasan diatas peneliti ingin mengeksplorasi pengaruh dari gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian terdahulu, ditemukan adanya inkonsistensi hasil terkait pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, sementara lainnya tidak. Selain itu, belum ada penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut dalam konteks perusahaan ritel, sehingga kondisi dan permasalahan *turnover* di perusahaan ini belum terpecahkan secara ilmiah. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*”**

1.2 Rumusan Masalah

Dalam Penelitian ini permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Bagaimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* CV. Tiga Satu Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* CV. Tiga Satu Kuningan,
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* CV. Tiga Satu Kuningan.

4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* CV. Tiga Satu Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis sekurang-kurangnya dapat berguna sebagai sumbangan ilmu tentang sumber daya manusia khususnya tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen CV. Tiga Satu Kuningan dalam mengelola gaya kepemimpinan, memperbaiki lingkungan kerja, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai upaya menurunkan tingkat *turnover*.

3. Manfaat bagi peneliti lain

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian, bacaan serta referensi untuk penelitian lebih lanjut, serta menjadi referensi untuk peneliti lain yang tertarik mengkaji topik serupa.