

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Ritel di Indonesia

Ritel adalah salah satu mata rantai yang sangat krusial dalam proses distribusi barang serta mampu dianggap sebagai tahapan akhir dari rantai distribusi. Melalui ritel, suatu produk mampu langsung bertemu dengan konsumen atau pengguna akhir.

Sebagai perantara dalam pemasaran, ritel berperan menghubungkan produsen utama ataupun grosir dengan konsumen yang membeli barang dalam jumlah kecil ataupun satuan. Oleh dikarenakan itu, industri ritel menjual produk ataupun layanan yang sudah diberikan nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pribadi, bukan untuk dijual kembali.

Secara etimologis, kata ritel berasal dari bahasa Perancis yaitu *Riteler*, yang artinya “memecah” atau “memotong sesuatu”. Usaha ritel ataupun eceran (*retailing*) mampu didefinisikan sebagai seluruh aktivitas yang berkaitan dengan penjualan barang ataupun jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk keperluan pribadi, dan bukan bisnis. dari Utami (2006:6), ritel juga mencakup serangkaian aktivitas bisnis yang menambahkan nilai pada produk serta layanan yang dijual kepada konsumen untuk penggunaan individu maupun keluarga. Dalam praktiknya, bisnis ritel melibatkan penjualan berbagai produk, jasa, ataupun kombinasi keduanya kepada konsumen untuk keperluan konsumsi pribadi ataupun bersama.

Dari Sopiah & E.M. Sangadji (2016), ritel mampu didefinisikan sebagai kegiatan penjualan barang ataupun jasa sehari-hari untuk pemenuhan kebutuhan konsumen. Bahkan Kotler (2016:549) menjelaskan ritel sebagai semua kegiatan yang melibatkan penjualan barang (*product*) serta jasa (*service*) secara langsung pada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi serta bukan bisnis, ataupun mampu dipergunakan dalam pemenuhan kebutuhan konsumen masing-masing.

Untuk mengerucutkan pada Perusahaan sektor ritel yang menjadi acuan peneliti dalam objek penelitian adalah dikhususkan kepada pada *speciality ritel* (ritel khusus) dimana ritel yang berfokus pada kategori produk tertentu, seperti *fashion/mode*, ponsel, otomotif, dsb. Ciri karakteristik dari Perusahaan sektor ritel yang akan diteliti adalah memiliki *berspeciality store* atau toko khusus yang berpusat pada jenis barang yang dijual lebih terbatas atau sedikit. Biasanya *specialty store* ini lokasinya berada di pusat perbelanjaan yang besar. Contohnya adalah toko dengan menjual pakaian wanita khusus, peralatan olahraga, dan masih banyak jenis yang lainnya.

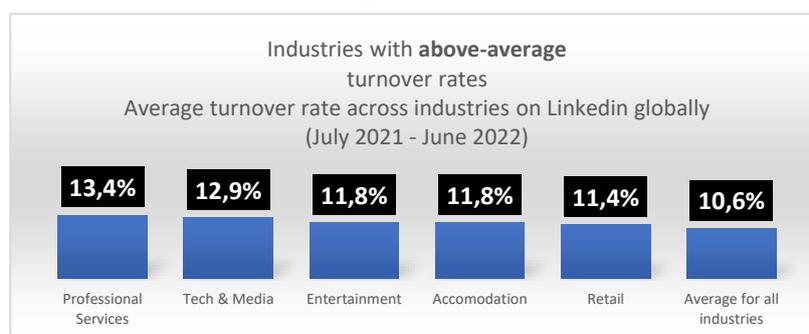
1.1.2 Fenomena Turnover Karyawan *Front End* Perusahaan Ritel Secara Global.

Perusahaan ritel memerlukan karyawan yang memiliki karakteristik tersendiri khususnya pada karyawan penjualan, dimana harus memiliki keterampilan dalam melayani pelanggan, kemampuan empati, keterampilan dalam bernegosiasi, memiliki keterampilan dalam manajemen, keterampilan bekerja dalam tekanan yakni target penjualan dengan kondisi dilapangan yang berubah-ubah serta dituntut untuk kreatif dan proaktif. Sumber Daya Manusia perlu diatur oleh perusahaan, karena di sisi ini adalah hal utama dalam proses berkompetisi. Menurut Olivia (2014), Keberhasilan suatu Perusahaan bergantung kepada kinerja karyawan. Oleh karena itu kualifikasi sumber daya manusia serta keinginan karyawan untuk bekerja akan menjadi pendukung utama dari setiap aktifitas di dalam Perusahaan agar berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan Perusahaan.

Dikarenakan karyawan sebagai SDM yang sangat penting bagi perusahaan, maka hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana Perusahaan mengatur dan memperhatikan karyawan karena hal yang paling penting dari asset Perusahaan adalah karyawan, hal ini karena mereka mampu mengatur Perusahaan dan mampu meraih keuntungan bagi Perusahaan (Simamora, 2006). Selain itu keterlibatan karyawan dalam Perusahaan juga merupakan hal yang menantang sehingga Perusahaan harus memiliki strategi dalam mempertahankan SDM terbaik yakni dengan mengidentifikasi faktor-faktor penting untuk mencegah seorang karyawan melakukan *Turnover*.

