

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Turnover dalam suatu perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dielakkan dan terjadi pada semua perusahaan atau organisasi. Seperti dua sisi mata uang, *turnover* dapat berdampak positif maupun negatif pada organisasi. Dampak positif dari *turnover* adalah jika yang *turnover* dilakukan oleh karyawan dengan performa kerja rendah sehingga posisinya dapat diisi dengan karyawan yang lebih berkompeten dan kinerja yang lebih baik (Robbins and Judge 2017, 68). Namun dampak negatifnya adalah jika *turnover* dilakukan oleh karyawan yang memiliki peran penting dalam organisasi.

Dampak negatif dari *turnover* berakibat sangat besar bagi organisasi. *Turnover* dapat menurunkan produktivitas kerja dikarenakan organisasi harus melakukan proses perekrutan dan pelatihan untuk karyawan baru selain membutuhkan waktu, juga membutuhkan biaya untuk pelatihannya. Menurunnya produktivitas kerja dapat memberikan kerugian pada perusahaan setara 30-50% dari gaji tahunan karyawan tanpa keterampilan hingga setara dengan 200-400% dari gaji tahunan karyawan dengan keterampilan spesialis di bidang IT (Greenberg 2011, 225). Selain menurunnya produktivitas kerja, *turnover* bahkan menurunkan kualitas dari organisasi. Bill Gates, seperti yang dikutip oleh Greenberg (2011, 225) mengatakan “*Take my 20 best people, and virtually overnight, Microsoft becomes a mediocre company.*”

Besarnya kerugian yang ditimbulkan oleh *turnover* membuat organisasi harus berdaya upaya agar intensi *turnover* dapat ditekan seminimal mungkin. Hal ini membuat organisasi harus berorientasi pada sumber daya manusia (SDM) nya dan apa yang dibutuhkan mereka. Seberapapun pentingnya dan menginspirasi suatu pekerjaan ataupun tujuan organisasi, tidak akan berarti jika karyawannya tidak merasa terlibat di dalamnya (Josephson 2022).

Permasalahan *turnover* ini bertambah dengan masuknya generasi Z (Gen Z) ke dalam organisasi karena Gen Z ini adalah populasi yang suka berpindah pekerjaan (Pandey 2022). Sebagai mana dilaporkan Heittmann (2018), Gen Z memiliki kecenderungan tiga kali lebih besar untuk berganti pekerjaan. Lebih lanjut, Josephson (2022) melaporkan survei yang dilakukan Adobe mendapatkan fakta bahwa lebih dari separuh responden Gen Z merencanakan untuk mencari pekerjaan baru pada tahun berikut. Di Inggris, cv-library (2017) melaporkan bahwa 75% dari responden yang berusia 18 tahun ke bawah menyatakan bahwa masa kerja kurang dari satu tahun adalah wajar. Senada dengan pernyataan tersebut, responden yang 65% berusia 18-24 tahun menyatakan hal serupa dan 54,5% yang berusia 25-34 tahun yang memiliki pendapat yang sama. Bahkan dari laporan Robert Hall, (2018) sebuah media online di California, melaporkan bahwa 75% responden berusia 18-34 tahun berpendapat bahwa berpindah-pindah pekerjaan merupakan suatu keuntungan.

Kecenderungan tersebut juga terlihat pada XYZ Clinic yang merupakan salah satu dari organisasi yang terdampak dari kondisi tersebut di atas dengan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Menurut data tahun 2019-2022 dalam Tabel 1.1, tercatat tingkat *turnover* karyawan berada di atas 30% setiap tahunnya kecuali

pada tahun 2021. Adapun mayoritas yaitu 88% karyawan XYZ berusia di bawah 29 tahun. Dimana kategori usia karyawan di XYZ Clinic termasuk dalam Gen Z.

Tabel 1.1 *Turnover Karyawan XYZ Clinic Tahun 2019-2022*

	2019	2020	2021	2022
Total karyawan yang keluar	7	14	3	9
Total karyawan	22	22	36	42
Presentasi karyawan keluar	31,8%	63,6%	8,3%	21,4%

Untuk dapat mendukung tercapainya visi dan misi organisasi, XYZ Clinic memerlukan karyawan yang berkompeten sekaligus berkomitmen pada klinik untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. *Organizational commitment* merupakan keinginan kuat dari karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Colquitt, Lepine and Wesson 2018, 62) dan berkomitmen untuk membantu tercapainya tujuan organisasi (Kreitner and Kinicki 2010, 166).

Adapun konsekuensi *organizational commitment* yang ditunjukkan berbagai studi empiris adalah perilaku-perilaku kerja yang berhubungan dengan: *job performance, retention, absenteeism*, disiplin kerja, serta *turnover* (Mowday, Porter and Steers 1982, 35). Dengan demikian, organisasi yang memiliki karyawan dengan *organizational commitment* tinggi, dapat diprediksi tingkat kinerja karyawannya.

