

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menjalankan organisasi, salah satu investasi yang harus diperhatikan adalah bagaimana mengatur sumber daya manusia yang ada didalamnya agar perusahaan dapat mencapai tujuan dan mengembangkan perusahaan secara berkesinambungan. Perubahan revolusi industri yang begitu cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan daya saing dengan cara mendapatkan talenta-talenta terbaik untuk bekerja di perusahaan, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka sehingga dapat memiliki kinerja yang tinggi. Dalam menjalankan bisnisnya, setiap perusahaan memiliki keunikannya masing-masing. Adanya budaya yang berlaku di dalam setiap organisasi akan mempengaruhi bagaimana perusahaan tersebut dijalankan. Menurut Schein (2017) budaya organisasi merupakan akumulasi pembelajaran dari sebuah kelompok dalam mengatasi masalah adaptasi dengan pihak luar dan bagaimana melakukan integrasi di dalam kelompok itu sendiri. Akumulasi dari pembelajaran ini akhirnya diakui sebagai sebuah nilai, kepercayaan, dan norma terhadap perilaku yang dapat diterima oleh kelompok tersebut dan menjadi asumsi dasar untuk mengambil sebuah tindakan. Budaya organisasi ini yang akan mempengaruhi para pemimpin bagaimana mengambil dan memperlakukan anggota kelompoknya.

Yukl & Gardner (2020) mendefinisikan kepemimpinan adalah bagaimana para pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan bawahan atau anggotanya tentang

apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya agar dapat mencapai tujuan bersama. Walaupun tidak ada ketentuan di dalam organisasi untuk menentukan gaya kepemimpinan terbaik yang harus digunakan oleh setiap pemimpinnya, namun gaya kepemimpinan ini akan mempengaruhi bagaimana interaksi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya. Keberadaan pemimpin menjadi sangat penting bagi organisasi dikarenakan selain harus mengambil keputusan namun juga memperhatikan dan melibatkan peran serta para bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai (Faturahman, 2018). Kondisi yang tidak pasti dan banyaknya tantangan di dalam menjalankan organisasi membuat kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan (Rein et al., 2012). Bentuk kepemimpinan yang banyak digunakan saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang transformasional akan mendorong para pengikutnya untuk turut bertumbuh dan berkembang bersama-sama organisasi sehingga mendapatkan pencapaian yang lebih besar (Bass & Riggio, 2006). Masing-masing individu didorong untuk memiliki kapasitas sebagai pemimpin dan menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan organisasi yang lebih besar.

PT XYZ merupakan perusahaan yang telah berdiri selama lebih dari 40 tahun, bergerak di bidang industri makanan dan minuman di Jakarta. Berdasarkan wawancara peneliti dengan pihak manajemen, didapati bahwa PT XYZ menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang sejalan dengan budaya perusahaan, yaitu *collaboration*, *innovation* dan *respect*. Para pemimpin menyadari bahwa tujuan perusahaan dan departemen hanya dapat dicapai dengan adanya kerja sama yang baik antara sesama karyawan, tanpa memandang status maupun jabatan.

Dalam melakukan pekerjaan, pemimpin mengkomunikasikan tugas dan tanggung jawab para karyawan secara jelas, memberikan motivasi dan kebebasan bagi para karyawan untuk melakukan inovasi dan menggunakan kreativitas mereka dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Pemimpin tidak hanya mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tetapi juga memotivasi karyawan untuk belajar dan berkembang dengan memberikan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang diperlukan. Hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan menciptakan suasana saling menghormati antara atasan dan bawahan, seperti di dalam sebuah keluarga.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional mendorong untuk karyawan bersifat sukarela untuk melakukan pekerjaannya lebih dari yang diminta dan tidak terhubung dengan sistem penghargaan organisasi. Karyawan tersebut berkontribusi secara aktif untuk meningkatkan efektivitas dalam pekerjaan dan iklim organisasi. (Ie & Widjaja, 2021).

