

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Oleh sebab itu organisasi harus terus berupaya untuk mempertahankan karyawan yang mempunyai kinerja yang terbaik.

Tetapi pada kenyataannya hampir tidak ada organisasi yang mampu menahan karyawan untuk keluar dari organisasi. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat terganggu, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Cotton dan Tuttle (1986) menyatakan *turnover intention* sebagai probabilitas diperkirakan individu untuk meninggalkan organisasi, sedangkan Tett dan Mayer (1993) menyatakan *turnover intention* sebagai sebuah keinginan sadar untuk mencari alternatif lain dalam organisasi lain. Proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Turnover yang tinggi dapat mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi

pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan harus mempelajari keahlian yang baru. Tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota suatu organisasi atau perusahaan.

Banyak hal yang diduga sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan sehingga menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Berbagai penelitian untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* telah dilakukan, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Mumtaz *et al.*, (2014) yang mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan, penghargaan yang bersifat *intrinsic dan extrinsic* yang dimediasi dengan keterlibatan karyawan sebagai prediktor munculnya *turnover intention*.

Keterlibatan karyawan banyak digunakan sebagai variabel mediasi untuk penelitian-penelitian sebelumnya. Keterlibatan karyawan sendiri sebenarnya bukanlah konsep baru, tetapi bisa dikatakan sebagai “anggur lama dalam botol baru” (Schneider *et al.*, 2008 dalam Berry, 2010). Keterlibatan karyawan terdiri dari bunga rampai konsep yang telah diteliti sebelumnya yaitu kepuasan kerja, pemberdayaan, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Keterlibatan karyawan adalah sebuah konsep diadopsi oleh para profesional HR dalam dekade terakhir untuk menghadapi persaingan global. Tujuannya untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan bisnis. Keterlibatan karyawan di sisi lain mengacu pada komitmen dan hubungan untuk bekerja yang diukur

dengan jumlah usaha *diskresioner* karyawan untuk bersedia mengeluarkan segenap kemampuan dan kemauan diluar tanggung jawab inti.

Seperti yang didefinisikan oleh Chimento dalam M. Amstrong (2006) : Keterlibatan karyawan adalah hubungan positif dua arah antara seorang karyawan dan organisasi mereka. Kedua belah pihak menyadari akan diri mereka sendiri dan dan kebutuhan antara satu sama lain lain, dan cara mereka saling mendukung untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Karyawan dan organisasi yang sama-sama terlibat akan melakukan hal yang lebih antara satu sama lain karena mereka akan adanya hubungan yang saling menguntungkan.

The Royal Bank of Scotland dalam M. Amstrong (2006) mendefinisikan keterlibatan sebagai keadaan emosional dan komitmen intelektual ke grup dan daftar komponen sebagai kepuasan (betapa aku suka bekerja di sini), komitmen (betapa aku ingin berada di sini) dan kinerja (betapa aku ingin dan benar-benar melakukan dalam mencapai hasil). Hubungan ini mengacu pada konsep mereka tentang keterlibatan dalam kinerja, yaitu tentang memahami mengapa bekerja untuk sebuah organisasi tertentu menarik bagi berbagai jenis individu. Hal ini terlihat pada hati dan pikiran alasan mengapa orang bekerja untuk organisasi. Hal diatas dapat juga di definisikan keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja sama dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi.

Dalam beberapa kasus, banyak orang lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka daripada organisasi yang menyediakan pekerjaan, misalnya para peneliti di universitas atau lembaga penelitian. Para peneliti mengambil pandangan bahwa

organisasi tempat mereka bekerja saat ini sebagai batu loncatan dalam karir mereka yang menyediakan jenis pekerjaan yang mereka inginkan dimasa depan.

Kerugian akan hilangnya produktivitas karyawan yang tidak terlibat di USA setiap tahunnya sebesar USD 370 *billion*. Jumlah kerugian besar tersebut telah mendorong para profesional HR untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di organisasi masing-masing (ADP Research Institute, 2011).

