

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dan persaingan dalam industri rokok saat ini semakin cepat serta kompetitif, sehingga perusahaan dalam mengelola bisnis yang dijalankan mampu bersaing dan mempertahankan agar tetap dikenal oleh masyarakat. Keberadaan sumber daya manusia di dalam organisasi perusahaan harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif untuk kemajuan perusahaan. Sebaliknya, apabila pengelolaan sumber daya manusia kurang baik, maka dapat menurunkan semangat karyawan dalam bekerja dan memicu pengunduran diri dari tempat kerja (*turnover*). Pengelolaan sumber daya manusia ini juga berlaku pada PR. Rajan Nabadi Kudus.

Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Setiap usaha yang dijalankan oleh para wirausaha selalu berusaha maksimal dan mampu bertahan dari persaingan serta perubahan yang akan terjadi di masa depan. Setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya tidak dapat lepas dari perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang dicarinya. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat menentukan bagi jalannya suatu perusahaan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan, karena tujuan akan tercapai apabila karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Ratnaningsih, 2021).

Manajemen perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kualitas perusahaan agar selalu tumbuh dan berkembang mengikuti persaingan yang ada. Meningkatnya kualitas perusahaan yang baik tercermin dari kinerja yang sesuai harapan dan mampu mengelola seluruh karyawan. Karyawan merupakan aset terpenting bagi organisasi karena memiliki bakat, energi, kreativitas dan kinerja yang berkualitas untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Karyawan yang mampu mengedepankan bakat, energi dan kinerja berkualitas maka *turnover* atau perputaran karyawan serta peristiwa pemutusan hubungan kerja mampu diminimalisir.

Tidak mudah ketika perusahaan memiliki tingkat *turnover* yang tinggi karena telah terjadi masalah yang serius. Hal tersebut dikarenakan adanya suatu sistem rekrutmen yang sudah tercapai dalam menyeleksi karyawan berkualitas dan berakhir karyawan mengecewakan perusahaan yang sudah direkrut kemudian memutuskan untuk berhenti dan bekerja di perusahaan lain atau adanya faktor ketidaknyamanan yang dirasa oleh karyawan baru. Karyawan dapat meninggalkan pekerjaan (*turnover*) jika kebutuhan tidak mendapat perhatian dan tidak terpuaskan selama bekerja di perusahaan. Keluarnya karyawan ditandai dengan adanya keinginan untuk berpindah pekerjaan (Hasanuddin & Ibrahim, 2019).

Turnover dapat diartikan sebagai sebuah keinginan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain karena terdapat alasan tertentu (Tampubolon & Sagala, 2020). Hal ini sangat penting, karena ketika keinginan untuk berpindah pekerjaan cukup tinggi di perusahaan, maka akan membawa dampak negatif seperti ketidakstabilan dan kebingungan, yang akhirnya dapat merugikan

perusahaan dan karyawannya. Menurut Peter G. Northouse (2017:207), kesuksesan dapat diraih oleh organisasi jika pemimpin perusahaan memiliki keterampilan yang relevan dan efektif dalam menjalankan tanggung jawab secara tepat.

Salah satu keterampilan dalam kepemimpinan seperti kemampuan untuk memvisualisasikan perubahan masa depan yang dapat mempengaruhi operasi bisnis kemudian mengembangkan strategi penanggulangan yang akan terjadi. Sehingga, perusahaan perlu memberikan partisipasi kepada karyawan dengan cara mensejahterakan karyawan dengan bijak. Pemimpin yang bijaksana, peduli, dan teladan dalam perusahaan akan membawa dampak positif bagi sumber daya manusia dan perusahaan. Oleh sebab itu, penting bagi sebuah perusahaan memiliki kemampuan dalam melakukan pengelolaan organisasi melalui penerapan komitmen organisasional yang baik. Salah satu penerapan gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan dalam sebuah perusahaan adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Selain itu, *servant leadership* dapat memberikan kenyamanan dan ketenangan dalam berpikir bagi mereka yang bekerja di perusahaan.

Chasanah, (2017) mendefinisikan bahwa *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang kuat dan tangguh serta semangat tinggi untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan pengembangan konstituen serta memfasilitasi guna mencapai tujuan. Penerapan gaya *servant leadership* akan memberikan kemampuan pemimpin dalam memberikan pelayanan pada karyawan dan akan mendapatkan respon positif dalam berbagai bentuk seperti komitmen dalam

berorganisasi. Oleh karena itu, diharapkan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pelayanan kepada karyawan akan berdampak dalam memiliki komitmen yang tinggi.

