BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan, karena sumber daya manusia merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan setiap kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia harus mendapat perhatian yang lebih serius dibandingkan dengan sumber daya lainnya karena memiliki peran, perasaan dan perilaku yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Persaingan industri yang berkembang sangat pesat saat ini menyebabkan tingginya persaingan. Sebuah perusahaan akan bersaing satu sama lainnya untuk mencari laba, sedangkan kondisi ekonomi dari masyarakat saat iniseringkali ditemukan permasalahan yang menyebabkan perusahaan mengalami kegagalan. Sebuah perusahaan harus memiliki daya saing yang tinggi dan manajemen yang baik dan efektif, serta sumber daya yang berkualitas dan berkompeten. Sumber daya yang berperan penting dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik, setiap pemimpin dan manajer serta bagian yang menangani sumber daya manusia harus memahami masalah manajemen sumber daya manusia dengan baik pula (Widodo, 2015). Pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan selain karena kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, semangat kerja dari sumber daya manusia harus berbanding lurus.

Sumber daya manusia merupakan penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengembangan, penerapan, dan menilai kebijakan, prosedur, metode, serta progam-progam yang berkaitan dengan karyawan dalam organisasi (Hasibuan 2011:11). Umar Husein (2013:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan pada unsur sumber daya manusia, yang bertujuan untuk mengelola individu dengan baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas atas pekerjaannya.

Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pentingnya peran sumber daya manusia didalam perusahaan, selain oleh karena kemampuan dan juga skill yang dimiliki, semangat kerja dari sumber daya manusia tersebut haruslah berbanding lurus.

Proses *turnover* biasanya ditandai dengan timbulnya kondisi dimana karyawan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan atau yang disebut dengan *turnover intention*.*Turnover intention* atau bisa disebut perputaran karyawan merupakan perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dalam perusahaan (Hasibuan, 2012). Perpindahan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, perpindahan kerja dengan kemauan sendiri (*voluntary turnover*) dan perpindahan kerja tidak dengan kemauan sendiri (*involuntary turnover*).

Turnover yang terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya,sumber daya, maupun motivasi karyawan. *Turnover* yang terjadi berarti perusahaan

kehilangan sejumlah tenaga kerja. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai perekrutan sampai mendapatkan tenaga kerja. Salah satu upaya untuk mengurangi tingkat *turnover* yaitu dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*), menyesuaikan jam kerja, upah serta memberikan skema insentif yang baik untuk mempertahankan karyawan, namun keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mndapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan seperti jenjang karir yang lambat, kenaikan gaji tidak sesuai yang diharapkan sehingga menimbulkan kelelahan emosional (Prawitasai, 2015:33). Putra (2012:72) menyatakan bahwa tingginya tingkat *turnover intention* karyawan dalam perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar karyawan mempunyai keinginan berpindah dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasional. Indrayanti dan Riana(2016) mengatakan bahwa komitmen organisaional merupakan keadaaan psikologis seorang karyawan yang dapat dilihat dari rasa loyalitas karyawan serta mampu fokus terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sebuah organisasi perlu membenahi diri untuk menuju organisasi yang lebih efektif agar sumber daya manusia bisa bekerja lebih baik lagi, namun pada kenyatannya tidak semua orang mampu bekerja sebagai anggota tim. Suryanatha (2014) menegaskan rendahnya komitmen dalam organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seorang karyawan dalam melaksanankan pekrjaannya,

komitmen menjadi sulit diterapkan mengingat banyaknya perusahaan yang menggunakan sistem kontrak kepada karyawannya.

Permasalahan komitmen organisasi yaitu diperlukan keterkaitan emosional seorang karyawan terhadap organisasi sehingga individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi, sehingga kuat identifikasi yang dilakukan. Karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kudus terjadi menurunnya komitmen organisasi dapat digambarkan dengan adanya catatan personalia bahwa beberapa karyawan mulai terlambat masuk kerja, membolos, meniggalkan jam kerja dan bahkan beberapa karyawan mengajukan surat pengunduran diri.

Tabel 1.1

Daftar Hadir Karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kudus

Bulan	Hadir	Tidak Hadir				Jumlah karyawan
		Ijin	Sakit	Cuti	Jumlah	
Desember 2018	235	9	6	0	15	250
Januari 2019	233	8	8	1	17	250
Februari 2019	237	8	5	0	13	250
Maret 2019	230	11	7	2	20	250
April 2019	230	13	7	0	20	250
Mei 2019	237	8	5	0	13	250
Juni 2019	233	9	7	1	17	250
Juli 2019	235	9	5	1	15	250
Agustus 2019	230	12	6	2	20	250
September 2019	232	9	8	1	18	250
Oktober 2019	232	9	8	1	18	250
November 2019	235	9	6	0	15	250

Sumber: PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kudus tahun 2018, 2019

Faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepemimpinan transformasional. Yukl (2010:2) menyatakan bahwa

kepemimpinan adalah subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang berhasil memimpin di bidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan, atau memimpin negara. Yukl (2013:313) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan dirnya sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Dewi (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Yulk (2010:305) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dimana terdapat rasa hormat dan rasa kepercayaan antara karyawan dengan pemimpin. Dalam buku Richard L. Daft (2012:346) menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya mengandalkan aturan dan intensif yang konkret untuk menjalankan transaksi tertentu, mereka mengutamakan kualitas seperti visi, nilai-nilai bersama serta ide-ide untuk membangun hubungan, memberikan makna lebih luas dalam berbagai kegiatan, dan mencari landasan bersama untuk mengajak karyawan dalam proses perubahan.