Menurut Greg Lewis (Agustus, 2022) yakni seorang *Senior Content Marketing Manager* dari Perusahaan LinkedIn, menuliskan artikel yang menunjukkan beberapa industri yang memiliki Tingkat turnover yang tinggi yakni Perusahaan dengan jasa professional, sektor firma akuntansi *Big Four*, serta organisasi bisnis yang lain seperti Ritel. Melalui survei yang dilakukan oleh LinkedIn Global yakni *Insight* untuk mengetahui rata-rata Tingkat *Turnover* di seluruh industri pada periode Juli 2021 – Juni 2022, sebagai berikut:

Gambar 1.1 Rata-Rata Tingkat *Turnover* di seluruh industri



Sumber: *Insight from LinkedIn 2022, (diolah oleh peneliti)*

Pada hasil survey diatas bahwa secara global menunjukkan bahwa sektor Ritel masuk dalam peringkat lima dalam rata-rata Tingkat *turnover* tertinggi sebesar 11%. Fenomena *Turnover* yang digambarkan dari hasil survei LinkedIn tersebut, menunjukkan bahwa pada Perusahaan teknologi, manajemen menyambut baik dengan adanya Tingkat turnover yang tinggi karena menunjukkan bahwa pemimpin Perusahaan memikirkan produktivitas dibandingkan dengan jumlah karyawan yang mereka miliki. Hal tersebut berbeda pada Perusahaan pada sektor ritel, yakni dianggap sebagai tantangan karena hal tersebut dianggap mampu mempengaruhi kinerja dari sebuah Perusahaan, dimana perusahaan sangat bergantung kepada tenaga kerja langsung sebagai karyawan garis depan (*Front End Employee*). Menurut Roseman yang menjelaskan dalam bukunya *Managing Turnover* melalui Natasha & Hadi, (2018) yang menyatakan bahwa jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka turnover di dalam perusahaan tersebut dapat dikategorikan tinggi. Menurut Benson Smith (2002), Jika angka *turnover* 10% terdiri dari mayoritas karyawan penjualan dengan performa terbaik, maka Perusahaan tersebut mengalami permasalahan serius. Namun jika angka turnover 10% terdiri dari mayoritas karyawan penjualan dengan performa tidak baik, maka situasi *turnover* tersebut mengarah pada perbaikan dari kualitas SDM di organisasi. Menurut hasil survey dari Korn Ferry (2022) dimana penelitian ini dilakukan di Amerika, menjelaskan bahwa angka turnover dibidang ritel mengalami lonjakan sebanyak 68% dari tahun sebelumnya. Dimana komposisi *turnover* tersebut diduduki pada posisi assistant store manager di angka 17,7% dan store manager di angka 29,2% dan hal ini naik sekitar 3 – 6 persen dari tahun sebelumnya.

Menurut hasil survey oleh Xactly (2022) yakni sebuah perusahaan penyedia solusi pada kinerja manajemen sales yang ada di Amerika menjelaskan bahwa diantara Januari 2021 sampai dengan Februari 2022 fenomena "*The Great Resignation*" terjadi yang menyebabkan banyak pekerja di Amerika meninggalkan pekerjaannya, dimana lonjakannya sebanyak 25% pada periode bulan yang sama di tahun sebelumnya. Hal itu dikarenakan selain kondisi pandemi yang melanda, adanya perubahan ekspektasi dari karyawan sales yakni mencari tempat kerja yang lebih flexible dan memiliki kesempatan bertumbuh.

Menurut Waterworth (2019) bahwa setiap Perusahaan memiliki masalah dengan retensi karyawan, oleh karena itu hilangnya SDM atau karyawan terbaik sudah pasti akan mempengaruhi performa dari Perusahaan karena berdampak pada memperlambat pencapaian target perusahaan, selain itu dapat mempengaruhi dari sisi finansial karena harus mengeluarkan biaya dalam proses penggantian dan proses rekrutmen serta memberikan dampak mental kepada karyawan lainnya di dalam Perusahaan. Perihal ini berkaitan dengan pendapat Ridlo

(2012), bahwasanya dampak yang ditimbulkan oleh *turnover* tersebut ialah beban finansial untuk merekrut karyawan, waktu yang dialokasikan tidak sedikit untuk melaksanakan perekrutan serta fasilitas pendukung untuk merekrut tersebut seperti training bagi karyawan baru supaya mampu mempelajari pekerjaan yang nanti akan rutin dilakukan.

1.1.3 Fenomena Turnover Perusahaan Ritel di Indonesia

Fenomena Turnover pada Perusahaan ritel juga terjadi di Indonesia, salah satunya diperkuat dengan hasil penelitian oleh Dwiyanti (2020) yang berjudul *Psychological Contracts, Job Stress, and Turnover Intention for Salesperson Retail Company*, dimana hasil dari penelitian ini menyatakan bahwsanya terdapat hubungan antar kontrak psikologi serta *Job stress* terhadap *Turnover Intention*. Pada kesimpulan penelitian ini menjelaskan jika turnover karyawan *sales* diperusahaan ritel di Purwokerto mampu dikurangi bila pemimpin yang ada di organisasi ritel mampu membangun hubungan ataupun relasi yang baik dengan karyawannya yang didasari dengan rasa saling menghormati, berkepercayaan yang tinggi, serta menjalankan kewajiban. . Pada penelitian ini, dipaparkan bila aspek *Leadership* berdampak pada angka *Turnover Intention* dalam suatu organisasi serta perihal ini diperlukan demi tercapainya tujuan serta target sales yang sudah ditentukan.