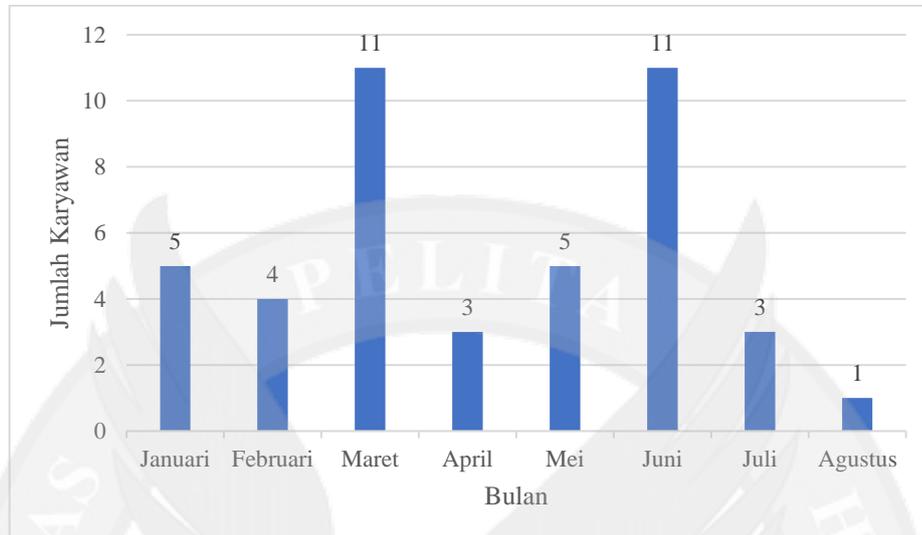
Lebih lanjut, pihak manajemen menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan lainnya yaitu *integrity* dan *excellence* mendukung terbentuknya *organizational citizenship behavior* para karyawan. Integritas para karyawan dapat dilihat melalui hasil kerja karyawan walaupun tanpa pengawasan dari atasan. Karyawan juga bersedia membantu pekerjaan rekan kerja lainnya walaupun bukan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini terlihat disaat pandemi dan mengharuskan sebagian besar karyawan bekerja dari rumah.

Karyawan yang mendapat giliran masuk ke kantor bersedia membantu pekerjaan karyawan lain yang memang harus diselesaikan secara *offline*. Selain itu, karyawan juga berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan maupun program yang diadakan oleh perusahaan, sekaligus bagian dari promosi perusahaan ke konsumen. Contohnya ikut dalam kegiatan olahraga bersama, aktivitas sosial, dan lain sebagainya.

Turnover karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *involuntary turnover* dan *voluntary turnover*. *Involuntary turnover* merupakan pemutusan hubungan kerja dikarenakan perusahaan memutuskan hubungan kerja oleh karyawan tersebut. Pemutusan hubungan kerja tersebut dapat disebabkan karena karyawan memasuki usia pensiun, masa kontrak kerja yang telah berakhir, dan lain-lain. Sementara, *voluntary turnover* adalah keputusan seorang karyawan untuk memutuskan hubungan kerja dengan perusahaan secara sukarela (An, 2019). Tingginya tingkat *turnover* karyawan akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan, dikarenakan perusahaan harus memulai dari awal lagi dalam mendapatkan talenta terbaik, memberikan orientasi, pelatihan dan pengembangan agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan dengan harapan yang diinginkan dari perusahaan.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian personalia dari PT XYZ, diketahui bahwa PT XYZ secara rutin menerima karyawan baru hampir setiap bulannya. Penerimaan karyawan baru dibagi menjadi dua jenis, yaitu pertama penambahan karyawan karena adanya tugas dan fungsi baru di suatu departemen dan membutuhkan tenaga kerja tambahan dan kedua untuk menggantikan karyawan yang mengundurkan diri baik secara *voluntary* ataupun *involuntary*. Berikut jumlah

karyawan yang mengundurkan diri secara *voluntary* di PT XYZ selama bulan Januari – Agustus 2021.