Permasalahan kepemimpinan transformasional yaitu diperlukan pemimpin yang memberi pengaruh ideal dan mampu mengkomunikasikan visi organisasi, memberikan kepercayaan serta mendapatkan rasa hormat dari para anggotanya dan memberikan perhatian secara personal dengan memberikan reward. PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kudus menerapkan kepemimpinan secara otoriter dan kurangnya jiwa kebijaksanaan dalam menyelesaikan masalah sehingga sehingga tercipta lngkungan tidak kondusif dan tidak inovatif.

Faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja (Jimad,2017). Indrayanti dan Riana (2016) menyatkan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen yang penting di dalam penelitian mengenai sifat dari suatu organisasi. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai cara pandang karyawan atas pekerjaannya yang bersifat positif ataupun negarif.Ardana, dkk. (2012:147) menyatakan bahwa Ketidaksesuaian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya juga dapat menjadi peyebab ketidakpuasan dalam pekerjaan. Ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan akan menimbulkan berbagai masalah, seperti penurunan kinerja karyawan, tingkat absensi karyawan tinggi dan tingkat *turnover* yang tinggi, sehingga akan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan itu sendiri (Indrayanti,Riana, 2016).

Krisnayanti dan Riana (2015) menyatakan bahwa karyawan yang tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, akan berdampak negatif pada produktivitasnya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan seperti tingkat stres dalam bekerja, beban kerja, situasi kerja, pimpinan, dan tingkat gaji. Dalam buku (Lijan Poltak Sinambela, 2012:1)

menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja pegawai dapat di identifikasi dari rendahnya produktivitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan, dan rendahnya komitmen pada organisasi. Kepuasan kinerja pegawai dapat tercapai perlu adanya kommitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional yang diterapkan di suatu organisasi tersebut.

Permasalahan kepuasan kerja yaitu adanya rasa ketidak puasan terhadap pekerjaan yang dilakukan mulai dari gaji, lingkungan kerja, promosi dan rekan kerja. Sehingga karyawan di PT. Sari Warna mengalami penurunan semangat dalam kerja. Gaji karyawan pada PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kudus sudah sesuai UMR di kabupaten Kudus dan pekerjaan sesuai dengan keahliannya atau background pendidikan.

Objek penelitian adalah PT. Sari Warna Asli Textile Industry yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang industri benang tenun dan merupakan pusat industri dari PT. Sari Warna Asli Textile Industry Group yang berada di desa Besito Km.6, kecamatan Gebog kabupaten Kudus. Awalnya PT. Sari Warna Asli V Kudus namanya adalah PT. Tubantia Kudus Spinning Mills. Perusahaan benang PT. Tubantia Kudus Spinning Mills Kudus ini merupakan prusahaan kerja sama (*join venture*). Antara orang asing dengan orang Indonesia, yang didirikan pada tanggal 8 Februari 1974 dengan akta notaris Kartini Mulyadi SH, serta dibuat dalam hal tambahan berita negara Repubik Indonesia pada tanggal 6 Agustus 1974 No.68.

PT. Tubantia Kudus Spinniing Mills memulai produksi pada tahun 1975, adapun mesin yang tersedia untuk Ring Frame sebanyak 76 buah masing – masing

terdiri dari 480 spindle, sehingga kapasitas produksi sebanyak 36.480 mata spindle. Pada tahun tersebut dunia pertekstilan mengalami kemerosotan maka banyak pabrik tekstil mengalami kerugian, demikian juga PT. Tubantia pada tahun 1983 saham – saham PT. Tubantia kudus dijual kepada PT. Sari Warna Asli Solo dan statusnya menjadi penanam modal dalam negeri. Mulai tanggal 31 Januari 2000telah merger`akuisisi dengan PT. Sari Warna Asli I, sehingga sampai sekarang Pt. Tubantia Kudus Spinning Mills menjadi PT. Sari Warna Asli Unit V Kudus, yang saat ini memproduksi pembuatan benang dari cotton atau dari serat buatan atau sintesis.

Kondisi yang terjadi pada perusahaan yaitu tingkat resign karyawan yang cukup tinggi. Berikut adalah tabel yang yang dapat menunjukkan tingkat *turnover* karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus dari tahun 2016 sampai 2019.