Selain itu sesuai dari hasil penelitian dari Fitri (2018) yang menyatakan bahwsanya Sesuai dari pengukuran faktor-faktor yang mendorong keinginan *turnover* karyawan pada perusahaan ritel yang berkantor pusat di Jakarta Timur, terdapat beberapa kesimpulan:

1. Kepuasan atau *Satisfaction* mempengaruhi secara signifikan terhadap niat berpindah.
2. Komitmen organisasional mempengaruhi secara signifikan negatif terhadap niat berpindah.
3. Tingkat gaji memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Turnover Intention.
4. Kepuasan kerja serta tingkat gaji memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
5. Terdapat hubungan antara pekerjaan dengan lingkungan kerja dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Hal lain yang perlu dilaksanakan yakni pengukuran terhadap pengaruh indikator jenjang karir, ketersediaan fasilitas penunjang kerja (alat tulis kantor, komputer, printer, serta telepon), kebersihan ruang kerja, serta keinginan dalam menjadikan perusahaan lebih

berkembang dalam menentukan lebih jauh arah hubungan serta pengaruhnya pada niat berpindah. Selain itu fenomena turnover karyawan di bidang retail juga mampu dipengaruhi oleh stres kerja dimana sesuai dari penelitian dari Alifah & Indiyati (2023), menjelaskan bahwasanya stres kerja berdampak yang positif serta signifikan terhadap turnover intention pada generasi milenial di sektor retail. Sehingga menyatakan bila semakin stres karyawan sehingga akan semakin meningkat Turnover Intentionnya.

Bahkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Husainah,2021) yang membawa topik, mengurangi intensi pergantian karyawan pada karyawan foodhall di Jakarta, dimana rata – rata skala *turnover* dari tahun 2011 – 2016 adalah 26.17 %. Beberapa diantara karyawan yang bekerja di foodhall hanya menunggu kesempatan pekerjaan dari tempat yang lain dengan pekerjaan dan posisi yang lebih baik. (Limakrisna, Noor, & Ali, 2016) menyatakan bahwa secara statistik menyatakan terdapat hubungan signifikan antara stress, upah, dukungan kepemimpinan, kepuasan terhadap pekerjaan, komitmen serta kesediaan untuk mengambil Tindakan. Perihal tersebut mengakibatkan komitmen karyawan sales di Foodhall Jakarta menjadi rendah.

Pada penelitian lebih lanjut yang dilaksanakan oleh Kartika (2022), dimana menyatakan bila *transformational leadership* memicu adanya *internal communication* serta mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Penelitian ini dilaksanakan kepada 135 Generasi Z yang bekerja di 10 perusahaan berbasis internet serta layanan TV digital berbayar, dimana diantaranya ialah karyawan yang berkaitan dengan sales. Selain itu, fenomena turnover perusahaan ritel di Indonesia juga dialami oleh PT. Brun Brun Retailindo Sejahtera Tanjungpinang dimana dipaparkan oleh Nuranisah (2020) bahwasanya pada salah satu *store* di Tanjungpinang tinggi mencapai 75% dikarenakan karyawan merasa kurangnya kejelasan akan pembagian pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang tinggi oleh pimpinan store tanpa diimbangi dengan upah tambahan, perihal ini mengakibatkan menurunnya disiplin dari karyawan yang berujung meninggalkan perusahaan.

Dari beberapa pernyataan ahli, hasil survei serta penelitian sebelumnya menyatakan terdapat indikasi hubungan antara faktor kepuasan kerja serta faktor kepemimpinan yang sesuai bagi karyawan ritel terhadap niatan berpindah kerja atau *Turnover intention*. Perihal ini yang menginisiasi penelitian lebih lanjut oleh peneliti terhadap indikasi *Turnover Intention* yang terjadi di sektor ritel yang akan dilaksanakan di PT. XYZ serta meneliti apakah ada hubungan variabel tersebut dengan keinginan karyawan berpindah kerja, sehingga hasil yang didapatkan akan mempengaruhi solusi atau penyelesaian masalah terhadap masing – masing variable yang diangkat dalam penelitian ini.

1.2 Latar Belakang Penelitian

PT. XYZ adalah sebuah Perusahaan ritel lokal Indonesia dengan segmentasi pasarnya di bidang olahraga dan *Active lifestyle* yang berpusat di Jakarta serta memiliki beberapa cabang toko di berbagai kota di Indonesia. Visi Perusahaan adalah melalui upaya perusahaan yang tiada henti untuk mencapai keunggulan, maka kami akan menetapkan tolak ukur sebagai penyedia produk dan layanan berkualitas terkemuka pada pelanggan. Selain itu misi Perusahaan adalah perusahaan menyediakan produk dan layanan yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan kehidupan dan menjadi aspirasi pelanggan setiap hari. Sampai dengan saat ini total toko yang dimiliki oleh PT. XYZ adalah 55 Toko, tersebar di beberapa kota diseluruh Indonesia.