Organizational commitment mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan meningkatkan keinginan untuk tetap bersama pada organisasi. Hasil studi secara empiris menunjukkan bahwa ada korelasi negatif *organizational commitment* terhadap *turnover intention* (Hariyonyoto, Musnadi and Majid 2019), (M. Nathisa and Noer 2018) serta berpengaruh positif terhadap retensi karyawan (Putra, Kusnanto and Yuwono 2020).

Keberhasilan pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang ada di organisasi tersebut (Njoroge 2015). Dimana hasil studi menunjukkan relasi antara *transformational leadership* dan *organizational commitment* (Elalotagam 2017). Peran pemimpin dalam menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang yang dipimpin serta mengimplementasi proses transformatif dapat menumbuhkan *organizational commitment*. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya dan dipimpin oleh pimpinan berkarakter transformasional, akan menunjukkan komitmen yang tinggi pada organisasi (Colquitt, Lepine and Wesson 2018, 111, 465).

Hasil penelitian McGaha, K.K. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menjadi pilihan dari subyek yang berusia antara 10-22 tahun yang merupakan generasi Z. Sementara penelitian Pratama et. al (2020, 150) menemukan bahwa *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan *organizational commitment*. Dari kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *transformational leadership* yang menjadi preferensi Gen Z merupakan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan *organizational commitment*.

Variabel lain yang dapat meningkatkan retensi adalah *perceived organizational support*. *Perceived organization support* atau POS didefinisikan oleh Eisenberger sebagai tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi yang diberikannya dan peduli akan kesejahteraan mereka (Eisenberger, Stinglhamber, et al. 2002). Menurut Eisenberger, POS ini

memberikan efek positif terhadap kinerja dan *abseenteism* karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Li, et al. (2022) menemukan bahwa *support* yang diberikan organisasi pada pekerja medis untuk mengatur intensitas kerja, memediasi konflik kerja, dan memperbaiki lingkungan kerja membuat kondisi fisik, psikologi, sosial, dan kondisi kerja menjadi lebih baik sehingga berdampak pada turunnya tingkat *turnover*.

Faktor lain yang juga berpengaruh adalah *job satisfaction* karyawan terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi *job satisfaction*, semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi (Colquitt, Lepine and Wesson 2018, 111). *Job satisfaction* tidak hanya dipengaruhi oleh gaji dan promosi tetapi juga oleh pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, serta lingkungan kerja (Luthans, Luthans and Luthans 2021, 119-121).

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia karena memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi dalam mencapai visi, misi serta tercapainya tujuan jangka panjangnya. Oleh karena itu, XYZ Clinic perlu menyikapi tingginya tingkat turnover karyawannya, yang umumnya adalah generasi Z. Mempertahankan retensi karyawan ini, sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa *human capital* merupakan sumber daya terpenting dalam organisasi dan pengelolaanya akan mempengaruhi kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuannya (Stone 2017, 3).

Dari latar belakang yang telah dijabarkan di atas, penelitian ini ingin melihat lebih dalam tentang pengaruh *transformational leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*

karyawan di XYZ Clinic. Dimana *organizational commitment* karyawan akan meningkatkan retensi karyawan dan kinerja klinik.

1.2 Identifikasi Masalah

Hadirnya Gen Z dalam dunia kerja membuat organisasi menghadapi permasalahan baru yang disebabkan oleh karakter dan persepsi generasi baru ini terhadap dunia kerja. Salah satu yang sering dihadapi adalah tingginya tingkat *turnover* karena Gen Z memiliki persepsi bahwa berpindah kerja adalah hal yang wajar. Sementara itu, agar dapat mencapai tujuan pendiriannya dengan kinerja pelayanan terbaik bagi anak-anak dan keluarga, XYZ Clinic membutuhkan karyawan yang berkomitmen untuk bersama-sama meraih tujuan tersebut. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami variabel-variabel yang dapat mempengaruhi *organizational commitment* karyawan.

Masalah-masalah pada XYZ Clinic yang berpengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan antara lain:

1. Penghargaan terhadap kinerja berupa gaji dan insentif menjadi faktor yang mempengaruhi komitmen kerja karyawan. Gaji karyawan di klinik telah mengikuti standar UMR, namun insentif atas kinerja lebih rendah jika dibandingkan dari beberapa klinik sejenis lainnya.
2. Benefit berupa penyediaan mess dan atau makan siang bagi karyawan belum memberikan efek nyata untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan.
3. Memahami karakter karyawan yang mayoritas berusia di bawah 29 tahun tergolong sebagai Gen Z dan berstatus lajang.