Studi yang dilakukan oleh ADP Research Institute (2011) berusaha untuk menunjukkan apa yang bisa dilakukan oleh profesional HR untuk meningkatkan keterlibatan karyawan melalui hubungan tingkat kepuasan dan keterlibatan. Semakin kecil selisih ranking antara keterlibatan dengan kepuasan karyawan, poin ini akan memberikan dampak yang besar bagi peningkatan keterlibatan karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan tiga besar area yang perlu mendapatkan perhatian dari profesional HR adalah hubungan karyawan dengan atasan langsung/gaya kepemimpinan atasan (selisih 0), kesempatan untuk menggunakan skill (selisih 1) dan kesempatan untuk lebih mandiri dalam pekerjaan (selisih 3).

Tabel 1.1 Keterlibatan versus Kepuasan.

Engagement Ranking	Factor	Satisfaction Ranking
3	Opportunities to use skills and abilities	2
4	Relationship with immediate supervisor	4
1	The work itself	8
NR	Job security	1
9	Organization's financial stability	3
2	Relationships with co-workers	NR
6	Autonomy and independence	9
5	Contribution of work to organization's business goals	NR
NR	Compensation	5
NR	Benefits	6

Sumber : Survey dari Human Resources Management, 2011

Penelitian lain yang dilakukan oleh Padkumar *et al* (2011) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh banyak hal seperti karakteristik pekerjaan, penghargaan bersifat intrinsik dan ekstrinsik, gaya kepemimpinan atasan, perspektif keadilan dan distribusi keadilan organisasi oleh karyawan.

Kotler (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai serangkaian proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikan terhadap keadaan-keadaan secara signifikan berubah. Oleh karena itu manajemen dan kepemimpinan merupakan dua hal yang sangat penting karena dunia bisnis saat ini telah mengalami perubahan yang cepat, termasuk tuntutan perubahan dalam gaya kepemimpinan menjadi lebih beragam pimpinan dalam organisasi akan menghadapi tantangan yang signifikan dalam pekerjaan mereka dalam hal bagaimana mengelola kepemimpinan tersebut berkembang menjadi semakin kompleks.

Banyak tipe gaya kepemimpinan dikembangkan, namun salah satu teori yang menekankan perubahan dan paling komprehensif adalah *Full Range Leadership Theory* (Bass dan Avolio, 1999). Bass dan Avolio (1999) menjelaskan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan/transformatasional. Gaya kepemimpinan transformatasional memiliki lima indikator yang meliputi atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual dan motivasi inspirasional.

Kepemimpinan transformatasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan ide-ide, gagasan-gagasan dan apa yang diinginkan pada anak buahnya. Bawahan bekerja dengan semangat, termotivasi, terinspirasi oleh ide-ide gagasan pemimpin tadi. Kepemimpinan transformatasional

menunjuk pada proses pembangunan komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Pemimpin transformasional mampu mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek perubahan yang baik pada tingkat organisasi maupun tingkat individu. Konsep kepemimpinan transformasional ini meng-integrasi-kan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi serta menggabungkan konsep sosiologi dan politik terdahulu.

Konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas/transaksional adalah mencakup tiga indikator yaitu ketergantungan imbalan, manajemen aktif dengan pengecualian dan manajemen pasif dengan pengecualian. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan.

Gaya kepemimpinan yang buruk memberikan dampak langsung pada kesehatan emosional dan produktifitas karyawan. Pada kesempatan pertama seorang karyawan mungkin tidak keluar tetapi pikiran untuk melakukannya telah

tertanam. Pada saat kedua, pikiran itu diperkuat. Saat yang ketiga kalinya, ia mulai mencari pekerjaan lain.

Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dengan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dilakukan oleh Gallup Organization (ADP Reserach Institute, 2011). Penelitian ini dilakukan kepada lebih dari satu juta karyawan dan delapan puluh ribu manajer, lalu dipublikasikan dalam sebuah buku berjudul *First Break all The Rules*. Temuan dari penelitian tersebut adalah jika orang-orang yang potensial meninggalkan perusahaan, maka perlu dilihat atasan langsung atau pemimpin tertinggi di departemen mereka. Atasan adalah alasan orang bertahan dan berkembang dalam organisasi dan ia adalah alasan mengapa mereka berhenti, pergi membawa pengetahuan, pengalaman, dan relasi bersama mereka, dan biasanya langsung ke pesaing.