Karyawan PT. XYZ memiliki 2 (dua) golongan karyawan yakni *Back-end* dan karyawan *Front-end*. Karyawan *Backend* adalah Karyawan yang bekerja sebagai tim pendukung dari bisnis inti seperti Administratif, HR, IT, *Accounting*, dan tim operation lain yang mendukung kegiatan penjualan agar berjalan dengan lancar. Sedangkan Karyawan *Frontend* adalah Karyawan yang bertanggungjawab dalam kegiatan bisnis itu yaitu pada penjualan dan melayani *customer* secara langsung atau dapat dikatakan sebagai penggerak bisnis. Menurut Zainal (2023), seorang Managing Director dari Franext Pte.Ltd dari Malaysia melalui LinkedIn menyebutkan bahwa karyawan *Back-End* adalah tim yang bekerja di belakang layar dan berfungsi serta bertanggung jawab kepada bisnis, sebagai contoh Inventory management, Supply Chain, HR, IT, Finance, dan sebagainya. Sedangkan Karyawan *Front-end* mengacu kepada kegiatan dengan berhadapan langsung dengan customer serta dan bertanggung jawab pada fungsi bisnis. Sebagai contoh *customer service, sales, marketing*, dsb.

Untuk lebih dalam memahami PT. XYZ, perlu untuk mengetahui karakteristik secara umum mengenai demografi dari karyawan yang ada di dalam suatu Perusahaan. Karyawan dalam Perusahaan terdiri dari berbagai generasi dan yang mendasar dari istilah generasi adalah sekelompok orang yang dilahirkan pada rentang tahun yang bersamaan atau mengalami suatu peristiwa yang sama dalam masa pertumbuhannya. Ada dua faktor yang dapat membentuk suatu kelompok generasi. Pertama, berdasarkan tahun kelahiran mereka, dan yang kedua, dapat berdasarkan oleh peristiwa yang terjadi pada saat generasi tersebut bertumbuh dewasa. Menurut (Koulopoulos & Keldsen, 2014), salah satu yang mendasari perbedaan generasi dapat berasal dari perbedaan pola pikir, pengalaman dan nilai yang mereka percaya terhadap cara dunia bekerja.

Menurut McCrindle *Research* Pty Ltd, (McCrindle, 2021), Generasi dibagi sebagai berikut:

- The builders (lahir sebelum 1946)
- Baby Boomers (lahir pada tahun 1946 – 1964)
- Generasi X (lahir pada tahun 1965 – 1979)
- Generasi Y/Milenial (lahir pada tahun 1980 – 1994)
- Generasi Z (lahir pada tahun 1995 -2009)
- Generasi Alpha (lahir pada tahun 2010 – 2024)

Jika merujuk kepada pembagian tahun generasi diatas maka dapat dikatakan bahwa generasi yang menguasai dunia pekerjaan saat ini adalah Generasi X, Y/Milenial dan Z dan sebagai prediksi bahwa akan adanya peningkatan sumber daya manusia di Perusahaan yang akan didominasi oleh karyawan milenial dan generasi Z, dimana saat ini di perusahaan banyak dipegang kendali oleh generasi tersebut, dikarenakan generasi baby boomers sudah memasuki masa akhir usia kerja.

Salah satu alasan perusahaan ritel merekrut karyawan pada generasi tersebut karena Industri ritel adalah industri yang berkaitan dengan pemasaran produk dimana proses transaksi penjualan produk tersebut ditujukan kepada konsumen secara langsung atau dapat dikatakan sebagai B2C (*Business to Consumer*), terlebih lagi PT. XYZ adalah perusahaan ritel yang menjual produk olahraga dan *outdoor enthusiast*, maka diharapkan bagi karyawan yang direkrut mampu merepresentasikan produk tersebut dengan baik kepada *consumer* dan untuk memenuhi syarat agar dapat menjadi karyawan *front end* di PT. XYZ, selain memiliki komunikasi yang baik dan memiliki keterampilan penjualan yang baik, mereka harus memiliki penampilan fisik yang *sporty* serta secara umur relevan dengan target market dari PT. XYZ.

Oleh karena itu diharapkan perusahaan ritel mampu menyerap tenaga kerja pada generasi tersebut untuk mendukung perekonomian Indonesia, karena berdasarkan survey yang diolah oleh Lokadata (2019), menunjukkan bahwa Perusahaan di bidang ritel yang pada gambar 1.5 termasuk pada sektor kategori pekerjaan terbesar kedua pada Perdagangan besar dan eceran, dimana berdasarkan hasil survey ini, dijelaskan juga mengenai demografi dari karyawan yang bekerja disektor tersebut. Namun perusahaan yang digolongkan pada klasifikasi Perdagangan besar dan ecer sangat luas karena dapat didasarkan dari produk yang ditawarkan, saluran distribusi produk, model bisnis, segmentasi pasar dan tingkatan layanan.

