BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis yang selalu dibutuhkan dalam proses produksi barang maupun jasa. Cascio (2015) menegaskan bahwa manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan. Perusahaan dituntut adanya suatu peranan penting dalam manajemen SDM (Sumber Daya Manusia). Sumber daya manusia merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki Wibowo dan Wiwik (2014). Perusahaan perlu mengatur SDM sebaik mungkin guna mencapai tujuannya secara efektif. Dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan SDM yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan. Dalam lingkungan operasional perusahaan, *turnover* kerap terjadi.

Adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Ini memiliki hubungan langsung dengan kinerja para pegawainya. Keadilan organisasi telah didefinisikan sebagai keadilan tempat kerja. Demikian pula keadilan organisasi berarti cara-cara di mana karyawan menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara-cara di mana faktor-faktor penentu ini mempengaruhi masalah terkait pekerjaan lainnya. Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi. Karena berbagai penelitian telah menunjukkan, jika karyawan tidak diperlakukan secara adil, hasilnya akan mengurangi output dari karyawan sebagai respons alami terhadap perlakuan tidak adil Iqbal et al., (2017). Keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional Alvi & Abbasi, (2012).

Menurut Thoha (2010: 43), pengertian gaya adalah suatu cara yang akan dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para bawahannya. Pimpinan tersebut tidak bisa menggunakan gaya yang sama dalam melakukan kepemimpinannya, tetapi harus disesuaikan dengan karakter dan sifat para bawahannya. Pemimpin yang efektif terlebih dahulu harus memahami dan mengetahui siapa bawahan yang dipimpinnya dan juga dapat melihat kekuatan dan kelemahan para bawahannya, sebelum menerapkan gaya kepemimpinan terhadap para bawahannya. Thoha (2010: 42), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan

tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2012:432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran.

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan Luthan, (2016).

Keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan, sangat diperlukan karena berkaitan dengan komitmen organisasi. Jika hal tersebut tidak terlaksana dengan baik, maka akan mengakibatkan *turnover intention* pada perusahaan.

CV Adhem Ayem adalah sebuah industri kecil tepatnya berada di desa Tambahagung 01/01, Tambakromo, Kota Pati Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa khususnya mode dan fashion. Perusahaan ini memproduksi dan mendistribusikan pakaian ke sejumlah daerah, serta menerima jahitan pria-wanita berbagai model dan menyediakan kemeja, kerudung, dan segala pernak-pernik. Masalah yang dihadapi karyawan dalam keadilan organisasi yaitu dapat dilihat melalui pra survey pada 30 karyawan CV. Adhem Ayem Pati Berdasarkan pengamatan dari penulis, terdapat masalah yang berkaitan dengan keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi yang mungkin

saja bisa berdampak pada *turnover intention* karyawan yang berkaitan dengan keadilan organisasi. Berikut ini merupakan pernyataan pra survey secara acak pada 30 karyawan CV. Adhem Ayem Pati

Tabel 1.1

Data *Pra Survey* Keadilan Organisasi

No	Pernyataan	YA	%	TIDAK	%
1	Kinerja karyawan akan divaluasi sesuai apa yang dikerjakan	5	16.6%	25	83.4%
2	Atasan tidak pernah membanding-bandingkan dengan karyawan lain	8	26.6%	22	73.4%
3	Semua peraturan yang telah berlku tidak membebani karyawan ketika bekerja	11	36.6%	19	63.4%

Sumber: CV. Adhem Ayem Pati 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari 3 pertanyaan pada hasil survey tentang keadilan organisasi yang diajukan pada karyawan bagian operasional bahwa terdapat presentase jawaban tidak setuju lebih banyak dibandingkan hasil jawaban setuju, hal tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi karyawan cenderung tidak memiliki rasa keadilan yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaiannya. Jika keadilan organiasi yang dilakukan dengan baik, maka karyawan cenderung berkomitmen atas pekerjaannya sehingga *turnover intention* semakin berkurang.

Fenomena lainnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan yaitu melalui pra survey pada 30 karyawan CV. Adhem Ayem Pati yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan.

Tabel 1.2

Data *Pra Survey* Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	YA	%	TIDAK	%
1	Pimpinan selalu menjelaskan tentang kriteria kinerja yang ingin dicapainya	9	30%	21	70%
2	Pimpinan memberi petunjuk dan selalu mengingatkan tentang peraturan-peraturan yang berlaku	11	36.6%	19	63.4%
3	Pimpinan memberikan pujian atau dukungan ketika karyawan bekerja dengan baik	17	56.6%	13	43.4%
4	Pimpinan memberikan penghargaan atau *reward* jika karyawan berprestasi dalam melaksanaan pekerjaan	11	36.6%	19	63.4%
5	Pimpinan melibatkan karyawan dalam diskusi sebelum melaksanaan pekerjaan	5	16.6%	25	83.4%

Sumber: CV. Adhem Ayem Pati 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari 5 pertanyaan pada hasil survey tentang judul yang diajukan pada karyawan bagian operasional bahwa terdapat hasil jawaban yang kurang baik mengenai gaya kepemimpinan yaitu presentase jawaban "tidak" lebih besar dibandingkan jawaban benar. Hal tersebut menunjukkan perlu adanya perhatian dan kerjasama dengan baik antara pimpinan dan bawahan. Jika gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan baik, maka karyawan cenderung berkomitmen atas pekerjaannya sehingga *turnover intention* semakin berkurang.