Salah satu bentuk penerapan *servant leadership* adalah meningkatnya komitmen dalam organisasi dari karyawan. Komitmen dalam organisasi yang meningkat menyebabkan penurunan *turnover intention* dan peningkatan kinerja individu karyawan semakin efisien serta semakin dekat dengan tujuan perusahaan yang diharapkan. Selain *servant leadership*, *turnover intention* juga dipengaruhi adanya *person organization fit*. *Person organization fit* bagi perusahaan merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Hal tersebut dikarenakan untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan calon karyawan yang mewakili nilai serta keyakinan terhadap organisasi perusahaan.

Person organization fit diperlukan untuk menghindari terjadinya lingkungan kerja yang tidak produktif dan lingkungan organisasi akan terasa nyaman untuk bekerja. Kesesuaian antara nilai-nilai individu dan perusahaan dapat digunakan untuk menjaga dan mempertahankan karyawan agar lebih setia bekerja kepada perusahaan (Astakhova, 2016). Tidak sedikit karyawan yang bekerja di suatu perusahaan hanya mengerti dan mengetahui bahwa ada ketidaksesuaian atau ketidakcocokan dengan pekerjaan atau perusahaan tempat bekerja. Salah satu cara untuk mengatasi risiko tersebut seperti memastikan bahwa nilai individu dan nilai perusahaan dapat seimbang.

Mangkuprawira, (2014:151) mendefinisikan bahwa *person organization fit* adalah adanya kesesuaian atau kecocokan antara individu dengan organisasi,

ketika setidaknya-tidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau memiliki karakteristik dasar yang serupa. Kepuasan kerja karyawan akan membawa dampak positif ketika *person organization fit* yang diterapkan perusahaan secara tepat. Puas atau tidaknya karyawan sangat mencerminkan semangat seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan perusahaan dan gangguan kecil akan cenderung tidak mengganggu aktivitasnya.

Suatu organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen untuk menghadapi persaingan dengan berbagai perusahaan baru dengan tujuan dan keinginan agar mampu mempertahankan anggotanya (Triyono, 2013:6). Robbins (2016:100) berpendapat ketika karyawan yang terlibat dengan suatu organisasi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota, maka karyawan bersedia melakukan banyak upaya dalam bekerja. Begitupun sebaliknya, ketika karyawan yang terlibat dengan suatu organisasi memiliki keinginan yang lemah menjadi anggota, maka karyawan belum tentu bersedia melakukan banyak upaya dalam bekerja.

Manfaat dari komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuknya karyawan, serta meningkatkan kualitas manajerial perusahaan. Ketika komitmen karyawan terhadap perusahaan sudah terbentuk maka karyawan akan memberikan kinerja yang optimal sehingga tujuan dari perusahaan akan tercapai. Bagi karyawan, memiliki komitmen yang tinggi dapat memberikan keuntungan bagi dirinya,

seperti memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunkan kemungkinan didemosikan, serta semakin berpengalaman dalam bidangnya.

Terdapatnya fenomena yang terjadi di perusahaan PR. Rajan Nabadi Kudus mengenai komitmen organisasional yaitu kinerja pada operasional produksi dalam melakukan tugas dan fungsinya pada perusahaan selama tahun 2022 yang masih belum sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan. Komitmen ini akan menggambarkan tingkat keseriusan karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya pada perusahaan. Karena dengan komitmen yang baik akan memberikan pengaruh terhadap hasil kinerja karyawan.

Berdasarkan dari data PR. Rajan Nabadi Kudus data hasil produksi karyawan pada tahun 2022 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Produksi Karyawan

Tahun /Bulan	Januari - Maret	April - Juni	Juli – September	Oktober – Desember	Jumlah Produk/Thn	Target Tahunan	(%)
2022	9.674.800	13.352.200	16.489.700	16.674.000	56.190.700	70.000.000	80%

Sumber: HRD PR. Rajan Nabadi Kudus

Berdasarkan pada data 1.1 di atas dapat diketahui bahwa hasil produksi karyawan PR. Rajan Nabadi Kudus selama tahun 2022 dengan hasil produksi yang tidak sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