Gambar 1.2 Pekerja tetap menurut sektor pekerja

Pekerja Tetap*Menurut Sektor Pekerjaan	65% Pekerja Tetap					
	Populasi	Demografi Pekerja				
Dari Total 12 juta pekerja tetap di sektor industri pengolahan, 16% diantaranya adalah generasi Z		Gen Z	Milenial	Gen X	Baby Boomers	Silent Generation
Industri Pengolahan	12 Juta	16%	50%	33%	1%	0%
Perdagangan besar dan eceran	7 Juta	25%	52%	22%	1%	0%
Jasa pendidikan	6 Juta	5%	48%	46%	1%	0%
Administrasi Pemerintahan	5 Juta	5%	45%	49%	1%	0%
Konstruksi	4 Juta	8%	42%	48%	2%	0%
Pertanian	3 Juta	10%	44%	43%	3%	0%
Akomodasi dan makan minum	2 Juta	26%	47%	26%	1%	0%
Transportasi dan pergudangan	2 Juta	10%	49%	40%	1%	0%
Jasa kesehatan	2 Juta	7%	65%	27%	1%	0%
Jasa keuangan	2 Juta	10%	64%	24%	2%	0%
Jasa perusahaan	1 Juta	13%	52%	34%	1%	0%
Pertambangan	865 ribu	9%	50%	40%	1%	0%
Informasi dan komunikasi	612 ribu	16%	61%	23%	0%	0%
Listrik dan gas	315 ribu	9%	53%	37%	1%	0%
Real estat	299 ribu	8%	51%	38%	3%	0%
Pengelolaan air dan sampah	226 ribu	7%	44%	46%	3%	0%
Jasa lainnya	3 Juta	11%	36%	49%	3%	1%

*Pekerja Tetap: Seseorang yang bekerja pada orang lain atau perusahaan secara tetap dengan menerima upah berupa uang ataupun barang dan mempunyai kontrak kerja menurut undang - undang ketenagakerjaan.
Sumber: Sakernas,2019 (diolah)
LOKADATA

Sumber: sakernas, 2019 dan lokadata (diolah)

Data yang diperoleh tersebut selaras dengan demografi Karyawan di PT. XYZ secara keseluruhan dan demografi karyawan khusus untuk *front end* sebagai bahan pertimbangan dilakukannya penelitian ini:

Tabel 1.1. Pembagian Demografi Karyawan di PT. XYZ

Generation	Seluruh Karyawan	Karyawan Front-End
Baby Boomers	0%	0%
Gen X	3%	0%
Gen Y (Millennials)	41%	33%
Gen Z	56%	67%
Total	100%	100%

Sumber: Data Karyawan PT. XYZ dari system SAP (diolah oleh peneliti)

Dari data karyawan yang didapatkan dari system HR – SAP Perusahaan dan kemudian diolah menjadi data demografi Karyawan berdasarkan generasi tersebut, menunjukkan sebuah kesesuaian dari perihal yang disampaikan oleh Ivanovic & Ivancevic tahun 2019 (Rhamadanningrum, 2020) yang menyatakan jika pada tahun 2025 mendatang, generasi yang akan mendominasi dalam lapangan pekerjaan ialah milenial yang menempati 75% dari lapangan kerja yang tersedia. Menurut Wijoyo et al (2020:4), mereka bertumbuh dalam lingkungan ketidakpastian serta kompleks, yang menentukan pandangannya terhadap pekerjaan, proses pembelajaran dan kehidupan. Selain itu dikarenakan banyaknya jumlah mereka serta ialah bagian yang besar dari keseluruhan populasi manusia. Dari sudut pandang bisnis, mereka ialah pangsa pasar yang sangat besar.

Dengan terdapat demografi karyawan tersebut, sehingga mendorong Perusahaan untuk berstrategi dalam memperoleh serta mempertahankan karyawan unggul dari setiap generasi, ditengah tantangan Perusahaan dalam memahami keunikan karakter masing-masing. Fenomena ini juga ditunjukkan dalam suatu survei internasional Randstad Workmonitor 2022 (Annur, 2022), dimana responden dari survei ini adalah 35,000 pekerja dalam rentang usia 18 – 67 tahun yang berada di Asia Pasifik, Eropa dan Amerika dengan hasil survei yakni kebanyakan gen Z dan milenial justru lebih memilih menganggur ketimbang merasa tidak bahagia di tempat kerja.

Tabel 1.2 Kelompok Usia Responden yang memilih Pengangguran.

No.	Nama Data	Nilai/%
1	18-24 tahun	41
2	25-34 tahun	38
3	35-44 tahun	36
4	45-54 tahun	28
5	55-67 tahun	25

Sumber: survei Randstad Workmonitor 2022 dan databoks (diolah)

Hal ini juga diperkuat dengan situasi dan ekspektasi pada pekerjaan dibidang ritel yang dituntut dinamis serta tidak selalu dalam zona nyaman sehingga perihal tersebut dapat menjadi faktor pendorong karyawan untuk berpindah pada pekerjaan yang lain. Alasan peneliti memaparkan informasi mengenai demografi karyawan ialah untuk digunakan sebagai

penunjang peneliti dalam memahami karakteristik dari karyawan *front end* PT. XYZ, dimana dalam penelitian ini akan difokuskan pada karyawan *Front End* secara keseluruhan dan tidak meneliti dampak variabel penelitian terhadap masing-masing generasi sehingga tidak ada pemisahan analisa terhadap setiap generasinya.

