

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, manusia merupakan aset yang berharga, yang mana dapat membawa dampak signifikan untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan sumber daya manusianya. Peranan dan kontribusi inilah yang nantinya akan membuat perusahaan semakin dapat bersaing dan memiliki keunggulan yang spesifik.

Perubahan terus terjadi dalam dunia bisnis yang telah memasuki era globalisasi ini. Persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis ini mengharuskan lembaga harus memiliki keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan lembaga lainnya. Demi kemajuan lembaga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai pola pikir yang maju untuk memajukan lembaga. Oleh karena itu, lembaga harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin dengan hubungan atasan dan bawahan yang baik.

Peran sumber daya manusia sangat vital bagi perusahaan, betapapun majunya teknologi, berkembang informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terutama di dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini. Tanpa manusia sebagai sumber daya dalam

suatu perusahaan, maka tidak akan ada kegiatan produksi. Berkaitan dengan itu, perusahaan harus dapat mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia serta mencapai kesepakatan dan kepuasan diantara kedua belah pihak, baik dari pihak karyawan maupun perusahaan.

Perkembangan perusahaan dewasa ini menemui permasalahan dalam hal perputaran karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan permasalahan dalam perusahaan yang pada kenyataannya terdapat banyak konsekuensi negatif dalam perusahaan jika tingkat *turnover* karyawan tinggi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian atau kematian anggota organisasi, keinginan untuk meninggalkan suatu perusahaan umumnya didahului oleh niat karyawan.

Fenomena *turnover* menjadi masalah bagi perusahaan ketika karyawan berprestasi tinggilah yang keluar perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru. Tetapi ada kalanya *turnover* berdampak positif bagi perusahaan apabila yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja rendah. Dengan adanya *turnover* yang dilakukan oleh

karyawan yang kurang berpotensi akan memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk merekrut karyawan baru yang lebih berpotensi.

Selain berdampak terhadap perusahaan, *turnover* juga berdampak terhadap karyawan yang masih bertahan. Banyaknya rekan kerja yang keluar dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*), membuat karyawan yang masih bertahan untuk mengevaluasi kembali pekerjaannya lalu menentukan apakah ia akan keluar mengikuti jejak rekan-rekannya atau tetap bertahan di perusahaan. Akan tetapi jika yang banyak terjadi adalah *involuntary turnover* sedangkan karyawan masih ingin tetap bertahan, maka ia akan berusaha meningkatkan kinerjanya agar tidak diberhentikan oleh perusahaan.

Gejala awal terjadinya *turnover* biasanya ditandai dengan adanya keinginan untuk pindah yang biasa disebut *turnover intentions* (intensi keluar). Menurut Zeffane (2013:12) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, dan keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan. Karena itu, perusahaan harus dapat mengendalikan tingkat *intention turnover* karyawan agar dapat menghemat biaya, waktu, dan tetap menjaga kelangsungan operasional perusahaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover intention*. *Leader-member Exchange* menurut Robbins (2012:12) “akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu group yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in group*, yang terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang *leader* dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Kedua disebut dengan *out group*. Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh *leadernya*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader* dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan *leader* dengan *out group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan *Leader-member Exchange* tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik. Hubungan pemimpin dan karyawan yang baik dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap *turnover intention* adalah *empowerment* (pemberdayaan). Kadarisman (2012:233) menyatakan *empowerment* (pemberdayaan) adalah upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, yang dapat mendorong karyawan untuk kreatif sehingga merampungkan tugasnya sebaik mungkin. Menurut Sahoo dan Sitaram (2012:13) pemberdayaan karyawan yang tepat membuat perusahaan mengetahui potensi-potensi para karyawannya sehingga dapat memajukan perusahaan, selain itu pemberdayaan juga dapat meningkatkan komitmen karyawan dan membantu tujuan organisasi.

Selain *leader member exchange* dan *empowerment*, faktor lain yang menjadi penyebab terjadinya *tunover intention* adalah *talent management* yang juga menjadi fokus perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. *Talent management* pada suatu organisasi mampu memberikan pengarahannya terhadap proses pengembangan dan pemanfaatan kemampuan, keahlian serta talenta yang dimiliki karyawan. *Talent management* merupakan pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Sistem *talent management* yang dilaksanakan ini bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk menempati posisi-posisi kunci perusahaan sehingga keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terjamin.

Penelitian ini dilakukan di PT. Subur Jaya Kota Tengah, perusahaan ini bergerak dibidang pengelolaan buah sawit. Dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan juga dituntut untuk lebih berkompetensi dan mampu meningkatkan kualitas. PT. Subur Jaya Kota Tengah memiliki karyawan kurang lebih sekitar 141 karyawan yang menempati berbagai posisi. Untuk meningkatkan *empowerment* karyawan, maka PT. Subur Jaya Kota Tengah melakukan beberapa pelatihan terhadap karyawannya yang dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Data Pelatihan PT. Subur Jaya Kota Tengah

