

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumber daya manusia merupakan fokus yang sangat penting dalam pengembangan sebuah organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi (Sutrisno, 2009). Menurut (Suwatno, 2013) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Peranan sumber daya manusia di perusahaan merupakan sumber utama yang paling penting untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Peran sumber daya manusia menekankan bahwa orang-orang di dalam organisasi adalah sumber daya yang paling penting dan juga investasi perusahaan yang paling besar (Robert, 2001).

Menurut (Hariandja, 2002) Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan yang memerlukan pengelolaan yang baik dalam rangka peningkatan mutu organisasi ataupun perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan agar karyawan dapat memberikan kontribusi secara optimal dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Karena salah satu masalah sumber daya manusia yang seringkali menghambat kinerja karyawan dalam perusahaan diantaranya adalah *turnover*, dan indikasi awal terjadinya *turnover* dalam sebuah

organisasi yaitu adanya keinginan untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*).

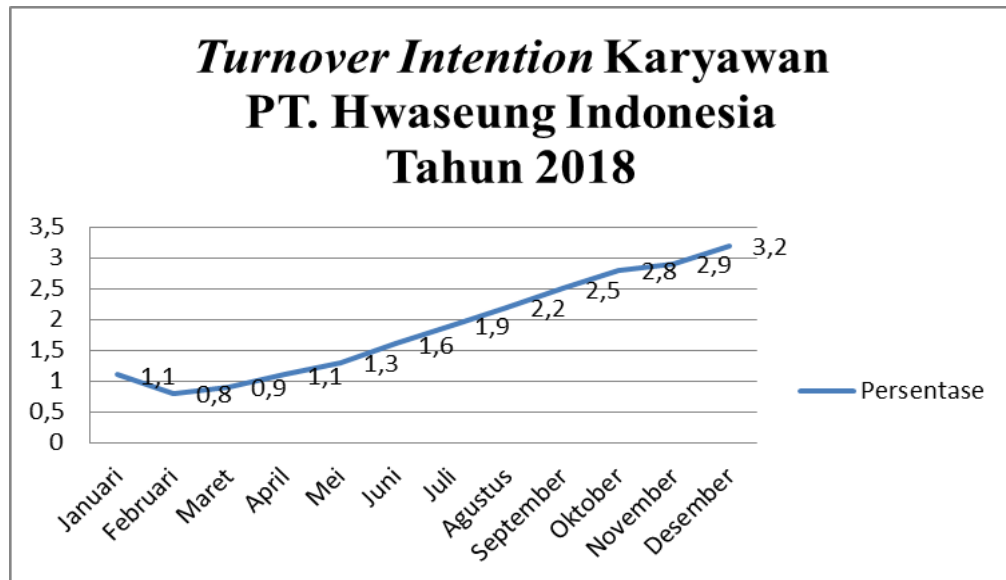
Tingginya tingkat keinginan perpindahan karyawan diduga terjadi karena tidak tercapainya harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya. Dengan demikian, proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting, dan perusahaan dituntut untuk bisa mempertahankan karyawan, seperti memberikan balas jasa dan mampu membuat karyawan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Karena jika diabaikan akan berdampak negatif untuk perusahaan salah satu dampaknya yaitu sulitnya untuk mendapatkan kualitas dan kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan serta dibutuhkan waktu dan biaya dalam merekrut jika berujung pada keputusan karyawan meninggalkan perusahaan (Waspodo, 2013).

