

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini era globalisasi ditandai dengan perubahan – perubahan pesat pada kondisi perekonomian secara keseluruhan, hal ini menimbulkan suatu tuntutan yang harus dipenuhi oleh para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satunya ialah, bagaimana organisasi secara *responsive* menghadapi perubahan - perubahan yang terjadi.

Sudarmanto (2009:1) menyatakan setiap organisasi dituntut untuk mampu berkompetisi agar dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu dapat berkometisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki. Akan tetapi masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen tergantung pada kualitas sumber daya manusia.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu bergantung pada pimpinan. Bila pemimpin tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas – tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik, sehingga organisasi tersebut akan kesulitan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin

akan diakui sebagai pemimpin apabila dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah tujuan organisasi. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk menyelidiki seluk – beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Anoraga (2003) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintahkan orang lain yang dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peran yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya (Pandji Anoraga, 2009:1). Pemimpin ikut merasakan kebutuhan – kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotannya dalam kegiatan – kegiatan yang dilakukan.

Kualitas dari kepemimpinan seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersiapkan sebagai keberhasilan atau kegagalan pimpinan. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberi perhatian yang sungguh – sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh – sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain . Masing – masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungannya memiliki pola yang berbeda – beda antara satu dengan dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berdeda – beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma – norma dan kultur organisasi dipandang sebagai prasyarat kunci untuk kesuksesan tujuan perusahaan.

Selama ini kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang memiliki keterkaitan dengan kinerja. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan dalam kerja didefinisikan sebagai kepuasan kerja , penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja. Sementara kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima sari hasil kerjanya agar dapat memenuhi kebutuhan. Dengan demikian, kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya (Hasibuan Malayu, 2001:202).

Pada kenyataannya banyak yang beranggapan bahwa karyawan adalah asset perusahaan tetapi dalam hal ini masih jauh dari kenyataan. Hal tersebut terjadi karena adanya kesenjangan antara ekspektasi dan kenyataan atau dengan kata lain karena adanya ketidaksesuaian antara pernyataan dengan kebijakan perusahaan, hal itu tercermin terutama ketika perusahaan tidak membayar hak-hak perusahaan seperti gaji atau tunjangan-tunjangan, tidak memperdulikan kondisi fisik tempat kerja ( yang berpengaruh pada kenyamanan karyawan ) tidak memberikan penghargaan atas potensi karyawan bahkan ketika perusahaan harus mengambil tindakan pemutusan hubungan kerja.

Ketidakpuasan kerja telah diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar dari pekerjaan. Robbis (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan. Tingginya tingkat *turnover* akan menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, akibat dari kurangnya perusahaan memelihara karyawan sebagai asset perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara, menurut Ibu Rani sebagai Manager HRD mengamati faktor yang mempengaruhi adanya *turnover* yang tinggi yang terjadi pada 5 tahun belakangan ini terkait dengan masa peralihan kepemimpinan baru sebagai anggota direksi mengeluarkan kebijakan – kebijakan baru yang tidak dapat diterima oleh sebagian karyawan. Adapun berdampak timbulnya *forcemajeur* terhadap karyawan pabrik, diberlakukannya perpanjangan kontrak masa percobaan per 6 bulan terhadap karyawan baru, adanya pemutusan

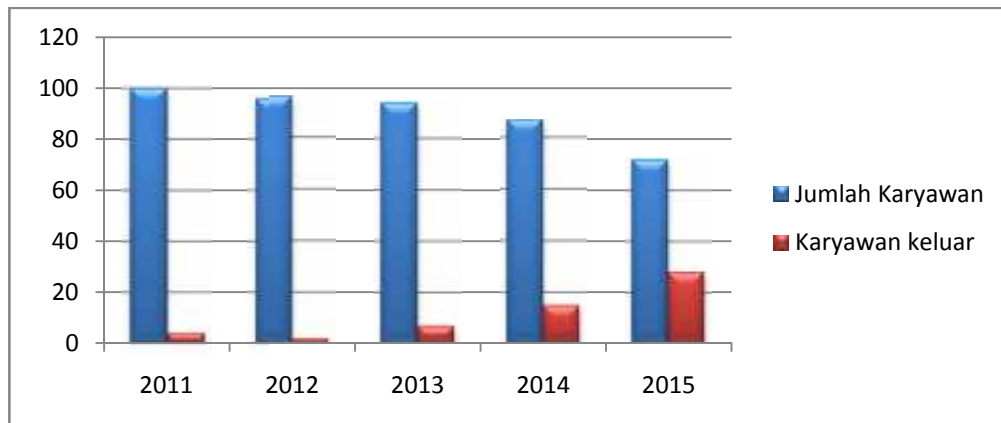
hubungan kerja sepihak terhadap karyawan kontrak (*cutoff*) tanpa pemberitahuan satu bulan sebelumnya, sehingga menimbulkan adanya rasa cemas dan ketidaknyamanan terhadap karyawan. Selain itu dihapuskannya bonus untuk bagian marketing dan sales dan penghapusan upah *overtime* yang merugikan divisi tertentu. Dari faktor tersebut diatas memicu rendahnya kepuasan kerja yang menimbulkan adanya minat untuk keluar dari perusahaan.