Tahun	Jenis pelatihan dan Pengembangan	Jumlah Peserta
2015	a. Pelatihan identifikasi sumber bahaya dilokasi kerja.	8 orang
	b. Pelatihan briefing pengamanan /hansip.	11 orang
	c. Pelatihan penanganan tumpahan B3 (bahan baya beracun).	8 orang
2016	a. Pelatihan briefing untuk pihak Kontraktor.	7 orang
	b. Pelatihan sosialisasi SMK3 terhadap kontraktor.	11 orang
	c. Pelatihan sosialisasi SMK3 terhadap kontraktor.	12 orang
	d. Briefing petugas keamanan baru.	10 orang
	e. Pelatihan tim tanggap darurat.	22 orang
2017	a. Pelatihan sosialisasi SMK3.	7 orang
	b. Pelatihan identifikasi sumbe bahaya dilokasi kerja.	11 orang
	c. Briefing untuk pihak ke III /kontraktor.	9 orang
	d. Pelatihan briefing pengamanan / hansip.	10 orang
	e. Pelatihan penanganan tumpahan B3 (bahanbaya beracun).	19 orang
	f. Pelatihan tim tanggap darurat	8 orang
2018	a. Pelatihan briefing untuk pihak kontraktor.	8 orang
	b. Pelatihan identifikasi sumber bahaya dilokasi pabrik.	9 orang
	c. Pelatihan briefing pengamanan /hansip.	5 orang
	d. Pelatihan penanganan tumpahan B3 (bahan baya beracun).	4 orang
Total		179 orang

Sumber: PT. Subur Jaya Kota Tengah, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa PT. Subur Jaya Kota Tengah telah beberapa kali melakukan pelatihan dan pengembangan karyawannya. Kenyataannya berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT Subur Jaya Kota Tengah, terdapat permasalahan yang berhubungan dengan *leader member exchange* berupa kurangnya kepercayaan (*trust*) pimpinan terhadap karyawan. Hal ini ditandai salah satunya dengan masih diaturnya strategi marketing secara satu arah oleh atasan, padahal karyawan lebih memahami situasi dilapangan daripada pimpinan perusahaan. Selain itu, permasalahan lainnya berupa kurangnya *respect*

dari atasan terhadap bawahan, Hal ini ditandai dengan adanya jarak komunikasi atasan dan bawahan yang menyebabkan bawahan sulit menyampaikan ide-ide kreatif terkait pekerjaanyang menyebabkan potensi karyawan kurang tersalurkan.

Untuk permasalahan *empowerment*, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa orang karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah berupa kurang sesuainya pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini tentunya berakibat pada efektivitas kerja karyawan. Selain itu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga sedikit terhambat karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan.

Selanjutnya untuk permasalahan *talent management* berupa kurangnya bimbingan dan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Biasanya karyawan hanya mendapatkan bimbingan dan pelatihan ketika baru diterima menjadi karyawan di PT. Subur Jaya Kota Tengah.

Beberapa permasalahan *turnover intention* yang terjadi, karyawan ada yang memilih mulai yang tetap untuk bertahan dan ada juga karyawan yang ingin mencari pekerjaan yang lebih baik seperti melamar menjadi pegawai negeri sipil ataupun melamar bekerja di tempat lain. Adapun data jumlah karyawan yang keluar dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Turnover Karyawan

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan keluar	Turnover %	Retensi %
1.	2016	120	5	4,16	95,84
2.	207	135	4	2,96	97,04
3.	2018	137	5	3,54	28,24

Sumber : PT. Subur Jaya Kota Tengah, 2019

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah karyawan keluar di PT. Subur Jaya Kota Tengah terjadi setiap tahunnya sejak tahun 2016-2018. Pada tahun 2016 karyawan yang keluar sebanyak 5 orang, tahun 2017 sebanyak 4 orang dan terakhir pada tahun 2018, karyawan yang keluar sejumlah 5 orang. Ada berbagai alasannya penyebab karyawan keluar dari PT. Subur Jaya Kota Tengah baik itu dari diri karyawan sendiri maupun yang berasal dari pihak PT. Subur Jaya Kota Tengah. Dari diri karyawan diantaranya karena ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, sedangkan dari pihak PT. Subur Jaya Kota Tengah dikarenakan karyawan tersebut melanggar peraturan perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas mendorong penulis melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan masalah *leader member exchange*, *empowerment*, *talent management* dan *turnover Intention*. Diharapkan hasil penelitian dapat menjadi masukan, terutama pada perusahaan yang diteliti dalam upaya mengatasi akibat lebih buruk yang mungkin timbul dari *turnover intention* yang tinggi. Adapun penelitian ini akan mengacu pada judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange*, *Empowerment* dan *Talent Management* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pt. Subur Jaya Kota Tengah“**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh *leader member exchange* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah?
2. Bagaimanakah pengaruh *empowerment* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah?

3. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah?
4. Bagaimanakah pengaruh *leader member exchange*, *empowerment* dan *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh *empowerment* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange*, *empowerment* dan *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan yang didapat dari perkuliahan dan mengaplikasikan teori-teori yang didapat pada kehidupan sehari-hari. Selain itu, peneliti juga dapat belajar dan memahami lebih

banyak mengenai fakta-fakta dan isu-isu yang terjadi di lingkungan kerja pada saat ini.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan evaluasi kinerja. Adanya penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan di dalam perusahaan khususnya dalam mengelola sumber daya manusia. Sehingga segala kekurangan dalam mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan mampu teratur dengan baik.

3. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan, pelajaran dan bahan bacaan bagi para mahasiswa dalam mengembangkan wacana dunia organisasi khususnya dalam pengaruh *leader member exchange*, *empowerment* dan *empowerment* terhadap *turnover intention*.

1.5 Sistematika Penulis

Untuk memudahkan dalam pembahasan nantinya penulis mencoba memaparkan sistematika penulisan skripsi ini yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini mengemukakan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori dan penelitian terdahulu untuk merumuskan hipotesis yang akan diajukan. Bab ini juga dipaparkan kerangka pemikiran atau model penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data, defenisi operasional, instrument penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam bab II sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan kristalisasi dari semua yang telah dicapai pada masing-masing bab sebelumnya, menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Leader Member Exchange*

Teori *Leader Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau dkk (2013:24) teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan. *Leader Member Exchange* (LMX) menurut Lunandi (2013:12) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Sedangkan Graen (2013:18) menjelaskan *Leader Member Exchange* atau pertukaran pemimpin-anggota (LMX) sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya.

Pengertian *Leader Member Exchange* menurut Organ (2013) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.”

Berdasarkan pendapat ahli diatas terkait pengertian *Leader Member Exchange* (LMX) dapat disimpulkan bahwa LMX merupakan hubungan pertukaran interpersonal antara atasan dan bawahan yang secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

2.1.1.1 Indikator *Leader Member Exchange*

Menurut Graen (2013:12) terdapat tiga indikator *leader member exchange*, yaitu :

1. *Respect*

Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.

2. *Trust*

Tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.

3. *Obligation*

Pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Lunandi (2013:13) mengemukakan indikator *leader member exchange* sebagai berikut:

1 *Affect* (Afeksi)

Afeksi merupakan perasaan dan kepedulian di antara pimpinan dan karyawannya yang terbentuk berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

3. *Contribution* (Kontribusi)

Kontribusi diartikan sebagai persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

4. *Professional Respect* (Respek Profesional)

Respek profesional mengacu pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai pekerjaan.

Menurut Organ (2013), mengemukakan indikator *leader member exchange* sebagai berikut:

1. Keterbukaan

Keterbukaan karyawan diperlukan dalam menerima masukan dari atasan, merenungkan dengan serius dan mengubah diri bila perubahan yang dilakukan diyakini sebagai suatu pertumbuhan ke arah kemajuan.

2. Kepekaan

Kepekaan perlu dimiliki oleh pihak-pihak yang berkomunikasi. Kepekaan dalam hal ini dihubungkan dengan kemahiran membaca bahasa tubuh untuk melakukan komunikasi yang mengena.

3. Umpan balik

Sebuah komunikasi disebut menghasilkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan mendapat tanggapan yang dikirimkan kembali.

2.1.2 *Empowerment* (Pemberdayaan)

Empowerment secara psikologis (*psychological empowerment*) lebih menitik beratkan terhadap pemberdayaan karyawan keadaan psikis supaya karyawan mampu memahami kompetensi dan meningkatkan kapabilitasnya (Meyerson dan Kline, 2014:447) dan merupakan konsep dimana sesungguhnya karyawan juga memiliki kekuatan atau autonomi (Jha, 2014:264). Pendekatan atas pemahaman pemberdayaan karyawan secara mendasar sesuai dengan teori pemberdayaan karyawan sebagai konstruksi motivasi (*empowerment as motivational construct*) oleh Conger dan Kanungo. Conger dan Kanungo (2014:473-474) menyatakan bahwa kekuatan (*power*) dalam konstruksi motivasional menunjuk pada kebutuhan akan determinasi diri dan kepercayaan seseorang akan kemampuan dirinya.

Empowerment tidak hanya dipandang sebagai suatu pemberian delegasi namun juga lebih kepada cara untuk menamampukan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Pemberian delegasi dan wewenang akan membantu karyawan untuk menjadi lebih berani dalam mengambil keputusan dalam kegiatan bekerja. Melalui hal ini karyawan diharapkan lebih percaya diri dan nyaman dalam melakukan tugas mereka secara bertanggungjawab.

Wibowo (2014:112), *empowerment* merupakan perubahan yang terjadi pada filsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. *Empowerment* menurut Robert dan Greene (2014:93), adalah suatu proses bagaimana orang semakin cukup kua untuk berpartisipasi dalam berbagi kendali dan mempengaruhi peristiwa dan intistusi yang mempengaruhi kehidupan mereka.

Menurut Clutterbuck (2014:54), *empowerment* sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *empowerment* merupakan pengelolaan kemampuan dan energi manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Manfaat *Empowerment* (Pemberdayaan)

Konsep *empowerment* lahir ketika kegiatan pendidikan dan pelatihan dirasa sudah tidak efektif lagi karena dinilai terlalu bersifat *top down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi karyawan. Pemberdayaan adalah suatu cara pendekatan baru yang lebih bersifat *bottom up* karena menuntut karyawan lebih kreatif dan inovatif secara mandiri dengan dukungan langsung dari pemberi wewenang.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari *empowerment* (pemberdayaan) menurut Siagian (2014:184) yaitu:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
3. Terjadinya internalisasi dan oprasionalisasi faktor-faktor motivasional
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya
5. Semakin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri dan
6. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas di masa depan.