Pasar tenaga kerja Indonesia seperti yang dilansir oleh Badan Pusat Statistik (BPS) bulan Agustus 2014 berjumlah 121,9 juta. Penduduk yang bekerja pada Agustus 2014 sebanyak 114,6 juta orang. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Agustus 2014 sebesar 5,94 persen. Penduduk yang bekerja di atas 35 jam ke atas per minggu (pekerja penuh) pada Agustus 2014 sebanyak 78,9 juta orang (68,80 persen), sedangkan penduduk yang bekerja kurang dari 15 jam per minggu sebanyak 6,7 juta orang (5,84 persen).

Penduduk yang bekerja masih didominasi oleh mereka yang berpendidikan SD kebawah sebesar 47,07 persen, sementara penduduk yang bekerja dengan pendidikan Sarjana ke atas hanya sebesar 7,21 persen. Tingkat pendidikan ini mengakibatkan daya saing tenaga Indonesia menjadi rendah. Daya saing yang rendah ini mengakibatkan tingkat pengupahan menjadi rendah. Hal-hal yang

berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan dasar, dalam banyak kasus menjadi pemicu dalam hal kepuasan karyawan ditempat kerja, keterlibatan karyawan dalam organisasi dan keinginan berpindah. Telah banyak penelitian di Indonesia yang meneliti perihal pengaruh pengupahan, kesejahteraan serta hak normatif karyawan terhadap *turnover intention*.

Dari fenomena secara umum tersebut diatas, maka penulis mencoba untuk membandingkan fenomena tersebut dalam perusahaan manufaktur di Sidoarjo. Perusahaan yang diteliti adalah PT.XYZ berlokasi di Sidoarjo. Pemilihan perusahaan yang diteliti karena beberapa faktor, yaitu usia perusahaan yang cukup panjang (36 tahun) dan pengelolaan sistem manajemen yang berjalan baik. Usia perusahaan yang cukup panjang menunjukkan bahwa perusahaan terbukti *sustainable* dalam persaingan usaha. Perusahaan juga menjalankan tata kelola perusahaan dengan baik untuk menjamin kesinambungan usaha dan kebutuhan seluruh pemangku kepentingan. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur *flexible packaging* dengan pangsa pasar untuk lokal maupun internasional. Untuk menjamin bahwa sistem manajemen kualitas produk dan keamanan pangan berjalan dengan baik, perusahaan ini sudah menerapkan ISO 9000 dan ISO 22000 dengan ketat

Untuk menjamin kesejahteraan pekerja, perusahaan ini juga patuh terhadap regulasi *Social Accountability* 8000 dan peraturan ketenaga kerjaan lokal yang berlaku. Salah satu hal yang nyata, perusahaan membayar upah minimum pekerja tingkat yang paling rendah sebesar 10% diatas UMR. Perusahaan juga patuh dalam penerapan aturan secara normatif untuk seluruh pekerja, misalkan

ketentuan upah lembur, asuransi kesehatan, jaminan hari tua, jaminan kecelakaan, jaminan kematian, penghargaan masa kerja dan sebagainya.

Dengan reputasi dan pengaturan benefit yang kompetitif untuk karyawan, pada kenyataannya tetap ada karyawan yang keluar dari perusahaan, meskipun bisa dikatakan masih dalam rasio yang sehat. Data dibawah ini merupakan tingkat *turnover* karyawan selama 2 tahun terakhir.

Tabel 1.2 Tingkat turnover karyawan 2 tahun

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Pensiun	Meninggal	Pindah	Masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	% voluntary turnover ratio
2013	897	2	2	21	30	902	2.3%
2014	902	4	0	20	22	900	2.2%