Saat ini permasalahan tingginya tingkat *turnover* telah menjadi masalah yang serius dan dampak negatif yang dirasakan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru. Dalam hal ini pemimpin menuntut para karyawan dapat berkontribusi lebih terhadap pekerjaannya, dengan menambah beban kerja tanpa mempertimbangkan produktivitas karyawannya dikemudian hari, menuntut karyawan menjadi *multitasking* sehingga pekerjaan menjadi tidak efektif dan efisien. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data *turnover* karyawan dari tahun 2011 sampai dengan 2015 pada tabel berikut.

**Tabel 1.1 Data *Turnover* karyawan PT. Interindo Dutatekno Tahun 2011-2015**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	
		Jumlah	Presentase
2011	100		
2012	96	2	4.0%
2013	94	7	2.1%
2014	87	15	8.0%
2015	72	28	20.8%

Sumber : PT. Interindo Dutatekno Tahun, 2015



**Gambar 1.1. Grafik *Turnover* Karyawan 2011-2015**

Pada Tabel 1, terlihat bahwa jumlah *turnover* karyawan PT. Interindo Dutatekno selama lima tahun semakin meningkat. Jika seharusnya karyawan berjumlah 100 orang, namun ditahun 2011 sudah terlihat adanya penurunan jumlah karyawan sebanyak 4 orang. Pada tahun 2012 ke tahun 2013 terjadi penurunan yang tidak terlalu signifikan yaitu sebesar 1,9%. Adanya peningkatan di tahun 2014 penurunan jumlah karyawan semakin meningkat, adanya kenaikan presentase sebanyak 5,9% dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2015 jumlah karyawan yang keluar semakin meningkat yaitu sebanyak 28 orang, dengan kenaikan presentase yang sangat tinggi dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 12,8%. Angka turnover ini relatif cukup tinggi dan sudah pasti berdampak negatif untuk PT. Interindo Dutatekno, karena harus mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan pengganti dan melakukan pelatihan bagi karyawan tersebut.

Masalah kepuasan kerja merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih dari tempat kerja

sebelumnya. Dari uraian diatas dan data yang saya dapatkan saya simpulkan bahwa pada kepemimpinan yang baru dan adanya kebijakan baru yang mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga menimbulkan adanya *turnover intention*

Dengan alasan tersebut menjadi landasan penulis untuk meneliti masalah ini menjadi pokok bahasan khusus yaitu

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus PT Interindo Dutatekno )”**

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

1. Adanya kebijakan pemimpin yang tidak dapat diterima oleh karyawan mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Rendahnya kepuasan kerja mempengaruhi tingginya *turnover intention*
3. Adanya tuntutan pekerjaan yang berlebih mempengaruhi motivasi karyawan
4. Adanya pemberhentian sepihak membuat rasa cemas karyawan baru
5. Dihilangkannya bonus dan upah *overtime* yang menyebabkan divisi tertentu mengalami penurunan motivasi dampaknya terhadap *turnover intention*

### 1.2.2 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT Interindo Dutatekno di Jalan Marina Raya Rukan Exclusive Blok A No. 58 Bukit Golf Mediterania PIK Jakarta – Utara 11460.
2. Peneliti membatasi 3 Variabel yaitu, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*.

### 1.3 Rumusan Masalah

Pada dasarnya suatu perusahaan dalam memperdayakan para karyawan agar mempunyai prestasi kerja yang professional sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka suatu perusahaan tersebut harus bisa menyiapkan SDM yang berkemampuan baik, bersemangat serta mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

Sehubungan dengan fenomena yang ada pada PT. Interindo Dutatekno khususnya di kantor pusat bahwa dengan adanya kepemimpinan yang baru serta kebijakan baru umumnya mempunyai pola gaya kepemimpinan yang berbeda pula dengan kepuasan kerja menjadi hal mendasar untuk bersemangat dalam bekerja, serta motivasi kerja karyawan yang bervariasi. Oleh sebab itu perusahaan harus dapat mengantisipasi faktor – faktor yang menurunkan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi yang dapat mempengaruhi peningkatan *turnover* karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* ?



3. Apakah ada pengaruh variabel kepuasan terhadap *turnover intention* ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji pengaruh variabel kepuasan terhadap *turnover intention*.
3. Untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1.5.1 Manfaat Bagi Penulis**

1. Mempunyai kesempatan menerapkan ilmu yang diperoleh untuk menyelesaikan permasalahan dalam dunia nyata
2. Menambah pengetahuan baik secara teori maupun secara praktek dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

##### **1.5.2 Bagi Perusahaan**

Manfaat bagi perusahaan ialah :

1. Sebagai alat evaluasi pelaksanaan untuk dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
2. Mengetahui faktor apa yang berpengaruh terhadap tingginya *turnover intention*, sehingga dapat dilakukan perbaikan – perbaikan.

3. Meningkatkan produktivitas perusahaan tentu akan menambah provitabilitas perusahaan.

### **1.5.3 Bagi Pembaca**

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembaca dan pengetahuan serta informasi.