Menurut Wibowo (2014:116) beberapa alasan perlunya *empowerment* (pemberdayaan):

1. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memperdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
2. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.
3. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memperdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
4. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasinya perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.

Seiring dengan era globalisasi yang tidak mungkin dihindari, perusahaan harus dapat mengikuti aturan atau bahkan harus mengimbangi adanya upaya-upaya perubahan-perubahan yang diakibatkan globalisasi sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja.

Menurut Wibowo (2014:117) manfaat adanya *empowerment* yaitu meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya mungkin dilakukan. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh.

Berdasarkan penjelasan di atas, manfaat dari *empowerment* (pemberdayaan) untuk membuat karyawan dapat memilih keputusan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan kemampuan aparatur dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dan terciptanya internalisasi dan oprasionalisasi antara karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan yang

lainnya sehingga membuat karyawan menjadi merasa adanya dorongan akan kemampuan yang dapat membuat kemampuan kerjanya menimbulkan rasa percaya diri dalam diri sehingga tekad yang kuat akan tugasnya untuk menjadi lebih baik lagi dalam kerja yang dilakukannya sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.2.2 Model *Empowerment* (Pemberdayaan)

Menurut Wibowo (2014:117), menawarkan sebuah model *empowerment* (pemberdayaan) yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi. Model pemberdayaan tersebut yaitu:

1. *Desire*

Adalah tahap di mana ada keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja.

2. *Trust*

Yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dengan karyawan. Hal ini terjadi setelah ada keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan. Dengan adanya saling percaya diantara manajemen dan karyawan akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa rasa takut.

3. *Confident*

Adalah tahap menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

4. *Credibility*

Adalah memberikan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat, sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi.

5. *Accountability*

Yaitu pertanggung jawaban karyawan terhadap wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.

6. *Communication*

Adalah tersedianya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik, saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

2.1.2.3 Indikator *Empowerment* (Pemberdayaan)

Wibowo (2014:112), menyebutkan beberapa indikator *empowerment* (pemberdayaan) yaitu :

1. Pekerjaan yang sesuai artinya karyawan diberi tanggung jawab dan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikannya.
2. Pekerjaan yang dilakukan sangat penting dan berarti yaitu sikap yang tertanam dalam diri karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah hal utama dan dirinya memegang peranan penting bagi keberhasilan organisasi
3. Keinginan memberikan yang terbaik yaitu sikap yang ada pada diri karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.
4. Rasa percaya diri pada kemampuan yaitu berupa sikap yang ada pada karyawan tentang kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. Keinginan untuk mencapai target yaitu sikap yang ada pada karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal agar dapat mencapai tujuan perusahaan.
6. Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yaitu sikap yang ada pada karyawan untuk berkomitmen dalam menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawabnya

Menurut Siagian (2014:184) menyebutkan keempat indikator *empowerment* (pemberdayaan) psikologis yaitu :

1. *Meaning* (Arti)

Meaning adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan. Arti mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku.

2. *Competence* (Kompetensi)

Competence Mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan self-esteem.

3. *Self-determination* (Penentuan diri)

Self-determination adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.

4. *Impact* (Pengaruh)

Impact adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif dan operasional dari hasil kerja.

Robert dan Greene (2014:93), menyebutkan indikator *empowerment* (pemberdayaan) yaitu :

1. Kompetensi

Merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Rasa percaya diri pada kemampuan

Yaitu berupa sikap yang ada pada karyawan tentang kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Pekerjaan yang dilakukan sangat penting dan berarti

Yaitu sikap yang tertanam dalam diri karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah hal utama dan dirinya memegang peranan penting bagi keberhasilan organisasi.

2.1.3 *Talent Management* (Manajemen Talenta)

Talent management (manajemen talenta) pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya adalah pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

Griffin (2011:7) manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Lewis dan Heckman (2014:45) *talent management* adalah suatu proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk suksesi pegawai. Griffin (2011:7), *talent management* adalah implementasi dari strategi dan sistem yang telah ter-integrasi untuk meningkatkan produktifitas tempat kerja dengan mengembangkan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan menggunakan orang-orang dengan skill yang diperlukan demi memenuhi kebutuhan bisnis masa kini dan yang akan datang. Robins dan Judge (2015), menyebutkan *talent management* adalah susunan proses sumber daya manusia organisasional yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang produktif dan terikat (*engaged*).

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompetensi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta

seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat.

2.1.3.1 Indikator *Talent Management*

Menurut Launce dan Dorothy (2011:41), terdapat indikator yang mempengaruhi jalannya proses *talent management*, yaitu:

1. *Recruitment* merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan.

