

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting di dalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Organisasi juga perlu *me-manage* sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis dkk., 2013).

Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah berjalan dengan benar dapat terganggu, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja, *turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Meningkatnya *turnover intention* saat ini telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjangkau staf yang berkualitas ternyata menjadi sia-sia pada akhirnya karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain.

Gejala yang dapat diamati pada karyawan yang memiliki *turnover* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaannya, pernyataan bernada negatif dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat (Bawdy dan Manal, 2014).

Gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan,

dengan demikian gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan sendiri adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budaya (Rivai, 2009). Kualitas dari kepemimpinan seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersiapkan sebagai keberhasilan atau kegagalan pimpinan.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberi perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam penanganan sumber daya yang tepattergantungan dari bagaimana seorang pemimpin dalam mengelola perusahaan tersebut. Suatu perusahaan diharuskan untuk memiliki seorang pemimpin yang handal yang mampu mengantisipasi masa depan organisasi dan mengambil peluang dari perubahan yang ada serta menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasi sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan

gaya kepemimpinan untuk mengelolabawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Untuk mencapai keberhasilan tersebut seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, karena gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam mengelola pegawainya, terdapat banyak gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh para pemimpin dalam suatu organisasi. Menurut Malayu Hasibuan macam-macam gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut: 1) kepemimpinan otoriter; 2) kepemimpinan partisipatif; 3) kepemimpinan delegatif; 4) kepemimpinan situasional.

Jika pimpinan dari suatu organisasi dapat menjalankan peranan sebagai pemimpin dengan baik, maka sangat mungkin para anggotanya memiliki *turnover intention* yang rendah. Pada peran interpersonal misalnya pemimpin dapat memberikan motivasi dan arahan ketika anggota organisasinya mendapatkan permasalahan. Kehadiran pemimpin pada kondisi semacam ini dapat membuat anggota merasa diperhatikan, sehingga *turnover intention* akan menjadi berkurang.

Selain gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi keinginan untuk berpindah kerja, individu yang bekerja pasti juga menghadapi masalah di dalam organisasi yang disebut stres. Stres adalah perasaan senang, gelisah dan/atau beban fisik yang muncul ketika tuntutan yang dirasakan seorang individu melebihi batas yang dapat ia hadapi.

Stres kerja menjadi suatu permasalahan yang serius mengingat sekarang ini tenaga kerja semakin dipenuhi oleh generasi milenial, dan mereka memiliki sifat kerja yang berbeda dengan para generasi sebelumnya. Sebagian besar generasi milenial memiliki tingkat toleransi stres yang rendah jika dibandingkan tenaga kerja dari generasi sebelumnya, jadi mengalami stres kerja yang berlebih akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja generasi milenial. Kinerja yang dihasilkan akan berpengaruh pada produktivitas individu dan organisasi tersebut.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat stres seseorang di tempat kerja, seperti misalnya tekanan atau tuntutan kerja yang berlebihan, dukungan yang dirasakan di tempat kerja oleh masing – masing karyawan, dan stres juga dapat dipengaruhi oleh hubungan personal di tempat kerja, apakah hubungan yang terjalin dirasakan sebagai hubungan yang baik, apakah terjadi banyak konflik di tempat kerja, baik antara rekan kerja atau dengan atasan, dan banyak hal lainnya yang dapat meningkatkan tingkat stres seseorang.

Pengalaman yang meningkatkan tingkat stres seseorang seperti di atas, dapat memberikan dampak yang negatif bila dirasakan terus – menerus. Kejadian ini akan menurunkan motivasi seseorang untuk memberikan kinerja

terbaiknya di tempat kerja, dan pada akhirnya bila tingkat stres yang sama terus dialami dalam jangka waktu yang panjang, seseorang akan merasa sangat terbebani dengan masalah pekerjaannya dan merasa terkuras setiap kali mereka akan berangkat ke tempat kerja ataupun pulang dari tempat kerja, kondisi ini disebut dengan istilah *burnout*.