Gambar 1.1 Data *Voluntary Turnover* PT XYZ di Jakarta (Januari – Agustus 2021)
Sumber: Data personalia (2021)

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat disimpulkan terdapat total 43 orang karyawan yang secara *voluntary* memutuskan hubungan kerja dengan PT XYZ. Peningkatan jumlah karyawan yang mengundurkan diri terjadi pada bulan Maret dan Juni. Menurut Robbins & Judge (2015) mempertanyakan keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan adalah cara yang terbaik untuk memperkirakan *turnover* daripada menanyakan mengenai kepuasan kerja. *Intention* menurut Zeffane (1994) dalam Ardan & Jaelani (2021) adalah keinginan atau niat yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Melihat fenomena yang ada, peneliti tertarik untuk melakukan studi eksplorasi lebih lanjut mengenai *turnover intention* karyawan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun.



Gambar 1.2 Hasil Studi Eksplorasi (2021)

Dari hasil studi eksplorasi tersebut, didapatkan bahwa dalam 6 bulan terakhir, sebanyak 19 orang (63%) pernah memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan, dan 11 orang (37%) tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri. Lebih lanjut, dari 19 orang yang memiliki keinginan untuk mengundurkan diri, 11 orang diantaranya sudah mulai mencari informasi lowongan kerja di perusahaan lain dan 8 orang lainnya tidak mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Tabel 1.1 Hasil Studi Eksplorasi

Dalam waktu 6 bulan terakhir, mencari informasi lowongan pekerjaan di perusahaan lain	Hasil	Persentase
Ya	11	58%
Tidak	8	42%

Berdasarkan hasil studi eksplorasi, berikut faktor-faktor pendorong karyawan untuk mengundurkan diri. Peneliti meminta para karyawan untuk menyebutkan maksimal 5 faktor-faktor pendorong mereka mengundurkan diri dari PT XYZ.

Tabel 1.2 Faktor-faktor Pendorong Karyawan PT XYZ Mengundurkan Diri

Faktor	Jumlah	Persentase
Jenjang karir	16	31,4%
Kompensasi	13	25,5%
Keluarga	7	13,7%
Lokasi perusahaan	6	11,8%
Kepemimpinan	3	5,9%
Beban kerja	2	3,9%
Rekan kerja	2	3,9%
Budaya perusahaan	1	2,0%
Lingkungan kerja	1	2,0%

Sumber: Hasil Studi Eksplorasi (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2, beban kerja dan rekan kerja menjadi salah satu faktor pendorong karyawan untuk memiliki niat mengundurkan diri dari perusahaan. Beban kerja yang tinggi dapat memberikan pengaruh cukup signifikan terhadap stres kerja seseorang (Lubis, 2021). Sementara menurut Handoko (2001) dalam Asih et al., (2018) konflik antara sesama rekan kerja juga dapat menjadi faktor yang dapat menimbulkan stres kerja.

Berdasarkan fenomena yang telah disebutkan, penelitian-penelitian terdahulu yang membahas mengenai Kepemimpinan Transformasional, *Turnover Intention*, Stres Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Penulis	Variabel	Hasil
<i>Transformational Leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and</i>	Vinno Petrus Manoppo, 2020	Independen: <i>Transformational leadership</i> Dependen: <i>Turnover intention</i>	1. <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>work stress</i>

<p><i>organizational citizenship behavior</i></p>		<p>Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Work stress</i> - <i>Organizational citizenship behavior</i> 	<p>2. <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i></p> <p>3. <i>Transformational leadership</i> tidak memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i></p> <p>4. <i>Work stress</i> tidak memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>5. <i>Work stress</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>turnover Intention</i></p> <p>6. <i>Organizational citizenship behavior</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover Intention</i></p>
---	--	--	---