Indikatornya adalah:

- a. Sumber informasi lowongan kerja didapatkan media massa baik cetak ataupun elektronik.
 - b. Proses seleksi dengan wawancara
 - c. Penyeleksian karyawan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan
 - d. Karyawan mengikuti masa orientasi persiapan kerja
 - e. Karyawan diberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan
2. *Retain* merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan yang diukur dengan:
 - a. Kesempatan mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri
 - b. *Reward* dari perusahaan
 - c. Promosi jabatan

3. *Developing* merupakan proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Indikatornya adalah:

- a. Setiap karyawan di perusahaan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerjanya.
- b. Karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.
- c. Karyawan selalu diberikan tantangan baru dalam bekerja dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan.
- d. Karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan ditargetkan.

Lewis dan Heckman (2014:45), mengemukakan indikator *talent management* yaitu :

1. *Motives*

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits*

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atau ketabahan.

3. *Self concept*

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

4. *Knowledge*

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.

Beberapa karakteristik perusahaan yang berhasil mengelola talenta menurut Griffin (2011:7) :

1. Memiliki *Development Mindset*

Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam perusahaan.

2. Mengimplementasikan *Performance Culture*

Suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

3. Memiliki *Executive Sponsorship*

Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau *general manager* (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan,

pendidikan dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsi sebagai calon pemimpin masa depan.

4. Menerapkan *Good HR Information System*

HRD dan pemimpin unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja dan kemana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

2.1.4 *Turnover Intention*

Dikutip dari teori Zeffane (2013:51) "Intensi didefinisikan sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu". Dari definisi diatas mengetahui bahwa intensi dapat diartikan sebagai niat yang timbul dari diri seorang pegawai disebabkan oleh beberapa kendala yang membuat pegawai itu memiliki niat untuk keluar (*turnover*) dari sebuah organisasi yang kini pegawai bekerja.

Dikutip dari teori Tett dan Meyer (2010:23) *turnover intention* adalah suatu kesadaran yang dapat memiliki keinginan mencari alternatif kerja lain di dalam organisasi lainnya. Dikutip dari Whitman (2011:25) intensi *turnover* merupakan suatu niat pegawai yang tumbuh dari dalam diri pegawai untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela. *turnover intention* (niat pindah kerja) merupakan niat pegawai yang tumbuh untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya di suatu organisasi.

Abelson (2011:152), *turnover intention* didefinisikan sebagai suatu keinginan individu untuk berencana keluar (*turnover*) dari organisasi dan mencari preferensi pekerjaan lain”. Dari definisi yang dikutip dari beberapa teori para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah suatu keinginan yang dirasakan dan timbul dengan berbagai faktor yang mengakibatkan tidak inginnya pegawai bekerja di organisasi tempat pegawai bekerja, didalam rencana inginnya pegawai keluar (*turnover*) dari organisasi disamping itu pegawai juga mencari organisasi yang baru tempat pegawai melanjutkan pekerjaannya.

Berdasarkan kesimpulan dari beberapa teori yang dikutip dari beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keniatan yang muncul dari diri pegawai itu sendiri untuk dapat mengeluarkan diri dari sebuah organisasi tempat pegawai bekerja, didalam sebuah perencanaannya pegawai sangat sadar dan cakap dengan keputusan yang disusun serta akan segera dilakukannya dengan mengeluarkan diri terlebih dulu dari sebuah organisasi. *Turnover* membentuk kenyataan selesainya yang dihadapi oleh organisasi dengan jumlah pegawai yang telah meninggalkan organisasi pada tempo terakhir ini, intensi *turnover* juga mengarah pada hasil pertimbangan pegawai tentang kelangsungan hubungan pegawai dengan organisasi yang juga belum dilakukan dalam kepastian pegawai menetapkan keputusan akhir keluar dari organisasi tersebut. *Turnover* juga berupa megunduran diri pegawai dari organisasi, perpindahan keluar organisasi, pemberhentian kerja dan pensiunan anggota organisasi dikarnakan kematian atau kecelakaan.

2.1.4.1 Indikator *Turnover Intention*

Dikutip dari teori Harnoto (2012:2) ” *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang dapat menyangkut perilaku seorang pegawai, seperti: tingkat catatan absensi yang meningkat, mulai malasnya kerja, naiknya keberanian diri untuk melanggar peraturan, tata tertib kerja, keberanian untuk dapat menentang atasan atau berani protes kepada atasan, maupun keserisan atau kemantapan untuk dapat menyelesaikan suatu tanggung jawab menurut jabatannya atau yang sangat beda pendapat dari biasanya.

Harnoto (2012:3) “*turnover intention* dapat terlihat berkaitan dengan perilaku pegawai, diantaranya:

1. Absensi yang meningkat

Pegawai dapat mempunyai niat berkeinginan untuk pindah kerja, dan dapat ditandai dengan meningkatnya absensi. Pada situasi ini, tingginya tanggung jawab pegawai menjadi sangat berkurang dari kondisi biasanya.

2. Mulai malas bekerja

Pada kondisi ini, pegawai cenderung akan mulai malas dalam bekerja karena timbulnya orientasi pegawai mengenai organisasi atau kantor baru, sehingga mengabaikan ketenangan pegawai dalam melaksanakan kegiatan kerja.