PR. Rajan Nabadi Kudus sebagai objek penelitian, merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri hasil tembakau rokok berkantor pusat di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Berdasarkan data dari HRD PR. Rajan Nabadi, *turnover intention* dapat dilihat dari keluarnya karyawan setiap bulan. Semakin tinggi tingkat keluarnya karyawan maka menandakan bahwa karyawan

tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya (Hasibuan, 2014:124). Tabel 1.2 dapat dilihat data *turnover intention* karyawan PR. Rajan Nabadi Kudus pada bulan Januari hingga Desember tahun 2022 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data *Turnover Intention* Karyawan PR. Rajan Nabadi Kudus
Januari – Desember 2022

Bulan	Karyawan Keluar
Januari	2
Februari	0
Maret	1
April	1
Mei	2
Juni	1
Juli	0
Agustus	2
September	2
Oktober	0
November	2
Desember	1
Jumlah	14

Sumber: HRD PR. Rajan Nabadi Kudus

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa tingkat *turnover intention* yang dilakukan oleh karyawan memiliki keadaan yang tidak tetap atau berubah-ubah (fluktuasi), di mana pada tahun 2022 pada Bulan Januari hingga Desember tentu berdampak negatif bagi PR. Rajan Nabadi Kudus. Karyawan banyak yang keluar, hal tersebut mengakibatkan perusahaan tidak efektif dan efisien karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan harus merekrut karyawan baru serta melatih dari awal.

Hasil wawancara bersama beberapa karyawan di PR. Rajan Nabadi Kudus, rendahnya penerapan *servant leadership* dikarenakan pemimpin memiliki sifat dingin dan tegas. Sehingga, karyawan merasa canggung dalam melaksanakan tugas dan kurangnya perhatian khusus kepada bawahan serta jarang

mendengarkan masukan-masukan dari bawahan. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan merasa malas, sering datang terlambat dan absen sehingga terjadi penurunan kinerja.

Permasalahan lainnya terdapat adanya ketidaksesuaian antara gaji dengan pekerjaan yang dilakukan pada karyawan PR. Rajan Nabadi Kudus, teruntuk karyawan di bagian borong giling dan batil. Hari/jam kerja: 6 hari kerja dalam seminggu (7 jam kerja dalam sehari). Ketetapan upah borong giling dan borong batil sebesar Rp. 30.000/1.000 batang. Dengan proporsi pekerja 1 giling dipasangkan dengan 1 batil sehingga perbandingan pembagian upahnya yakni 50% (borong giling) : 50% (borong batil). Dalam sehari karyawan borong giling sebanyak 3.000 batang/hari, maka karyawan borong giling dan karyawan borong batil mendapat upah sebagai berikut:

Karyawan Giling	: 3.000 batang/hari
	= (Rp. 30.000X3) X 50%
	= Rp. 45.000/hari
	Jadi, Rp. 45.000/hari X 26 hari
	= Rp. 1.170.000.
Karyawan Batil	: 3.000 batang/hari
	(Rp. 30.000X3) X 50%
	= Rp. 45.000/hari
	Jadi, Rp. 45.000/hari X 26 hari
	Rp. 1.170.000.

Tabel 1.3
Perbandingan Gaji Karyawan PR. Rajan Nabadi dan UMR
Kabupaten Kudus

Nama Bidang	Rata-rata Gaji Karyawan	UMR Kabupaten Kudus
Borong Giling dan Batil	Rp. 1.170.000/bulan	Rp. 2.293.058/bulan

Sumber: HRD PR. Rajan Nabadi Kudus

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan borong giling dan batil PR. Rajan Nabadi Kudus merasa pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya membutuhkan tenaga yang tinggi, jam kerja yang banyak dan hasil yang didapatkan tidak sesuai dengan standar UMR Kabupaten Kudus. Hal tersebut dapat dilihat dari gaji yang didapatkan karyawan Rp. 1.170.000/bulan dan nilai tersebut belum tentu dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan apalagi jika tanggung jawab di rumah tidaklah kecil sehingga beberapa karyawan memutuskan untuk keluar dan memilih untuk mencari pekerjaan lain, setidaknya gaji di atas Rp. 1.170.000/bulan atau mendekati bahkan bisa melebihi UMR Kabupaten Kudus.