Sebagai referensi pada Tabel 1.3 Angka Turnover karyawan *front-end* di PT. XYZ pada tahun 2023 karyawan di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3 Angka Turnover karyawan *front-end* di PT. XYZ pada tahun 2023

TURNOVER RATE 2023	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Original Employee pool	316	311	297	305	328	324	347	357	351	369	375	390
Terminations per month	15	14	16	9	12	21	18	22	20	20	15	20
New Hires per month	10	0	24	32	8	44	28	16	38	26	30	24
Total employees	311	297	305	328	324	347	357	351	369	375	390	394
Monthly Turnover Rate	5%	5%	5%	3%	4%	6%	5%	6%	6%	5%	4%	5%
Annual Turnover Rate	58%											
Rumus AT Rate	Total Annual Termination/Average Total Employee											

Sumber: Data Karyawan *front-end* PT. XYZ dari sistem SAP (diolah oleh peneliti)

Data tersebut diatas merupakan data turnover karyawan *front-end* yang tercatat di system SAP dan kemudian diolah oleh peneliti di Januari 2024 menggunakan penghitungan yang sudah berjalan di PT. XYZ. Namun, data tersebut memiliki kelemahan yakni ada beberapa kasus karyawan *front-end* yang mengundurkan diri tanpa pemberitahuan yang pada PT. XYZ menyebutnya sebagai *run away*, dimana pada tahun 2023 pencatatannya dilakukan secara manual. Penyebabnya adalah karyawan tersebut mengundurkan diri secara mendadak atau kurang dari satu minggu bekerja, atau tidak masuk kerja 5 hari berturut-turut tanpa ada pemberitahuan, dimana sistem karyawan saat itu belum terintegrasi dan sedang dalam proses sinkronisasi dengan sistem yang lain, seperti sistem absensi yang menggunakan *biometric*, sistem penjualan, data tim operasi dan sebagainya. Sehingga, diperkirakan karyawan yang resign tanpa pemberitahuan sejak bulan Desember 2023 sampai dengan pertengahan January 2024, mencapai 3.5% dibandingkan dengan total karyawan Front-End keseluruhan. Data ini didapatkan dari pencatatan manual yang di kelola oleh Tim Operation dan HR PT. XYZ sejak 1 Desember 2023. Perhitungan *turnover* pada karyawan *front end* diatas dilakukan dengan proses manual dan jika dibandingkan dengan perhitungan *Turnover* Tahunan dengan rumus berikut:

$$\frac{(\text{Total Karyawan yang Berhenti Bekerja})}{(\text{Total karyawan pada awal Tahun} + \text{Akhir Tahun}) : 2} \times 100$$

Maka hasilnya adalah $(202 \div (316 + 394) \div 2) \times 100 = 57\%$ dengan pembulatan.

Hasil ini tidak berbeda jauh dengan perhitungan manual yang dilakukan oleh tim HR PT. XYZ sebelumnya sejumlah 58%. Menurut Gillies (Gillies, 1994), ratio *Turnover* karyawan secara normal ada dikisaran antara 5-10% pertahun, dikatakan tinggi bila tingkat turnover lebih dari 10% pertahun. Melihat hal ini, bahwasanya PT. XYZ melampaui angka maksimum Tingkat *turnover* karyawan menurut Gillies, bila peneliti mengacu pada data Angka *Turnover* karyawan *front-end* di PT. XYZ pada tahun 2023 yakni mencapai **58%**. Dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2017:38) bahwasanya *Turnover* merupakan tindakan yang dilakukan oleh karyawan berupa secara permanen mengundurkan diri dalam bentuk sukarela atau tidak dengan sukarela. Bentuk dari tindakan tersebut dapat berupa pengunduran diri secara sepihak, pemindah tugas ke keluar unit organisasi serta dilakukan pemutusan oleh organisasi serta kematian dari anggota organisasi.

Jika dihubungkan dengan demografi karyawan *front end* dari PT. XYZ, Wijoyo (2020) menyebutkan bila kedua generasi Y dan Z kurang menyukai suatu peraturan yang rumit dalam Perusahaan, sehingga membuat mereka meninggalkan pekerjaannya saat merasa aturan yang ada di dalam Perusahaan tersebut tidak sesuai dengan ekspektasi mereka. Keadaan ini menyebabkan tingkat keinginan berpindah atau *Turnover Intention* yang tinggi jika karyawan di dominasi oleh golongan generasi tersebut. Dengan tingkat *Turnover* yang tinggi pada suatu Perusahaan sebagai contoh pada PT. XYZ akan menyebabkan dampak yang merugikan pada perusahaan yakni mengakibatkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya. Ketidakstabilan tersebut akan mempengaruhi organisasi dalam keberhasilan pencapaian tujuan ataupun target yang sudah dibuat.