3. Peningkatan protes terhadap atasan

Pegawai yang sudah memiliki keinginan dalam diri untuk pindah, cenderung selalu protes terhadap peraturan-peraturan organisasi yang dirasa kurang cocok untuk pegawai yang sudah merasakan adanya ketidakcocokan dirinya didalam organisasi itu.

4. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Terdapat perubahan terhadap perilaku pegawai tersebut yang berkarakteristik positif, yaitu pegawai yang dapat mempunyai tanggung jawab yang sangat tinggi terhadap tugas yang dibebankan. Apabila perubahan sikap tersebut menjadi meningkat tinggi maka menunjukkan pegawai ini akan melakukan *turnover*.

Sementara itu, menurut Mobley (2011:23) mengemukakan ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk dapat mengukur *turnover intention* yakni:

1. Pikiran-pikiran negatif untuk keluar atau berhenti

Pegawai dapat memiliki pikiran negatif untuk pindah kerja yang ditunjukkan dengan adanya pikiran-pikiran negatif untuk keluar atau berhenti yang mengakibatkan ketidakfokusan dalam melakukan pekerjaan.

2. Keinginan untuk dapat meninggalkan organisasi tempat pegawai bekerja

Pegawai akan cenderung memilikrkan bagaimana cara agar pegawai tersebut dapat keluar dari organisasi sehingga mengabaikan semua tanggung jawab yang seharusnya pegawai kerjakan.

3. Keinginan untuk mencari kegiatan yang berbeda atau mencari organisasi baru

Pegawai akan mencoba mencari alternatif pekerjaan lain diorganisasi lainnya. Dan sebelumnya pegawai akan mulai bertanya kepada perusahaan lain untuk menjadikannya tempat kerja yang baru.

Menurut Tett dan Meyer (2010:23) intensi *turnover* adalah, ada beberapa indikator penentu intensi *turnover*, yaitu :

1. Komponen organisasional

Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

2. Peluang karier

Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karier dalam berbagai cara. Usaha pengembangan karier organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuannya saat ini.

3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif dan tunjangan.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan.

5. Hubungan Karyawan

Kumpulan terakhir yang memengaruhi retensi karyawan di dasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor *Turnover Intention*

Samad (2011:61) ada beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan pegawai untuk berpindah kerja, antara lain seperti :

1. Faktor individu (identitas organisasi, komitmen, gaji dan kebijakan promosi organisasi).
2. Faktor demografi meliputi (umur pegawai, jenis kelamin pegawai, status pegawai dan pendapatan pegawai).
3. Faktor perilaku meliputi (hubungan sosial yang diterapkan ditempat kerja).
4. Faktor organisasi (kebijakan, prosedur organisasi, peraturan-peraturan organisasi, tindakan organisasi dan filosofi organisasi).
5. faktor-faktor luar (eksternal) yang dihadapi oleh organisasi seperti tersedianya beberapa lapangan pekerjaan lain termasuk di organisasi pesaing tersebut, misalnya dengan menawarkan gaji atau upah dan keuntungan-keuntungan lainnya yang lebih tinggi dibanding dengan organisasi sebelumnya.

Selain dari itu kesiapan serikat buruh sebagai representasi yang mendukung hak-hak mereka dapat menjadi pemicu adanya hasrat untuk pindah kerja, yang mana pegawai lebih memilih mengabdikan pada organisasi yang bersedia mendengarkan pendapat mereka (Batt et al, 2011:61).

Berdasarkan pengutipan di atas dari beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi intensi (*turnover*) yaitu salah satunya faktor organisasi pesaing, terkadang organisasi pesaing lebih mengutamakan gaji untuk menarik pegawai ke dalam organisasi pesaing tersebut, dengan begitu organisasi harus lebih memperhatikan perubahan-perubahan organisasi pesaing

agar organisasi dapat memperbaiki peraturan-peraturan dan memperbaiki sistem kerja agar tidak lagi ada *turnover intention* atau pengunduran diri.

2.1.4.4. Komponen-komponen yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Dikutip dari teori Mathis dan Jackson dalam studi penelitiannya (2014:15) “dikatakan bahwa ada beberapa komponen yang mempengaruhi pegawai dalam mengambil keputusan apakah ingin bertahan atau ingin meninggalkan organisasi.

Komponen yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Komponen organisasional

Hal yang dapat menyangkut strategi didalam organisasi yang bersangkutan dengan MSDM serta keamanan bekerja pegawai didalam organisasi (*job security*).

2. Hubungan pegawai

Meliputi diperlakukannya secara adil dan hubungan antar rekan kerja. Sebuah peluang dalam karir, yang meliputi perencanaan dalam karir, sebuah penghargaan, yang meliputi gaji, tunjangan serta bonus atau kompensasi.