Tabel 1.2
Data Resign Karyawan
PT. Sari Warna Asli Textile Industry
Tahun 2016-2019

No	Periode tahun	Jumlah karyawan resign
1	2016	103
2	2017	87
3	2018	104
4	2019	135
	Jumlah	**429**

Sumber : PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kabupaten Kudus, tahun 2019

Tabel 1.1 menunjukan bahwa jumlah karyawan keluar cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya terutama pada tahun 2019.Dikarenakan banyak produk impor yang menggerus penjualan, terutama kain tekstil. PT. Sari

Warna Asli Textile Industry Kudus yang pada tahun 2016 memiliki karyawan 958 sekarang 529 untuk semua karyawan, sedangkan untuk bagian produksi ada 250 karyawan.

Berdasarkan teori di atas, maka peneliti berusaha mencari informasi dan data tentang komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional yang terdapat di PT. Sari Warna Asli Textile Industry di kabupaten Kudus. Penelitian ini di lakukan dengan cara observasi dengan pengamatan langsung dan wawancara kepada bapak Kuswanto sebagai HRD di PT. Sari Warna Asli Textile Industry di kabupaten Kudus.

Fenomena yang terjadi adalah rendahnya komitmen dalam organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seorang karyawan dalam melaksanakan pekrjaannya, komitmen menjadi sulit diterapkan mengingat banyaknya perusahaan yang menggunakan sistem kontrak kepada karyawannya. Karyawan berada di suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan dirnya sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. karyawan yang tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, akan berdampak negatif pada produktivitasnya.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan seperti tingkat stres dalam bekerja, beban kerja, situasi kerja, pimpinan, dan tingkat gaji. Dari keamanan dan kenyamanan yang dapat menyebabkan menuurnnya semangat kerja, ruang kerja yang tidak menggunakan kipas dindiing mengakibatkan karyawan kepanasan dan bermalasan untuk bekerja. Ditemukan bahwa ada hubungan yang kurang baik antara pimpinan dengan karyawan dan karyawan antar karyawan, terlihat bahwa pimpinan memberikan perintah kepada karyawan. Karyawan hanya menunduk dan pimpinan tidak menjelaskan perintah sexara detail. Sehingga karyawan nampak ketakutan, bukan karena menjalankan perintah atas dasar tanggung jawab dan karyawan antar karyawan yang kurang berkomunikasi satu sama lain, komunikasi secara langsung juga jarang terjadi dalam perusahaan, ini mengakibatkan kurang bersemangat dalam bekerja bahan ada juga yang lebih memilih untuk keluar dari perusahaan sebelum kontrak kerja habis. Dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya.

Research Gap dalam penelitian ini adalah hasil penelitian Carolina Machado Dias Ramalho, Luz Silvio Luiz de Paula dan Lucia Maria (2016) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya Nopphong Kerdngern dan Phitagorn Thanitbenjasith (2017) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.Hasil penelitian I putu Darmawan Suryagita Susila Putra dan I Wayan Suana (2016) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* dan komitmen organisasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadp *turnover intention*. Penelitian selanjutnya Muslicah dan Shobikhul Asrori (2019) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Fajriyah dan Prasetya (2015) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Muhammad Khaidir dan Titik Sugiati (2016) menyimpulkan bahwa kepusan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian selanjutnya Kadek Shinta Dewi (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Ni Made Anggun Cahayu dan Agoes Ganesha Rahyuda (2019) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya Rezwan *et al.* (2015) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhdap kepuasan kerja. Hasil penelitian Ni Kadek Novalia Citra Dewi dan Made Subudi (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. penelitian selanjutnnya Putu (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

a. Objek penelitian ini adalah PT Sari Warna Asli Textile Industry Kabupaten Kudus.

b. Penelitian ini variabel independen yang diteliti yaitu Komitmen Organisasional (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2). variabel dependen yang diteliti yaitu *Turnover Intention* (Y_2) variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja (Y_1)

c. Data pegawai yang digunakan untuk penelitian merupakan data tenaga kerja terbaru yaitu tahun 2019.

d. Penelitian dilakukan dalam jangka waktu 3 bulan setelah penyusunan proposal disetujui oleh dosen pembimbing, sekitar bulan Agustus sampai Oktober 2020.

1.3. Perumusan Masalah

PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kudus merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang industri textile benang tenun. Fenomena yang terjadi pada bagian produksi PT. Sari Warna Asli Textile Industry Kudus adalah tingginya jumlah karyawan *resign* yang dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan dan *turnover intention*.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

a. Bagaiamana pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus?

b. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sari Warna Asli textile Industry du kabupaten Kudus?

c. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus?

d. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus?

e. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

a. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di kabupaten Kudus.

b. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformsional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus.

c. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus.

d. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan PT. Sari Warna Ali Textile Industry di Kabupaten Kudus.

e. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Sari Warna Asli textile Industry di Kabupaten Kudus.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat pada penelitian ini adalah:

a. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmu dan pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan upaya tingkat *turnover intention* karyawan melalui komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

b. Manfaat Praktis:

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan kontribusi pada perusahaan dalam mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan PT. Sari Warna Asli Textile Industry di Kabupaten Kudus melalui komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.