Terdapat *research gap* pada penelitian Damanhuri et al., (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun, ada pula peneliti yang menemukan hal sebaliknya, penelitian Suhartatik & Ellitan, (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Panjaitan & Siregar, (2023) menyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun, ada pula peneliti yang menemukan hal sebaliknya,

penelitian Rumangkit & Haholongan, (2019) menyatakan bahwa *person organization fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Amalia & Setyaningrum, (2023) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, ada pula peneliti yang menemukan hal sebaliknya, penelitian Nurhadi, (2019) menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian Setiawan & Nurlina, (2022) menyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, ada pula peneliti yang menemukan hal sebaliknya, penelitian Nevada, (2021) menyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian Rizki & Juhaeti, (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, ada pula peneliti yang menemukan hal sebaliknya, penelitian Pratama et al., (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil latar belakang dan fenomena gap di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Person Organization Fit* terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* pada PR. Rajan Nabadi Kudus”**.

1.2. Ruang Lingkup

Masalah yang dibahas dalam penelitian ini agar tidak meluas maka perlu dibuat suatu batasan masalah agar tujuan penelitian bisa tercapai. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel eksogen yang diteliti dalam penelitian ini adalah *servant leadership* (X1) dan *person organization fit* (X2).
2. Variabel endogen yang diteliti dalam penelitian ini adalah *turnover intention* (Y).
3. Variabel *intervening* yang diteliti dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Z).
4. Obyek dalam penelitian ini adalah PR. Rajan Nabadi Kudus.
5. Responden penelitian ini yaitu karyawan PR. Rajan Nabadi Kudus.
6. Periode penelitian ini dilakukan selama 1 bulan setelah proposal disetujui oleh dosen pembimbing.

1.3. Rumusan Masalah

1. Masalah *servant leadership* yang terjadi adalah pemimpin memiliki sifat yang dingin dan tegas serta kurang mampu mendengarkan masukan-masukan dari bawahan.
2. Masalah *person organization fit* yang terjadi adalah adanya ketidak sesuaian gaji yang didapat karyawan dengan UMR kabupaten Kudus.
3. Masalah komitmen organisasional yang terjadi adalah menurunnya kinerja karyawan pada tahun 2022.

4. Masalah *turnover intention* yang terjadi adalah tingkat keluar karyawan di bulan Januari-Desember 2022 memiliki keadaan yang tidak tetap atau berubah-ubah (fluktuasi).

Berdasarkan latar belakang terhadap permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
2. Bagaimana *person organization fit* berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimana *servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Bagaimana *person organization fit* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
5. Bagaimana komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention*?
6. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional?
7. Bagaimana pengaruh *person organization fit* terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap komitmen organisasional.

3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap *turnover intention*.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*.
6. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional.
7. Untuk mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang bersangkutan. Berikut manfaat penelitian, diantaranya:

1.5.1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pembaca untuk menambah pengetahuan mengenai pengaruh *servant leadership* dan *person organization fit* terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada PR. Rajan Nabadi Kudus.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu memperdalam dan mengaplikasikan sebagai salah satu sumber referensi guna melakukan penelitian mengenai keterkaitan *turnover intention* dengan memperhatikan faktor-faktor *servant*

leadership, person organization fit dan komitmen organisasional. Selain itu, bermanfaat sebagai sarana dalam meningkatkan kompetensi dan mengembangkan wawasan keilmuan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi atau perbandingan antara teori yang telah diperoleh di bangku perkuliahan dengan kenyataan di lapangan serta informasi tambahan bagi peneliti selanjutnya. Selain itu, mampu memberikan sumbangan pengetahuan dalam melaksanakan penelitian, baik secara teoritis maupun praktis.

1.5.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai tambahan wawasan untuk membandingkan teori yang ada pada perkuliahan dengan masalah yang terjadi di dunia nyata serta mengimplementasikan pengetahuan mengenai *servant leadership, person organization fit*, komitmen organisasional dan *turnover intention*.

b. Bagi Perusahaan PR. Rajan Nabadi Kudus

Penelitian ini diharapkan mampu bermanfaat bagi perusahaan PR. Rajan Nabadi Kudus sebagai tambahan informasi atau wawasan untuk bahan pertimbangan, bahan masukan dan bahan informasi serta rekomendasi dalam mengambil kebijakan untuk selanjutnya menjadi referensi bagi perusahaan yang mampu meningkatkan *turnover intention*.