<p><i>Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity</i></p>	<p>Albert Amankwaa, Olivia Anku-Tsede</p>	<p>Independen: <i>Transformational leadership</i></p> <p>Moderasi: <i>Alternative Job Opportunity</i></p> <p>Dependen: <i>Turnover intention</i></p>	<p><i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>employee turnover intention</i>.</p>
<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di CV Putra Tama Jaya)</p>	<p>Ika Oktavianti</p>	<p>Independen : Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Dependen: Keinginan Keluar Karyawan</p> <p>Mediasi: Komitmen Organisasi</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan negatif tidak signifikan terhadap Keinginan Keluar Karyawan.</p>
<p>Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi</p>	<p>Siti Maesaroh, Masduki Asbari, Dhaniel Hutagalung, Mustofa, Eva Agistiawati, Sucipto Basuki,</p>	<p>Independen: Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Dependen: Kinerja Guru</p> <p>Mediasi: <i>organizational</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> guru.</p>

<i>Organizational citizenship behavior</i>	Fatrlia Rasyi Radita, Nurasih, Yayah Yulia, Eman Singgih, Gusli Chidir	<i>citizenship behavior</i>	
Kepemimpinan Transformasional, Stress Kerja dan Kinerja Karyawan	Izmi Fardillah	Independen: Kepemimpinan Transformasional, Stress Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap stress kerja
Analisis Pengaruh Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Vivin Tri Prasasti, Ahyar Yuniawan	Independen: Stress Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Dependen: <i>Organizational citizenship behavior</i> <i>Intervening:</i> Komitmen Organisasional	Stres kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja	Ni Luh Tesi Riani, Made	Independen: Stress Kerja, Beban Kerja,	Stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap

dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan	Surya Putra	Lingkungan Kerja Non Fisik Dependen: <i>Turnover intention</i>	<i>turnover intention.</i>
Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan <i>Organizational citizenship behavior</i> Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan pada Negari Coffee Luwak	Ni Putu Ayu Sintya Saraswati, Pande Ketut Ribek	Independen: Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan <i>Organizational citizenship behavior</i> Dependen: <i>Turnover intention</i>	<i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention.</i>

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti menemukan adanya riset gap, yaitu menurut Manoppo (2020) dan Oktavianti (2014), kepemimpinan transformasional memiliki tidak memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Sementara menurut Amankwaa & Anku-Tsede (2015) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Melihat fenomena yang terjadi di PT XYZ dan adanya riset gap, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Mediasi oleh Stres Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT XYZ di Jakarta.”

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu kepada latar belakang masalah di atas, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja?
2. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan?
4. Apakah stres kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah stres kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan?
6. Apakah *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan.
4. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan.
6. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *turnover intention* karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan dan pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan, di mediasi oleh stres kerja dan *organizational citizenship behavior* pada PT XYZ di Jakarta.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Bagi perusahaan, menjadi masukan dan saran perbaikan untuk dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.
2. Bagi peendidikan, menjadi bahan tambahan informasi sebagai pembanding ataupun pendukung penelitian sejenis.
3. Bagi penulis, menjadi bentuk penerapan dari hasil pembelajaran di Universitas Pelita Harapan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam melakukan pembahasan, peneliti melakukan pembatasan terhadap variabel-variabel yang akan digunakan, yaitu Kepemimpinan Transformasional, *Turnover Intention*, Stres Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian akan dilakukan di PT XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman di Jakarta.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam melakukan penulisan, peneliti akan mengurutkan bab-bab tersebut sebagai berikut:

BAB I – PENDAHULUAN

Bab pertama berisikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, ruang lingkup penelitian, dan terakhir sistematika penulisan.

BAB II – LANDASAN TEORI

Bab kedua menjelaskan mengenai teori-teori yang melandasi variabel-variabel yang akan digunakan, pembentukan hipotesis penelitian, dan juga model penelitian yang akan digunakan.

BAB III – METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan metode yang digunakan dalam melakukan uji validasi terhadap hubungan antar variabel serta desain penelitian dan metode yang digunakan dalam pengumpulan data.

BAB IV – PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan tentang analisa data aktual serta pemecahan masalah berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Pada bab ini juga akan memberikan jawaban atas rumusan masalah yang telah disampaikan sebelumnya.

BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir yang akan menyimpulkan keseluruhan dari hasil penelitian untuk memberikan saran, implikasi manajerial, rekomendasi terhadap penelitian di masa mendatang.