Sumber : PT. XYZ Sidoarjo, 2014

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas tampak bahwa *turnover* karyawan disebabkan pensiun, meninggal dan pindah kerja. Penelitian ini meneliti karyawan yang pindah ke perusahaan lain. Data detail untuk *turnover* karyawan pindah tahun 2014 dari data *exit interview* diketahui bahwa dari 20 orang yang pindah tersebut, 4 orang membuka lapangan usaha sendiri/wiraswasta dan 16 orang berpindah ke perusahaan lain. Untuk 16 yang berpindah ke perusahaan lain, salah satu alasannya adalah adanya masalah hubungan karyawan dengan atasannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti mengambil judul penelitian “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL ATASAN LANGSUNG TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN : PERAN MEDIASI TINGKAT KETERLIBATAN KARYAWAN”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas maka dapat dibuat suatu rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional atasan langsung berpengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan di PT. XYZ Sidoarjo ?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional atasan langsung langsung berpengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan di organisasi PT. XYZ Sidoarjo ?
3. Apakah tingkat keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. XYZ Sidoarjo ?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional atasan langsung berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di XYZ Sidoarjo ?
5. Apakah gaya kepemimpinan transaksional atasan langsung berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* di PT. XYZ Sidoarjo ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah menganalisis pengaruh :

1. Gaya kepemimpinan transformasional atasan langsung terhadap tingkat keterlibatan karyawan di PT. XYZ Sidoarjo.

2. Gaya kepemimpinan transaksional atasan langsung terhadap tingkat keterlibatan karyawan di PT. XYZ Sidoarjo,
3. Tingkat keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. XYZ Sidoarjo .
4. Gaya kepemimpinan transformasional atasan langsung terhadap *turnover intention* karyawan di PT. XYZ Sidoarjo
5. Gaya kepemimpinan transaksional atasan langsung terhadap *turnover intention* karyawan di PT. XYZ Sidoarjo.

1.4. Manfaat penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Menganalisis dan menguji lebih dalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional atasan langsung terhadap *turnover intention* karyawan ditinjau dari tingkat keterlibatan karyawan .

1.4.2. Manfaat Praktis

Memberikan pemikiran kepada management PT. XYZ untuk memikirkan upaya-upaya meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan yang pada akhirnya bisa menghilangkan karyawan yang berpotensi untuk meninggalkan organisasi di lihat dari faktor gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional atasan langsung.

1.5. Metode Penelitian

Desain riset penelitian ini bersifat non experimental. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam *explanatory research*, karena penelitian ini mencoba mencari sebab dan alasan terjadinya sebuah fenomena, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Sedangkan berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk jenis *applied research*, karena penelitian ini berangkat dari permasalahan yang muncul atau terjadi pada obyek penelitian. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk *cross-sectional study* karena berusaha untuk memotret sebuah fenomena dari titik tertentu.

Penelitian ini menggunakan data primer karena data yang digunakan langsung dari responden yang mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan jenis *interval scale* dalam hal ini menggunakan skala Likert. Pengolahan data menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)*.

1.6. Batasan Penelitian

Batasan penelitian adalah sebagai berikut :

- 1.6.1 Variabel yang diteliti dibatasi pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional atasan langsung.
- 1.6.2 Objek penelitian yang diteliti terbatas pada karyawan yang bekerja di PT. XYZ Sidoarjo
- 1.6.3 Periode waktu penelitian selama 3 bulan

1.7. Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I : Bab ini menentukan tujuan penelitian, yang di eksplorasi secara lebih rinci untuk memberikan kontribusi dalam pemahaman masalah penelitian. Secara detail Bab I mendeskripsikan mengenai pendahuluan yang bertujuan untuk menguraikan latar belakang masalah penelitian, identifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah dan kegunaan penelitian.

Bab II : Bab ini menyatakan gambaran yang jelas dari variabel serta teori-teori yang berkaitan dengan masalah penelitian. Secara detail Bab II merangkum studi dan temuan yang dipublikasikan pada topik penelitian dan bagaimana penelitian ini dapat memberikan kontribusi atau menambah apa yang telah dipelajari.

Bab III: Bab ini secara rinci menjelaskan kegiatan teknis dan ilmiah meliputi desain penelitian, rencana pengambilan sampel, instrumentasi, alat statistik, dan pengolahan data.

Bab IV: Bab ini menyajikan temuan yang menjawab pertanyaan penelitian dan memfokuskan bagaimana hubungan temuan tersebut dengan penelitian terdahulu.

Bab V: Bab ini menguraikan implikasi, kesimpulan, dan rekomendasi untuk memajukan studi tentang topik penelitian ini dengan kontribusi teoretis, metodologi, dan substantif yang mungkin diperlukan untuk mengatasi keterbatasan fakta empiris yang ada.