Salah satu hasil penelitian yang dapat dijadikan referensi adalah hasil Survei yang dilakukan oleh JakPat (Annur, 2023) mengenai alasan responden *resign* dari tempat kerja pada November 2022, dimana hasil yang ditunjukkan mayoritas 64,9% dari responden yang sampelnya terkhusus pada gen Z menyatakan akan berhenti bekerja bila memperoleh upah yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 1.4 Survei Jajak Pendapat tentang Gen Z Resign dari Tempat Kerja

No.	Nama Data	Nilai/Persen Responden
1	Gaji tidak sesuai Job Desc	64,9
2	Jam Kerja tidak teratur	56,9
3	Budaya kerja tidak sehat	52,4
4	SOP perusahaan tidak jelas	51,3
5	Rekan kerja toxic	48,8
6	Beban kerja berlebihan	41,8
7	Tidak ada jenjang karir	38,5
8	Tidak ada work life balance	37,2

Sumber: Databoks, 2022 (diolah)

Selain survei yang dilakukan sebelumnya sebagai referensi penelitian ini, Peneliti juga menggunakan penelitian sebelumnya sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Elza Kusumawati (2021) bahwa hasil penelitiannya menyebutkan bahwa pada karyawan yang berasal pada generasi tertentu yakni Y dan Z yang membutuhkan adanya rasa keterikatan terhadap Perusahaan yang lebih besar sehingga dapat menurunkan angka *Turnover Intention*-nya.

Menurut Sidik (2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi alasan karyawan sering berpindah tempat kerja adalah kepuasan kerja. Dengan rendahnya kepuasan kerja maka akan mempengaruhi *Turnover Intention* yakni dengan melakukan evaluasi pada pekerjaannya saat ini dan mengharapkan mendapat alternatif pekerjaan yang lain.

Bahkan menurut Retno (2020) pada penelitiannya yang berjudul *Psychological Contracts, Job Stress, and Turnover Intention for Salesperson Ritel Company* menyebutkan bahwa Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Turnover* karyawan sales diperusahaan ritel dapat dikurangi jika pemimpin organisasi membina hubungan baik dengan karyawannya, yakni didasarkan dengan rasa saling menghormati, memiliki kepercayaan yang dibangun, dan kemampuan menjalankan kewajiban. Pada penelitian ini, lebih dijelaskan mengenai aspek *Leadership* yang dapat mempengaruhi angka *Turnover Intention*. Hal ini selaras dengan konsep atau bagian dari ciri *Transformational Leadership* yang dapat memberikan motivasi kepada karyawan dengan melakukan stimulus pada intelektual timnya sehingga keterlibatan karyawan

terlihat dalam proses mencapai keberhasilan organisasi dan para pemimpin yang memiliki sifat atau perilaku ini membuat karyawan merasa dihargai dan didengarkan.

Jika dihubungkan dengan praktiknya dalam perusahaan ritel seperti PT. XYZ, Menurut Tony Gregg (2022) melalui artikel *leadership & Strategy* di *BusinessChief* menjelaskan bahwa Transformational Leadership memberikan manfaat pada sektor ritel terlebih lagi dalam beradaptasi dalam berbagai perubahan di pasar pada saat pandemi Covid-19, dimana pada saat itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengembangkan budaya, etos kerja dan praktek kerja yang berubah-ubah. Dengan konsep ini seorang pemimpin dapat membuat tim mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja secara profesional terlebih lagi, industri ritel sedang menghadapi situasi untuk kembali pulih setelah pandemi dengan segala perubahan yang ada dan secara bisnis dipacu untuk dapat membentuk strategi untuk menghadapi perubahan tersebut.

Dari beberapa penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka perlu dilakukan penelitian yang terbaru dengan mengadaptasi dari keterbaruan objek dan teori yang dilakukan dengan batasan penelitian pada lingkup sektor ritel. Hal ini dilakukan untuk memberikan suatu strategi baru bagi perusahaan untuk mengatasi tantangan pada pemenuhan tenaga kerja diperusahaan dan mengurangi angka turnover serta menghadapi tantangan penurunan minat tenaga kerja pada sektor ritel. Hal ini berdasarkan data pendukung yang berkaitan dengan tingkat *Turnover* di perusahaan ritel yang menyebutkan pada tahun 2018 mengalami penurunan cukup tinggi terhadap minat tenaga kerja milenial sebesar 11-15% per tahun di sektor ritel, dimana data tersebut didapatkan dari survei yang dilakukan LinkedIn *Talent Solution* (2018), terlampir pada tabel 1.5. Serta menurut *The Future of Jobs Survey* (2020) yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum*, memaparkan bahwa secara global akan ada 20 posisi pekerjaan yang akan mengalami penurunan permintaan dan peminatan oleh tenaga kerja dimana akan berdampak kepada organisasi atau perusahaan yang berkaitan sampai pada tahun 2025 dan didalam daftar posisi pekerjaan tersebut ditemukan salah satunya jika *Sales Representative* atau pada PT. XYZ dikenal sebagai karyawan *Front End*, akan mengalami penurunan tersebut dikarenakan adanya beberapa pekerjaan baru sebagai respon dari berkembangnya teknologi, industri serta digitalisasi. Hal ini pasti akan berdampak pada proses bisnis diperusahaan khususnya di PT. XYZ, dimana saat ini perusahaan ritel masih sangat bergantung dengan adanya tenaga kerja untuk melakukan kegiatan operasional di setiap *store*.