3. Dalam rancangan tugas dan pekerjaan

Kondisi kerja sangat diperhatikan, serta mempunyai banyak tanggung jawab kerja yang harus dikerjakan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan

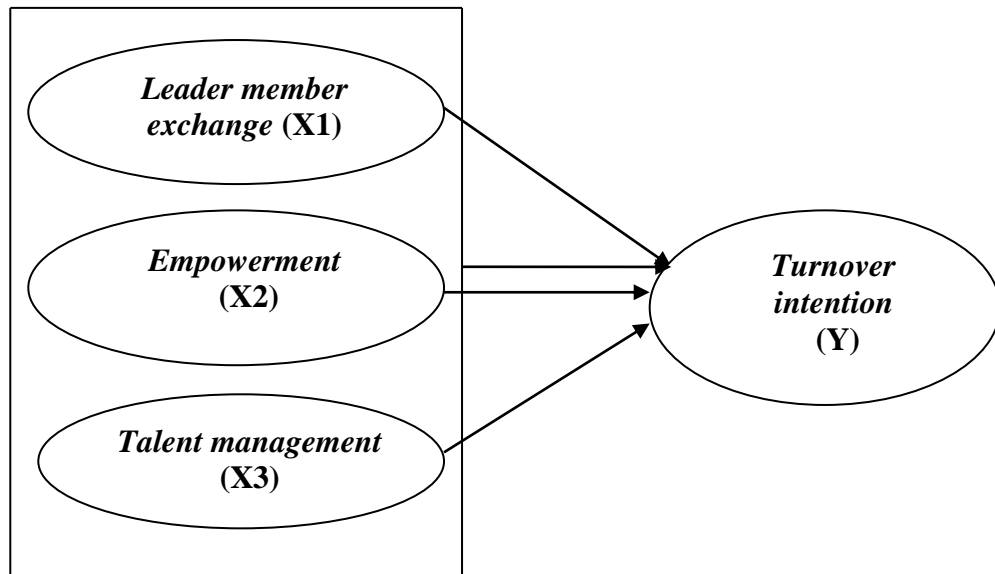
Berikut penulis paparkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama peneliti	Judul	Hasil
I Komang Gede, 2019	Pengaruh <i>leader member exchange</i> , <i>empowerment</i> , <i>talent management</i> terhadap <i>turnover intention</i>	Dapat disimpulkan yaitu <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. <i>Empowerment</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. <i>Talent management</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.
Dian Putri Dewi Ratnawati, 2018	Pengaruh <i>talent management</i> terhadap <i>employee retention</i> dengan <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi	Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa <i>talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> .
I Made Prawira Aria Raharja, 2018	Pengaruh <i>leader member exchange</i> , <i>empowerment</i> , <i>talent management</i> terhadap <i>turnover intention</i>	Hasil analisis diketahui <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada PT BPR Tish di Kabupaten Gianyar. <i>Empowerment</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada PT BPR Tish di Kabupaten Gianyar. <i>Talent management</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan

2.2 Kerangka Konseptual

Sesuai dengan latar belakang dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka akan disajikan kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Sumber : I Komang Gede, 2019

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teori-teori diatas maka penulis dapat menyimpulkan hasil penelitian sementara yaitu :

H₁ : Diduga *leader member exchange* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

H₂ : Diduga *empowerment* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

H₃ : Diduga *talent management* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

H₄ : Diduga *leader member exchange*, *empowerment* dan *talent management* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Tempat penelitian digunakan untuk mendapatkan data, informasi, keterangan-keterangan, dan hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan penelitian serta sekaligus sebagai tempat dilaksanakannya penelitian. Tempat penelitian dilakukan yaitu di PT. Subur Jaya Kota Tengah. Waktu penelitian dimulai pada bulan Januari sampai dengan Juni 2020.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seseorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinal, 2013:23). Adapun populasi dalam penelitian adalah jumlah karyawan di PT. Subur Jaya Kota Tengah sebanyak 141 orang.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* merupakan teknik penelitian sampelnya berdasarkan kebetulan, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yaitu responden yang menjadi karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah. Menurut Husein (2011:108), untuk menentukan jumlah sampel yang dianggap memenuhi syarat digunakan rumus Slovin yang dikemukakan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

d = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang diinginkan, yaitu 10%.

Berdasarkan rumus diatas, ukuran sampel yang dianggap sudah dapat mewakili populasi dengan menggunakan derajat kepercayaan 0,1 (10%) adalah:

$$N = \frac{141}{141(0,1)^2 + 1} = 58,906 \text{ dibulatkan menjadi } 59 \text{ responden}$$

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari dalam bentuk informasi baik lisan maupun tertulis.
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dianalisis kembali.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki pola data.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Pengambilan data yang dilakukan dengan cara pengambilan langsung kelokasi dengan tujuan meninjau permasalahan yang akan diteliti.

2 Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner.