4. Belum adanya penerapan konsisten dan menyeluruh terhadap kegiatan asesmen dan evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala sebagai bagian dari *management development*.
5. Adanya penurunan disiplin kerja dan absensi kehadiran karyawan di salah satu cabang klinik dalam beberapa bulan terakhir.
6. Belum terisinya beberapa posisi koordinator/supervisor pada organisasi mengakibatkan peran ganda yang harus dijalani karyawan senior yang ada.
7. Ketidakefektifan dalam pelaksanaan fungsi dan peran koordinator/supervisor yang ada serta timbulnya beban kerja yang tinggi.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan kontribusi *transformational leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction* terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan, maka peneliti membatasi masalah penelitian pada masalah *organizational commitment* yang berhubungan dengan kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan adalah penelitian oleh Chandrasekara (2019), Silitonga et al, (2020) dan Cahyono (2020) yang melihat peran signifikan dan positif dari *transformational leadership* terhadap *organizational commitment*. Kemudian pengaruh *perceived organizational support* dan *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* dari penelitian yang dilakukan Claudia (2018) dan Gopinath (2020). Dengan demikian, penelitian ini dibatasi pada masalah *organizational commitment* karyawan XYZ Clinic yang dipengaruhi oleh *transformational leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi serta batasan masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah penerapan *transformational leadership* berpengaruh positif meningkatkan *job satisfaction* karyawan XYZ Clinic?
2. Apakah penerapan *transformational leadership* berpengaruh positif meningkatkan *organizational commitment* karyawan XYZ Clinic?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif meningkatkan *job satisfaction* karyawan XYZ Clinic?
4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif meningkatkan *organizational commitment* karyawan XYZ Clinic?
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh positif meningkatkan *organizational commitment* karyawan XYZ Clinic?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh positif *transformational leadership* dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan.
2. Mengetahui pengaruh positif *transformational leadership* dalam meningkatkan *organizational commitment* karyawan.
3. Mengetahui pengaruh positif *perceived organizational support* dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan.
4. Mengetahui pengaruh positif *perceived organizational support* dalam meningkatkan *organizational commitment* karyawan.

5. Mengetahui pengaruh positif *job satisfaction* dalam meningkatkan *organizational commitment* karyawan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan tidak hanya manfaat akademis bagi penulis tetapi juga manfaat praktis bagi manajemen dan karyawan di XYZ Clinic.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk dapat melengkapi teori yang ada tentang pengaruh *transformational leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction*, terhadap *organizational commitment*. *Organizational commitment* merupakan faktor penting dalam memahami perilaku kerja karyawan dan terus mendapatkan perhatian dalam studi-studi perilaku organisasi. Penelitian ini diharapkan bisa berkontribusi sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan variabel: *organizational commitment*, *transformational leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction*.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi jajaran manajemen XYZ Clinic dalam penetapan kebijakan-kebijakan strategisnya dengan mempertimbangkan aspek *transformational leadership*, *perceived organizational support*, serta *job satisfaction* untuk semakin meningkatkan *organizational commitment* karyawannya. Juga bagi karyawan senior agar dapat menerapkan *transformational leadership* dan meningkatkan *perceived organizational support* dalam perannya sebagai koordinator dan mentor yang akan pada akhirnya akan

memberikan pengaruh positif bagi *job satisfaction* dan meningkatkan *organizational commitment* karyawan.

1.7 Sistematika Penelitian

Tesis ini tersusun dalam lima bab dimana masing-masing bab berisikan rincian pembahasan tertentu. Bab satu menjabarkan latar belakang dan indentifikasi masalah yang ditemukan pada XYZ Clinic. Rumusan masalah ditetapkan sehubungan dengan area penelitian pada: *organizational commitment*, *transformational leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction*. Selanjutnya diuraikan manfaat teoritis penelitian bagi pemahaman hubungan karyawan dan organisasi lewat faktor *organizational commitment*. Serta manfaat praktis bagi manajemen XYZ Clinic dalam pembuatan kebijakan yang dapat meningkatkan *organizational commitment* karyawan.

Pada bab kedua, dipaparkan kajian literatur yang menjadi landasan teori variabel-variabel penelitian antara lain: *organizational commitment*, *transformational leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction*. Adapun kerangka berpikir dan hipotesis penelitian ini adalah dugaan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*; dugaan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *organizational commitment*; dugaan pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction*; dugaan pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*; dan dugaan pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*.

Pada bab ketiga, dijelaskan metode penelitian yang dilakukan dalam di XYZ Clinic, klinik tumbuh kembang anak yang memiliki 3 cabang di Jakarta, Tangerang,

dan Medan. Penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2022 dengan subjek penelitian 32 karyawan XYZ Clinic. Untuk mengukur variabel penelitian, digunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala *Likert* dalam bentuk *google form*. Teknik analisis statistik yang digunakan untuk pengolahan data dalam penelitian adalah teknik *Structural Equation Model* (SEM).

Pada bab empat, disajikan pengolahan data yang telah dikumpulkan melalui kuisisioner, dimana data di olah dengan menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Modelling*)

Bab kelima merupakan penutup dari penelitian yang akan membahas mengenai kesimpulan atas penelitian sudah dilakukan dan implikasi manajerial yang dapat digunakan sebagai pedoman atau saran untuk perusahaan ataupun manajer, serta keterbatasan yang ada di dalam penelitian ini.

