BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Daham aspek kehidupan Sumber Daya Manusia ialah sebuah pondasi untuk terbentuknya sebuah lingkungan pekerjaan yang sehat. Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi atau perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Sumber daya manusia adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi yang berbeda dengan sumber daya yang lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya mengharuskan sumber daya manusia diperlukan secara bersamaan dengan sumber daya manusia lainnya. (Nawawi 2001) Hakikatnya Sumber Daya Manusia adalah manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Keadaan yang terjadi pada bagian Sumber Daya Manusia pada sebuah perusahaan dalam keadaan yang baik maupun buruk akan mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan terutama pada perusahaan yang cukup besar seperti Margaria Group.

Perusahaan sampai saat ini menjadi penopang utama bagi ekonomi masyarakat, perkembangan pada perusahaan akan sangat disorot oleh banyak kalangan masyarakat baik seseorang yang bekerja pada perusahaan tersebut maupun yang tidak. Oleh karena itu perusahaan diharapkan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik sehingga dapat diandalkan dalam mencapai visi, misi dan target perusahaan, karena pengelolaan sumber daya manusia yang buruk dapat berdampak negatif menghambat tujuan perusahaan. Perusahaan diharapkan mendapatkan karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan tinggi. Namun, keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh kualitas karyawan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan juga diharapkan memiliki pemimpin yang mampu mendorong motivasi karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik dan optimal.

Perusahaan didirikan dengan tujuan utama yaitu untuk mencari keuntungan dengan memperoleh laba yang maksimal agar kelangsungan hidup perusahaan

dapat dipertahankan. Tujuan mendapat keuntungan tersebut menuntut setiap perusahaan untuk dapat menjalankan strategi tertentu dan kebijakan-kebijakan tertentu sehingga tetap bersaing dan tetap eksis seiring dengan perkembangan zaman yang demikian pesat. Selain itu, potensi keuntungan dengan memperoleh laba yang maksimal dapat dijadikan indikator untuk mencapai tujuan perusahaan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Di era informasi dan teknologi sekarang ini menuntut setiap perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan tepat. Kebutuhan akan sumber daya manusia untuk dapat mewujudkan potensi yang dimilikinya, disebabkan oleh persaingan bisnis antar organisasi yang semakin ketat di masa globalisasi saat ini. Orang-orang yang ingin belajar dan melakukan banyak upaya saat ini dibutuhkan sebagai sumber daya manusia untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.

Sumber daya manusia memiliki kemampuan dan kapasitas untuk mampu mempelajari dan menguasai teknologi dengan cepat, beradaptasi, dan merespons inovasi teknis yang berubah dengan cepat. Karena mereka memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai sarana untuk mencapai tujuannya, sumber daya manusia memainkan peran penting di dalamnya.

Karyawan adalah seseorang yang bekerja pada suatu perusahaan atau lembaga dan dibayar secara tunai. Atau, seorang pekerja dapat dipahami sebagai orang yang bekerja sebagai karyawan di sebuah perusahaan atau lembaga dan melakukan proses kerja yang bermanfaat dalam bentuk uang. Seorang karyawan menjadi keinginan banyak orang untuk saat ini dikarenakan Sebagian besar karyawan mendapatkan sebuah jaminan yaitu kompensasi tetap sehingga dapat dikatakan bahwa seseorang dapat hidup dalam sebuah zona kenyamanan apabila dapat menjadi seorang karyawan,

Pada pasar yang kompetitif, seorang karyawan memiliki banyak peluang untuk memobilisasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dengan demikian, penting bahwa organisasi memahami apa yang menyebabkan karyawan untuk memilih meninggalkan organisasi. Adapun faktor lain yang mungkin menjadi

alasan seseorang ingin menjadi karyawan ialah untuk mencari modal kerja yang dapat dipergunakan untuk menjadi seorang wirausaha, dan masih banyak lagi alasan mengapa seseorang tertarik untuk menjadi seorang karyawan.

Untuk mengelola sumber daya manusia seorang manajer puncak sebagai pengambil keputusan harus memiliki kemampuan untuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia yang ada. Untuk meningkatkan kinerja, perlu memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia dengan cara sebaik mungkin. Perusahaan yang menghargai dan mendukung pekerjanya bertujuan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mereka tidak merasa perlu untuk meninggalkan atau berpindah dikarena perusahaan tidak loyal kepada mereka. Secara umum sumber daya manusia bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembentukan sumber daya manusia yang handal.

Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Faktor mendasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin dalam organisasi mereka. Tindakan yang diambil oleh para pemimpin untuk meningkatkan motivasi karyawan akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja staf, yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi tujuan utamanya. Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang dapat memodifikasi gaya perilakunya dalam menanggapi tingkat kematangan staf. Gordon dalam (Nawawi 2001)

Sebuah perusahaan atau organisasi pasti memiliki sebuah visi dan misi dalam pelaksanaanya oleh karena itu diperlukan sosok pemimpin yang memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan segala visi dan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Dapat dikatakan bahwa sebuah perusahaan pun tidak dapat terlepas dari berbagai macam masalah dalam proses penyelesaiannya diperlukan karakteristik kepemimpinan yang sesuai sehingga masalah dalam organisasi tersebut dapat terselesaikan.

Iklim Organisasi merupakan keadaan atau kualitas sebuah lingkungan pekerjaan atau organisasi dalam hal ini maka dapat dikatakan bahwa kenyamanan seseorang di dalam sebuah perusahaan dan organisasi bergantung kepada keadaan iklim organisasi pada perusahaan atau organisasi tersebut. Iklim organisasi juga disebut sebagai sattu organisasi dapat dibedakan dari sifat-sifat tertentu yang dapat membujuk pekerja untuk bekerja secara sukarela daripada di bawah tekanan (Kusmaningtyas 2013).

Kepuasan kerja adalah rasa suka (sikap positif) atau tidak suka (sikap negatif) terhadap beberapa atau semua aspek pekerjaan. Kedua, pekerjaan yang menantang secara intelektual, upah yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian pribadi untuk bekerja, masalah insentif yang sesuai atau tampaknya tepat, kemajuan atau kemajuan dari sebelumnya. Hasil kerja, penempatan, perawatan, peralatan, dan kondisi lingkungan untuk peluang bagi kemajuan. Dari beberapa aspek berikut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan akan memberikan dampak pada berhasil nya sebuah perusahaan ataupun sebaliknya dapat menimbulkan keinginan dari karyawan untuk mendapatkan kesempatan yang lebih baik di tempat lain (*turnover intention).*

Turnover merupakan perpindahan tenaga kerja keluar dari suatu organisasi, dan *turnover intention* adalah keadaan dimana karyawan memiliki niat sadar untuk mencari pekerjaan lain sebagai pengganti di organisasi yang berbeda (Abdillah 2012), niat turnover juga dapat dicirikan sebagai faktor yang memediasi keinginan dan tindakan meninggalkan organisasi itu sendiri (Glissmeyer, M., Bishop, J. W., & Fass 2007). Minat kerja yang rendah dan ketidaknyamanan di tempat kerja dapat menyebabkan karyawan ingin meninggalkan perusahaan, yang meningkatkan niat mereka untuk pergi dan mencari posisi di perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Seseorang akan merasa betah bekerja untuk perusahaan jika mereka merasa sesuai dan nyaman dalam posisi mereka karena mereka percaya keterampilan dan kondisi kerja mereka cocok untuk mereka. Namun, akan ada niat turnover yang tinggi jika seorang pekerja tidak betah di tempat kerja (Utama, I. W. M., Ardana, I. K., Dewi, A. A. S. K., & Sriathi 2015).

Stres di tempat kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan faktor-faktor lain adalah beberapa alasan orang berniat untuk berhenti dari pekerjaan mereka (Sutanto, E. M., & Gunawan 2013) atau *turnover intention* juga dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik internal perusahaan maupun eksternal, termasuk keadaan lingkungan kerja. Contohnya adalah iklim organisasi. Kenyamanan karyawan dalam bekerja dapat berdampak pada loyalitas dan kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dimungkinkan oleh suasana organisasi yang ramah terhadap karyawan. Turnover yang tidak diinginkan dan turnover yang tidak dapat dihindari adalah dua kategori di mana niat turnover dibagi (Kumar, N., & Singh 2011). Telah diklaim bahwa ada beberapa tanda yang dapat digunakan sebagai panduan untuk meramalkan niat turnover karyawan dalam suatu organisasi. Peningkatan ketidakhadiran, timbulnya kemalasan di tempat kerja, pelanggaran aturan, protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang menyimpang secara signifikan dari norma adalah semua indikator niat untuk meninggalkan perusahaan.

Dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover intention* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola lingkungan kerja dan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja sehingga seorang karyawan mendapat sebuah kenyamanan dalam bekerja dan dapat memberikan kinerja positif untuk kemajuan perusahaan.

Hasil dari penelitian terkait kepemimpinan terhadap turnover intention dilakukan oleh (Iskandar, Marhanah, and Kusumah 2015) dan didukung oleh hasil penelitian terbaru yang dilakukan oleh (Rambi, A., Pio, R. J., & Rumawas 2020) menyatakan beberapa alasan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka termasuk ketidakpuasan dengan cara manajer mereka berperilaku sebagai pemimpin. Meskipun didasarkan pada tanggapan dari responden yang masih bekerja di departemen front office, ini menunjukkan betapa hebatnya kepemimpinan atasan mereka. Ini menunjukkan pernyataan yang berbeda dari yang dibuat oleh karyawan yang telah meninggalkan departemen front office, perbedaan pernyataan antara mereka yang telah pergi dan mereka yang masih bekerja mungkin karena keinginan mereka yang masih bekerja untuk menegakkan reputasi pemimpin

mereka di departemen kantor depan. Hasil pengujian hipotesis, yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan terhadap niat turnover di front office, mendukung fenomena kesulitan, yang menunjukkan bahwa penyebab mayoritas pengunduran diri karyawan adalah karena faktor kepemimpinan. Maka atas dasar penelitian tersebut kedua penelitian menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention.

Akan tetapi, ditemukan hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh (Rahmadianti 2020) yang menyatakan hubungan negatif antara kepemimpinan dan turnover intention. Meningkatkan efektivitas kepemimpinan dapat dilakukan dengan meningkatkan kepercayaan atasan kepada bawahan untuk mengambil kebijakan non regular, mengadakan rapat koordinasi secara rutin dan atasan dapat memberikan umpan balik terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan. Meningkatkan efektivitas kepemimpinan dapat dilakukan dengan meningkatkan kepercayaan atasan kepada bawahan untuk mengambil kebijakan non regular, mengadakan rapat koordinasi secara rutin dan atasan dapat memberikan umpan balik terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan. Kemudian, di dorong oleh penelitian (David and Solichin 2021) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Hal ini menunjukan bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan menurunkan turnover intention karyawan.

Berdasarkan data penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa kedua variabel masih memiliki research gap atau hasil riset yang berbeda, oleh karena itu, peneliti ingin melanjutkan kembali penelitian antara dua variabel tersebut untuk menemukan hasil yang paling relevan dalam kasus atau subjek yang diambil oleh peneliti.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang penelitian dan penjelasan mengenai minat terhadap kedua variabel bebas tersebut, maka variabel pendamping yang sesuai ditentukan setelah penelitian sebelumnya dan digunakan sebagai variabel intervening dan dependen. Selain itu, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, kami akan melakukan analisis rinci tentang kepuasan kerja dan niat perubahan yang

dipengaruhi upah, dan dikembangkan lebih lanjut dari merumuskan topik penelitian menjadi beberapa pertanyaan, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention?
3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap turnover intention?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

C. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh gambaran dan bukti berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah di atas sehingga terdapat beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai, yaitu:

a. Untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
b. Untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention
c. Untuk mengidentifikasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja
d. Untuk mengidentifikasi pengaruh iklim organisasi terhadap turnover intention
e. Untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention
f. Untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
g. Untuk mengidentifikasi pengaruh iklim organisasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

2. Kegunaan penelitian

a. Secara Teoritis

Hasil dari penelitian yang dibuat dapat menjadi sebuah referensi atau gambaran bagi pihak manapun terkhusus bidang Sumber Daya Manusia dan perusahaan untuk mempertimbangkan beberapa hal yang sudah di kaji yaitu kepemimpinan dan iklim organisasi mempengaruhi *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

b. Secara Praktis

1) Hasil dari penelitian diharapkan dapat menambah jumlah *literature view* yang dapat dijadikan sebuah bahan pertimbangan untuk keilmuan manajemen terkhususnya bidang sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk penelitian–penelitian atau pengembangan yang akan dilaksanakan di masa mendatang.
2) Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan berupa saran dan evaluasi sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada perusahaan yang diteliti.