3.5 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Adapun defenisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
<i>Leader member exchange</i> (X1)	Organ (2010) <i>leader member exchange</i> sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya.	Lunandi (2013:13) 1. Afeksi 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Respek Profesional	Ordinal
<i>Empowerment</i> (X 2)	Wibowo (2010:112), pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada filsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.	Wibowo (2010:112) 1. Pekerjaan yang sesuai 2. Pekerjaan yang dilakukan sangat penting. 3. Keinginan memberikan yang terbaik. 4. Rasa percaya diri pada kemampuan. 5. Keinginan untuk mencapai target. 6. Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
<i>Talent management</i> (X3)	Robins dan Judge (2015), menyebutkan <i>talent management</i> adalah susunan proses sumber daya manusia organisasional yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang produktif dan terikat (<i>engaged</i>).	Launche dan Dorothy (201:41) 1. <i>Recruitment</i> 2. <i>Retain</i> 3. <i>Developing</i>	Ordinal
<i>Turnover intention</i> (Y)	“Intensi atau niat adalah keinginan yang muncul pada pegawai untuk melakukan keinginan keluar (<i>turnover</i>) dari organisasi. Sedangkan keluar (<i>turnover</i>) merupakan pemberhentian atau penarikan diri seorang pegawai dari organisasi tempat pegawai bekerja. Dengan begitu, <i>turnover intention</i> (niat pindah kerja) merupakan niat pegawai yang tumbuh untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya disuatu organisasi”.	Harnoto (2012:3) 1. Absensi yang meningkat 2. Mulai malas bekerja 3. Peningkatan protes terhadap atasan 4. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya	Ordinal

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrument pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe *skala likert*. Skala likert menurut Sugiyono (2010:86) yaitu “*skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Skor setiap pernyataan pada kuesioner dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. 2
Penilaian Skor Terhadap Jawaban Kuesioner

No	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (N)	3
4	Tidak Setuju(TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Statiska Untuk Penelitian, Sugiyono (2009:87).

Untuk menguji keabsahan dan kesahihan dari suatu kuesioner diperlukan uji realibilitas dan validitas.

3.6.1 Uji Validitas

Pengujian yang dilihat dari valid atau tidak adanya data yang diolah, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid (Sugiyono, 2010:172). Dalam penelitian ini nilai r dihitung dengan bantuan program SPSS for Windows versi 18. Dengan taraf signifikan sebesar 5% atau 0,05, maka apabila nilai r lebih besar dari nilai kritis (r_{tabel}) berarti item tersebut dikatakan valid dengan ketentuan unruk *degree of freedom* (df)= $n-k$, dimana n adalah jumlah sampel yang digunakan dan k adalah jumlah variabel independennya (Sugiyono, 2010:172).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dapat digunakan rumus alpha *Cronbach's* diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach's* 0 sampai dengan 1. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Alpha Cronbach's* > dari 0.60.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis permasalahan yang akan dibahas, penulis menggunakan teknik analisis sebagai berikut :

3.7.1 Analisis Deskriptif

Bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagi orang yang membacanya. Dalam analisis deskriptif digunakan perhitungan dengan TCR. Adapun rumus TCR yaitu :

$$TCR = \frac{R_s}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

- TCR = Tingkat Capaian Responden
- R_s = Rata-rata skor jawaban responden
- N = Nilai skor jawaban maksimum

Tabel 3.3
Kriteria Pencapaian Responden

Kriteria	Tingkat Pencapaian Responden (TCR)
Sangat baik	81%-100%
Baik	71%-80,99%
Cukup baik	55%-70,99%
Kurang baik	40%- 54,99%
Tidak baik	0%-39,99%

Sumber: Sugiyono (2010:78)

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji dasar klasik untuk model persamaan regresi berganda agar persamaan yang dihasilkan tidak biasa yang terbaik (*Best Linier Unbias Estimator/BLUE*). Uji asumsi klasik ada tiga yaitu : uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolonieritas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan statistik *Kolgomorov-Smirnov* dengan SPSS 18. Kriteria yang digunakan adalah membandingkan nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* dengan nilai alpha 5% sehingga apabila nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tersebut berasal dari populasi yang terdistribusi normal. Berikut adalah hasil dari uji normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonearitas (Ghozali, 2013:105). Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah :

- 1) Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- 2) Mempunyai angka TOLERANCE mendekati 1
- 3) nilai *cutoff* adalah *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10, maka terjadi problem multikolonearitas

3.7.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Rumus regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

- Y = *Turnover intention*
a = Nilai Konstanta
b = Koefisien regresi dari variabel bebas
X₁ = *Leader member exchange*
X₂ = *Empowerment*
X₃ = *Talent management*

3.7.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi berganda ini bertujuan untuk melihat besar kecil pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Nilai R^2 ini berada diantara $0 \leq R^2 \leq 1$. Dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas *leader member exchange*, *empowerment* dan *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

3.7.5 Pengujian Hipotesis

1. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y. Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

Ho : diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai sig \geq Level signifikan (5%)

Ha : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%)

Adapun hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah:

H1 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%)
artinya ada pengaruh yang signifikan *leader member exchange* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

H2 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%)
artinya ada pengaruh yang signifikan *empowerment* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

H3 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%)
artinya ada pengaruh yang signifikan *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.

2. Uji F

Uji statistik ini berguna untuk membuktikan signifikan atau tidaknya variabel terikat dengan tingkat kepercayaan 95 % dan tingkat kesalahan 5 %.

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

Ho : diterima bila $F_{hitung} < F$ atau nilai sig \geq Level signifikan (5%)

Ha : diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%)

Hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah:

H4 : diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%)

artinya ada pengaruh yang signifikan *leader member exchange*, *empowerment* dan *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Subur Jaya Kota Tengah.