Masalah tingginya *turnover intention* tersebut dialami juga oleh salah satu perusahaan manufaktur di Jepara yaitu PT. Hwaseung Indonesia, di mana pada tahun 2018 tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan mengalami kenaikan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Data Turnover Intention Karyawan PT. Hwaseung Indonesia**  
**Tahun 2018**

No	Bulan	Awal	Masuk	Keluar	Akhir	Persentase (%)
1	Januari	13.750	136	159	13.727	1,1
2	Februari	13.727	69	113	13.683	0,8
3	Maret	13.683	53	129	13.607	0,9
4	April	13.607	70	150	13.527	1,1
5	Mei	13.527	63	182	13.408	1,3
6	Juni	13.408	45	223	13.230	1,6
7	Juli	13.230	37	254	13.013	1,9
8	Agustus	13.013	58	289	12.782	2,2
9	September	12.782	76	326	12.532	2,5
10	Oktober	12.532	213	350	12.395	2,8
11	November	12.395	249	365	12.279	2,9
12	Desember	12.279	318	397	12.200	3,2
	Total		1.387	2.683		22,3

*Sumber:* PT. Hwaseung Indonesia tahun 2018.



**Gambar 1**  
**Turnover Intention Karyawan PT. Hwaseung Indonesia**

Berdasarkan tabel 1 dan gambar 1 tingkat *turnover intention* karyawan PT. Hwaseung Indonesia pada tahun 2018 mengalami fluktuasi. Pada bulan februari tingkat *turnover* mengalami penurunan sebesar 0,8% dari bulan sebelumnya. Akan tetapi selain pada bulan februari, tingkat *turnover* mengalami tren peningkatan dari bulan ke bulan. Tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada bulan Desember yaitu jumlah karyawan keluar sebanyak 397 karyawan. Dengan angka *turnover* yang cukup tinggi nantinya akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan terutama pada *cost* untuk *recruitment* dan *training* karyawan. Untuk itu diperlukan kebijakan strategis untuk menekan angka *turnover* yang tinggi agar tidak menimbulkan kerugian yang lain bagi perusahaan.

Banyak hal yang menjadi penyebab seseorang karyawan memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya. Menurut (Mobley, 2011) memberikan pendapat bahwa faktor pendorong *turnover intention* adalah komitmen organisasi,

kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stres kerja, dan konflik kerja. Menurut (Caesary, 2012) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah stres kerja, komitmen kerja, organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan (Bula, 2012) menyatakan bahwa masalah gaji adalah penyebab utama adanya keinginan berpindah karyawan, selain itu juga ada karena minimnya promosi, kondisi kerja, dan gaya kepemimpinan.

Dari berbagai teori yang ada banyak faktor yang mempengaruhi niat seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan, antara lain yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan stres kerja. Hal tersebut karena adanya keterkaitan hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan niat karyawan untuk pindah dari tempat kerjanya (*turnover intention*).

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap dan perilaku para pengikutnya. Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis (Wirawan, 2014). Kepemimpinan merupakan hal yang sangat menentukan terhadap kinerja dan keberhasilan perusahaan (Amstrong, 2006). Pimpinan yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dan dapat menggerakkan ke arah yang dicita-citakan akan menjadi panutan, sebaliknya jika pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh akan mengakibatkan kinerja SDM menjadi lambat (Iskandar & Marhanah, 2015). Maka dari itu sikap pimpinan terhadap karyawan sangat berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Hal ini

senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Iskandar S. , 2016) di mana gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

Menurut (Luthans, 2006) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Karyawan akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sementara ketidakpuasan berpengaruh pada keluarnya karyawan, tingkat kehadiran yang rendah serta sikap negatif lainnya. Menurut penelitian dari (Azhmy, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang menyebabkan *turnover intention*. Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja.

Salah satu dampak ketidakpuasan kerja adalah penurunan produktivitas karyawan dalam bekerja yang menimbulkan kerugian besar terhadap suatu perusahaan (Mobley, 1986). Penurunan produktivitas ini mengakibatkan peningkatan absensi karyawan. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan sebelumnya, selain itu karyawan mulai malas bekerja, karyawan mulai mengesampingkan urusan pekerjaan dan fokus terhadap hal lain. Hal-hal tersebut merupakan indikasi atau gejala-gejala *turnover intention* pada karyawan. Karyawan mulai memikirkan keputusan

untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan tersebut dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan. Untuk itulah terjadi *turnover intention* yang disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* selain gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yaitu stres kerja. (Mangkunegara, 2013) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja yang meningkat akan berpengaruh pada meningkatnya *turnover intention*. Karyawan yang mengalami stres kerja yang berlebihan berimplikasi terhadap *voluntary turnover* (Robbins, 2008). Hal ini sesuai dengan penelitian dari (Lubis, 2017) dan (Monica, 2017) dimana ditemukan hasil bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Dengan meningkatnya stres kerja, niat karyawan untuk beralih meningkat. Namun sebaliknya, dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan sehat akan mengarah pada berkurangnya stres dalam kerja, sehingga hal ini dapat mempengaruhi berkurangnya *turnover intention* karyawan.

Menariknya dalam penelitian ini yaitu adanya *research gap* atau perbedaan hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh (Iskandar S.,2016) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sedangkan dari penelitian (Lubis, 2017) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh (Azhmy, 2019) menunjukkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sedangkan dari penelitian

(Nikmah, 2018) menunjukkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Lubis, 2017) menunjukkan hasil bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sedangkan dari penelitian (Nikmah, 2018) menunjukkan hasil bahwa variabel stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Maka dari itu diperlukan penelitian lanjutan dalam membahas hal tersebut.

## 1.2. Ruang Lingkup

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini perlu adanya ruang lingkup penelitian agar permasalahan tidak melebar, maka pembahasan hanya dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Dalam penelitian ini variabel dependen (Y) yang akan diteliti adalah *turnover intention*.
2. Variabel independen (X) yang digunakan adalah :
  - a. Gaya Kepemimpinan (X1)
  - b. Kepuasan Kerja (X2)
  - c. Stres Kerja (X3)
3. Objek penelitian ini dilakukan di PT. Hwaseung Indonesia dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang.
4. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.

## 1.3. Rumusan Masalah

Menurut (Hariandja, 2002) Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan yang memerlukan pengelolaan yang baik



dalam rangka peningkatan mutu organisasi ataupun perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan agar karyawan dapat memberikan kontribusi secara optimal dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Karena salah satu masalah sumber daya manusia yang seringkali menghambat kinerja karyawan dalam perusahaan diantaranya adalah *turnover*, dan indikasi awal terjadinya *turnover* dalam sebuah organisasi yaitu adanya keinginan untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*).

Tingginya tingkat keinginan perpindahan karyawan diduga terjadi karena tidak tercapainya harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) karyawan, di antaranya yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan stres kerja. Dalam beberapa penelitian terdahulu juga terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap *turnover intention*. Salah satu perusahaan manufaktur di Jepara yaitu PT. Hwaseung Indonesia dipilih karena di perusahaan tersebut pada tahun 2018 terdapat peningkatan *turnover intention*. Banyak karyawan di perusahaan tersebut yang mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*?

3. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut, dapat dikemukakan tujuan dari penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1.5.1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan wawasan terhadap pengembangan keilmuan dan pengetahuan pada bidang studi manajemen terutama dalam pengembangan teori tentang sumber daya manusia.

##### **1.5.2. Secara Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran kepada semua pihak secara langsung maupun tidak langsung, antara lain :

##### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah ilmu serta pengetahuan yang dimiliki untuk mengembangkan kemampuan dan

penguasaan teori yang sudah diperoleh peneliti selama mengikuti perkuliahan di program studi Manajemen Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jember khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar penelitian yang objektif dalam mengambil keputusan, mengelola sumber daya manusia serta sebagai pedoman untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Selain itu dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada di dalam internal perusahaan kaitannya dengan kepemimpinan, kepuasan dalam bekerja, dan stres kerja karyawan terhadap *turnover intention* (niat karyawan untuk keluar dari perusahaan).

c. Bagi Pihak Lain

Memberi tambahan informasi untuk pihak lain yang akan melakukan penelitian pada permasalahan yang sama yaitu tentang *turnover intention* karyawan, selain itu juga dapat dijadikan referensi untuk menambah wawasan atau pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.