Masalah yang dihadapi karyawan lainnya yaitu sebuah komitmen oraganisasi dan *turnover intention* yang ditandai dengan banyaknya karyawan yang keluar atau *resign*. Berikut adalah data karyawan yang keluar pada karyawan

bagian operasional

Tabel 1.3

Data Keluarnya Karyawan

No.	Bulan	Jumlah karyawan	Keluar karyawan	Presentase
1	Juni	137	15	10,94%
2	Juli	140	12	8,57%
3	Agustus	129	10	7,75%
4	September	131	17	12,97
5	Oktober	142	20	14,08
6	November	138	23	16,66%
7	Desember	141	22	15,60%

Sumber: CV. Adhem Ayem Pati 2020

Berdasarkan tabel tersebut menjelaskan bahwa selalu adanya karyawan yang keluar setiap bulannya yaitu mulai dari 10.94% hingga mencapai 15.60%, adanya penambahan karyawan dan keluarnya karyawan mengakibatkan jumlah karyawan selalu berbeda tiap bulannya. Banyaknya karyawan yang keluar, menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki komitmen sehingga mengakibatkan *turnover intrention*. Terjadinya *turnover intention* juga bisa diakibatkan karena tidak adanya keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan yang kurang baik. Jika keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan pada CV. Adhem Ayem Pati terlaksana dengan baik, maka karyawan akan memiliki rasa komitem organisasi yang baik pula, sehingga *turnover intention* menjadi menurun.

Research Gap penelitian diantaranya adalah hasil penelitian Tomi dan Dolly Febri (2019) menyimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan penelitian oleh Catur Agus Sancoko dan Mutiara S Panggabean menyimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen

organisasi. Arif Darmawan dan Marlinda Aulia Putri menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, namun terdapat perbedaan pada penelitian oleh Kholid dan Hadi Sunaryo (2019) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Ghiffary Bahtiar (2016) yang menyatakan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, namun berbeda dari Wisnu Yogeswara Putra(2015) bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. I Gede Diatmika Paripurna (2017) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, namun Nur Dwiyanto, R. Andi Sularso (2015) mengatakan tidak adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap turnover intention. Danny putra setiawan (2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover itention*, namun Yosua Melky (2015) tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi pindah kerja (*turnover intention*) menyatakan tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi pindah kerja (*turnover intention*).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Adhem Ayem Pati"**

1.2 Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup penelitian ini agar pembahasan tidak menyimpang dari masalah yang diteliti adalah sebagai berikut :

1. Variabel eksogen terdiri dari keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan adapun variabel endogen adalah *turnover intention* serta variabel intervening adalah komitmen organiasai
2. Obyek penelitian ini adalah CV. Adhem Ayem Pati
3. Responden yaitu karyawan tetap CV. Adhem Ayem Pati sejumlah 120 karyawan.
4. Waktu penelitian yaitu Januari 2021.

1.3 Perumusan Masalah

Fenomena pada CV. Adhem Ayem Pati yang berkaitan dengan keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan *turnover intention* adalah:

1. Pada hasil survey tentang keadilan organisasi yang diajukan pada karyawan bagian operasional bahwa terdapat presentase jawaban tidak setuju lebih banyak dibandingkan hasil jawaban setuju, hal tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi karyawan cenderung tidak memiliki rasa keadilan yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian kerjanya.
2. Dari peryataan pada hasil survey tentang judul yang diajukan pada karyawan bagian operasional jahit bahwa terdapat hasil jawaban yang kurang baik mengenai gaya kepemimpinan. Hal tersebut menunjukkan perlu adanya perhatian dan kerjasama dengan baik antara pimpinan dan bawahan.

3. Adanya karyawan yang keluar setiap bulannya yaitu mulai dari 10.94% hingga mencapai 15.60%, hal tersebut menunjukkan karyawan tidak memiliki komitmen sehingga mengakibatkan *turnover intention*. Terjadinya *turnover intention* juga bisa diakibatkan karena tidak adanya keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan yang kurang baik.

Berdasarkan uraian diatas, selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada CV. Adhem Ayem Pati?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada CV. Adhem Ayem Pati?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada CV. Adhem Ayem Pati?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada CV. Adhem Ayem Pati?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada CV. Adhem Ayem Pati?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada CV. Adhem Ayem Pati

2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada CV. Adhem Ayem Pati
3. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* pada CV. Adhem Ayem Pati
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada CV. Adhem Ayem Pati
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada CV. Adhem Ayem Pati

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya, baik sebagai praktisi maupun akademis. Manfaat penelitian tersebut terurai berikut ini :

a. Bagi akademisi

Diharapkan hasil penelitian dapat menambah wawasan dan referensi keilmuan mengenai keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan turnover intention.

b. Bagi penulis

Untuk melatih ketajaman analisis dan meningkatkan ilmu pengetahuan terhadap kondisi riil dilapangan yang terkait dengan ilmu manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan *turnover intention* yang didasarkan pada komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*