Tabel 1.5 Industri pekerjaan dengan tingkat penurunan minat pada talenta milenial

Top Declining Industries for Millennial Job Switchers (last 12 months)	
Retail & Consumer Products	-11%
Government/Education/Non-profit	-8%
Media & Entertainment	-6%
Oil & Energy	-4%
Telecommunications	-3%

Sumber: LinkedIn Job Switching Activity Millennial Survei, 2018. (diolah oleh Peneliti)

Dari data tersebut mendorong peneliti untuk melaksanakan penelitian terbaru dalam menentukan apakah ada indikasi *Turnover intention* pada karyawan *front end* di PT.XYZ sesuai dari variabel yang sudah ditentukan oleh peneliti. Sehingga penelitian serta data – data yang didapatkan oleh peneliti sebelumnya, dipergunakan dalam menjawab strategi dalam mencegah semakin meningkat *Turnover Intention* pada karyawan *front end* di PT. XYZ. Peneliti menggunakan beberapa penelitian tersebut sebagai referensi dan menentukan batasan variabel yang dipergunakan sesuai dari fenomena dari penelitian yang sudah dibaca oleh peneliti serta data *turnover* yang didapatkan dari PT. XYZ, yang menyatakan terdapat indikasi faktor yang berkaitan antara variabel *Job Satisfaction* dan *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *front end* dengan subjek penelitian di PT. XYZ.

1.3 Perumusan Masalah

Turnover Intention adalah suatu kondisi dimana terdapat niatan dari karyawan atau kecenderungan yang dilakukan dengan sadar untuk memperoleh pekerjaan lain sebagai bagian dari alternatif pekerjaan pada organisasi atau perusahaan berbeda (Abdullah et al., 2012). Variabel yang mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan sangat beragam dan kompleks, namun dari penelitian ini akan dipilih dua variabel yakni *Job Satisfaction* dan *Transformational Leadership* dimana yang ingin dilihat pada karyawan *Front End* di PT. XYZ. Sehingga dengan mengetahui korelasi akan variabel tersebut dengan angka *Turnover Intention* maka akan mempermudah untuk mencari solusi atau strategi untuk mengatasi dan menekan *Turnover Intention* di dalam perusahaan PT. XYZ.

Merujuk kepada latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka pertanyaan penelitian yang bisa disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Job Satisfaction* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ?

2. Bagaimana *Transformational Leadership* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ?
3. Bagaimana *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ?
4. Bagaimana pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ?
5. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah dan pertanyaan yang disampaikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran *Job Satisfaction* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui gambaran *Transformational Leadership* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui gambaran *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ.
4. Untuk mengetahui gambaran pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ.
5. Untuk mengetahui gambaran pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian dan pengujian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dan manfaat untuk:

- a. Memberikan sumbangsih dan kontribusi secara ilmiah dalam hal ilmu manajemen sumber daya manusia yaitu mengevaluasi pengaruh *Job Satisfaction* dan *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ.
- b. Memberikan sumbangsih dan kontribusi secara ilmiah dalam hal ilmu manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan strategi dalam menekan *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End* di PT. XYZ.
- c. Bahan acuan dan perbandingan demi penelitian selanjutnya terhadap permasalahan yang serupa.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian dan pengujian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dan manfaat untuk:

- a. Sebagai alat evaluasi bagi management PT. XYZ dan praktisi bisnis dalam Menyusun strategi dalam management sumber daya manusia untuk menekan *Turnover Intention* pada Karyawan *Front End*.
- b. Memberikan informasi kepada masyarakat umum dan pihak lain, diharapkan dapat memberikan informasi terhadap pemikiran baru dan lebih lanjut mengenai *Turnover Intention* di PT. XYZ.

1.6 Sistematika Penelitian Tugas Akhir

Pengerjaan dan penyusunan tesis ini terdiri dari lima bagian bab yang adalah:

- a. BAB I Pendahuluan
Bab ini membahas gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, kajian penelitian sebelumnya, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penelitian tugas akhir.
- b. BAB II Tinjauan Perpustakaan
Bab ini menjelaskan mengenai tinjauan literatur dan referensi yang sangat relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti dengan berbagai landasan teori yang mendukung penelitian ini, serta penelitian yang diperoleh dari buku, jurnal dan berbagai sumber lainnya serta penelitian-penelitian sebelumnya.
- c. BAB III Metodologi Penelitian
Bab ini menjelaskan mengenai penjelasan tentang langkah-langkah penelitian peneliti terkait metode penelitian serta pengolahan data, batasan penentuan populasi dan sampel beserta instrumen penelitian.
- d. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan
Bab ini membahas tentang pembahasan penelitian dan analisis terkait hasil penelitian, terutama terkait dengan perbandingan dengan penelitian sebelumnya.
- e. BAB V Kesimpulan dan Saran
Bab ini menyampaikan hasil kesimpulan dari penelitian yang didapatkan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian serta rekomendasi penelitian yang diberikan berdasarkan dari temuan yang tercipta dari kesimpulan yang dapat diimplementasikan serta saran yang diperuntukkan bagi penelitian selanjutnya.