Burnout merupakan suatu fenomena yang menggambarkan kelelahan yang berlebihan, baik secara fisik maupun emosional yang dirasakan individu akibat tingkat stres yang berlebihan. *Burnout* merupakan suatu kondisi dimana individu mengalami kelelahan secara emosional dan sinisme yang seringkali dialami oleh individu yang bekerja dalam bidang '*people-work*' atau menghadapi pelanggan secara langsung. *Burnout* menjadi penyebab munculnya *turnover intention* di dalam diri karyawan, hal ini dibuktikan melalui penelitian terdahulu berjudul "*The relationship of Job stress and turnover intention in commercial Banks of Pakistan by assessing the Mediating role of Burnout*" yang dilakukan terhadap karyawan bank komersial di Pakistan (Ahmad & Afgan, 2016). Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *burnout* memiliki efek yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Faktor lain yang menjadi penyebab dari adanya keinginan berpindahnya karyawan adalah adanya kohesivitas kelompok. Morrisson (2007: 10) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kohesivitas mencerminkan hubungan persahabatan dan menyukai orang lain serta kerjasama dan komunikasi yang positif. Kohesivitas kelompok merupakan

perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam keberhasilan kelompok.

Karyawan merasa kompak adalah ketika mereka percaya kelompok mereka akan membantu mereka menyelesaikan tujuan mereka, saling mengisi kebutuhan mereka, atau memberikan dukungan sosial selama masa krisis. Kohesivitas kelompok kerja adalah perasaan dalam kebersamaan antar anggota kelompok. Tingginya kohesivitas kelompok kerja berarti tiap anggota dalam kelompok saling berinteraksi satu sama lain, mendapatkan tujuan mereka, dan saling membantu disetiap pertemuan, dan bila kelompok kerja tidak kompak maka tiap anggota kelompok akan saling tidak menyukai satu sama lain dan mungkin terjadi perbedaan pendapat.

Di dalam suatu perusahaan atau pun institusi, para pekerja bekerja sama untuk mencapai target sehingga diperlukan adanya kohesivitas. Kohesivitas merupakan hubungan antara anggota individu dengan individu lainnya di dalam kelompok yang saling bekerja sama sebagai satu unit. Kurangnya koordinasi antar pegawai menjadi penyebab konflik yang dapat merusak kohesivitas antar pegawai.

Kohesivitas kelompok mengacu pada sejauh mana anggota kelompok tertarik satu sama lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Kelompok dengan kohesivitas yang tinggi mempunyai komitmen yang tinggi untuk mempertahankan kelompok tersebut.

Selain itu kepuasan kerja juga menjadi pertimbangan karyawan untuk bekerja pada satu perusahaan. Kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individu sehingga kepuasan kerja seorang karyawan akan berbeda dengan karyawan lainnya (Rusdianto dan Riani, 2015). Menurut Mangkunegara (2009) dalam Yuda dan Ardana (2017) seorang karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung mencari tempat kerja lain, dengan harapan tempat kerja baru tersebut dapat memenuhi kepuasannya.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*, sehingga kebijakan kepuasan kerja harus diformulasikan untuk menurunkan *turnover intentions* karyawan. Begitu pula penelitian Sartika (2014) dan Saeed *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.

Penelitian ini didasarkan pada perbedaan hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian Aditya dan Yohanes (2018) menjelaskan bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Rocky (2018) menjelaskan bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. I Wahan Saklit (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Deri Gusmanto (2017) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian Muthi'a (2016) menjelaskan bahwa *burnout* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan

terhadap *turnover intention*. I Gede Diatmika dkk (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, namun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Regina (2019) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, merupakan sebuah lembaga keuangan syariah. Dalam perjalanannya memasuki dekade kedua, KSPPS Fastabiq semakin mengokohkan diri sebagai lembaga keuangansyariah yang unggul dan terpercaya. Tidak hanya di wilayah kabupatenPati ataupun propinsi Jawa Tengah, di tingkat nasional-pun KSPPSFastabiq terdengar gaungnya. Selain aktif dalam kepengurusan BMTCenter yang berkantor di Jakarta, dalam kegiatan-kegiatan ekonomi mikroberskala nasional KSPPS Fastabiq selalu terlibat didalamnya.Termasuk didalamnya adalah peran dalam BMT Summit 2011 di Jakarta pada bulan Desember, yang mengambil tema besar MenyongsongPerubahan Ekonomi Global Tahun 2020. Meskipun demikian KSPPS Fastabiq memiliki kendala kaitannya dengan *turnover* karyawan yang cukup tinggi setiap tahunnya, yang tentu saja berpengaruh terhadap kinerja dan biaya investasi yang dikeluarkan sejak perekrutan, pelatihan serta masaperkembangannya.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidak stabilan dan kepastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia,

seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Dari penelitian awal yang dilakukan dengan mewawancarai beberapa orang karyawan, ditemukan beberapa faktor yang sedang menjadi isu di dalam perusahaan yang kemungkinan berpengaruh terhadap besarnya *turnover* yang terjadi di KSPPS Fastabiq. Dari beberapa isu tersebut ada tiga hal yang paling menonjol yang menimbulkan ketidakpuasan karyawan yang mengakibatkan tumbuhnya minat untuk keluar dari perusahaan yaitu adanya *burnout* atau kelelahan kerja yang dialami karyawan, tidak merasa nyaman dengan suasana kelompok kerjanya dan ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan yang berjalan saat ini. Walaupun demikian tidak semua karyawan merasakan hal tersebut.

Berikut data *turnover* karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah dari tahun 2016 sampai 2018 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Data *Turnover* Karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah
Periode 2016-2018

No.	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Resign	Presentase
1.	2016	190	26	13,68%
2.	2017	201	33	16,41%
3.	2018	202	28	13,86%

Sumber : Sumber Daya Insani KSPPS Fastabiq Tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, dari tahun 2016 sampai 2018 KSPPS Fastabiq memiliki tingkat *turnover* yang cukup tinggi, karena persentasenya lebih dari 10% setiap tahunnya. Tahun 2016 *turnover* yang terjadi lebih kecil dibanding tahun 2017, dan tahun 2018 *turnover* lebih kecil dibanding tahun 2017, namun *turnover* yang terjadi di tahun 2018 belum mengalami penurunan yang signifikan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya masalah *turnover* karyawan yang cukup serius dan dapat menimbulkan masalah dalam perusahaan.

Berdasarkan fenomena di atas, maka *turnover* karyawan harus ditekan sedemikian rupa agar perusahaan tidak mengalami kerugian finansial yang dikeluarkan untuk merekrut karyawan baru. Hal inilah yang melatarbelakangi penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, *burnout*, kohesivitas terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel interverning (studi pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah).

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini hanya membahas mengenai gaya kepemimpinan, *burnout*, kohesivitas kelompok dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di Koperasi Simpan Pinjam & Pembiayaan Syariah Fastabiq Khoiro Ummah. Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data *turnover intention* pada tahun 2016-2018. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.3. Perumusan Masalah

KSPPS Fastabiq memiliki kendala kaitannya dengan *turnover* karyawan yang cukup tinggi setiap tahunnya, yang tentu saja berpengaruh terhadap kinerja dan biaya investasi yang dikeluarkan sejak perekrutan, pelatihan serta masa perkembangannya.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidak stabilan dan kepastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia, seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Dari uraian tersebut dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1.2.1. Bagaimanapengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah?
- 1.2.2. Bagaimana pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah?
- 1.2.3. Bagaimana pengaruh kohesivitas terhadap kepuasan kerja karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah?
- 1.2.4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover*karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah?
- 1.2.5. Bagaimana pengaruh *burnout*terhadap *turnover*karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah?

1.2.6. Bagaimana pengaruh kohesivitas terhadap *turnover* karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah?

1.2.7. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover* karyawanKSPPS Fastabiq Khoiro Ummah?

1.4.Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui:

1.3.1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawanKSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.3.2. Untuk menganalisis pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawanKSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.3.3. Untuk menganalisis pengaruh kohesivitas terhadap kepuasan kerja karyawanKSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.3.4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover* karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.3.5. Untuk menganalisis pengaruh *burnout* terhadap *turnover* karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.3.6. Untuk menganalisis pengaruh kohesivitas terhadap *turnover* karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.3.7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover*karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

1.5. Manfaat Penelitian

Bagi KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, dapat dipakai sebagai masukan dan koreksi bagian personalia untuk dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan khususnya dalam hal gaya kepemimpinan, *burnout*, dan kohesivitas di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati.

