

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pengelolaan *human resources* di suatu perusahaan tak bisa dipungkiri sangat penting. Terkadang pemilik lupa akan hal ini, dan lebih terpaku kepada modal. Persepsi pemilik yang seperti ini dilandaskan pada kesulitan mereka memperoleh modal daripada tenaga kerja. Sepintas memang dipahami bahwa sesuatu yang lebih sulit diperoleh tentu-nya lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan hal lain yang relatif lebih mudah didapatkan. Padahal perlu dipahami bahwasannya betapapun besarnya modal yang dimiliki, apabila tidak dikelola oleh manusia menjadi barang jual atau jasa kepada konsumen maka modal tersebut tak memiliki nilai tambah. Artinya, modal yang besar hanyalah benda mati yang menjadi bermanfaat jika mendapat campur tangan manusia.<sup>1</sup>

Perkembangan persaingan usaha dewasa ini semakin ketat. Keadaan ini menjadikan peran manajemen sumber daya manusia semakin krusial menentukan efektivitas perusahaan. Berdasarkan keadaan tersebut, pihak manajemen diharuskan melakukan trobosan dalam memperbaiki fungsi sumber daya manusia. Fungsi-fungsi tersebut berupa perekrutan, penyeleksian dan pemeliharaan tenaga kerja.

Fenomena yang terjadi adalah efektivitas perusahaan yang telah terbangun terusik dengan perilaku karyawan di dalamnya. Gangguan dari perilaku tersebut dapat secara langsung maupun tidak langsung dan sulit untuk diprediksi. Salah satu wujud perilaku tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intention*). Ketika perilaku ini tak dapat diatasi maka yang terjadi adalah perusahaan harus membayar mahal karena kehilangan karyawan berkualitas dan harus merekrut ulang karyawan.<sup>2</sup>

Staffelbach dalam Laksmi menjelaskan *turnover intention* sebagai kemungkinan yang bersifat subyektif di mana seorang individu akan merubah pekerjaannya dalam jangka

---

<sup>1</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 5-6.

<sup>2</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 507.

waktu tertentu dan merupakan pelopor dasar kepada turnover yang sebenarnya.<sup>3</sup> Pengertian ini menekankan perbedaan pada keinginan (*intention*) dengan eksekusi dari perbuatan.

*Turnover intention* harus diperhatikan secara serius oleh manajer, mengingat perilaku tersebut memberikan beberapa dampak negatif. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, maka perusahaan perlu mencari pengganti karyawan tersebut. Perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk perekrutan dan berbagai pelatihan. Selain itu, manakala karyawan yang hendak masuk ke perusahaan lain maka muncul kemungkinan rahasia perusahaan akan bocor.<sup>4</sup>

Selain biaya, terdapat masalah prestasi. Hal tersebut dapat terjadi manakala individu yang keluar merupakan karyawan yang memiliki prestasi yang baik dan menduduki jabatan penting di perusahaan maka yang terjadi adalah penurunan prestasi dan perusahaan akan merasakan dampak beruntun dari keluarnya karyawan tersebut. Efek ini akan terus terasa sampai pengganti dari posisi tersebut menguasai fungsinya. Kejadian ini akan menimbulkan efek traumatis bagi perusahaan.

Di dalam suatu organisasi pasti terdapat komunikasi antara sesama individu di dalamnya, baik dalam bentuk formal maupun non-formal. Komunikasi dalam organisasi ini membentuk suatu pola komunikasi. Ketika mereka yang keluar dari perusahaan adalah orang yang penting dalam pola tersebut atau mereka yang pergi adalah orang penting dalam suatu unit kerja maka akan menambah beban kerja bagi karyawan lain dan menurunkan prestasi mereka. Selain penurunan prestasi dapat pula terjadi penurunan semangat kerja karena muncul sikap-sikap yang kurang baik dan munculnya peluang-peluang kerja lain. Maka karyawan yang sebelumnya tidak punya

---

<sup>3</sup> Laksmi Sito Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina “Pengaruh Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Pt Xl Axiata Tbk Jakarta”, *Binus Business Review* 6, no. 1 (2015): 118, [journal.binus.ac.id](http://journal.binus.ac.id), diakses pada 14 september 2019.

<sup>4</sup> Syarief Iskandar dkk, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention karyawan Departemen Front Office di Hotel Ibis Bandung Trans Studio”, *Jurnal Manajemen Resort dan Leisure* 12, no. 2 (2015): 47, [ejournal.upi.edu](http://ejournal.upi.edu), diakses pada 13 september 2019.

keinginan untuk pindah dapat tiba-tiba memiliki ketertarikan untuk keluar.

Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi *turnover intention*. Variabel tersebut dapat mempengaruhi secara positif maupun negatif, artinya dapat meningkatkan atau mengurangi keinginan keluar karyawan. Salah satu variabelnya adalah kepuasan kerja. Wibowo menuturkan terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Dengan hubungan ini disarankan manajer mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.<sup>5</sup>

Kepuasan kerja merupakan respon positif maupun negatif seorang individu dalam memandang pekerjaan mereka, baik atau buruknya respon tersebut didasarkan pada perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini harus mereka terima.<sup>6</sup> Kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian lebih. Karena ketidakpuasan diidentifikasi sebagai alasan yang menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Dalam lingkungan kerja terdapat berbagai hal yang menjadi penyebab karyawan meninggalkan tempat bekerja sekarang. Salah satu faktornya adalah ketidakpuasan. Penghasilan yang tidak memadai, lingkungan kerja yang tidak memberikan rasa nyaman dan ketidakserasian dalam berkomunikasi maupun berinteraksi dengan individu-individu dalam lingkungan kerja merupakan beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan.<sup>7</sup>

Stres karyawan dapat timbul akibat berbagai hal yang mungkin terjadi pada karyawan. Pemimpin sendiri mungkin perlu mengambil peran dalam mengatasi stres pada karyawannya agar tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. Stres merupakan kondisi dimana terdapat tekanan yang mempengaruhi emosi, cara berpikir dan keadaan seseorang.<sup>8</sup> Pada tahap semakin parah, stres dapat membuat

---

<sup>5</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 507.

<sup>6</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 501.

<sup>7</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 297.

<sup>8</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personal dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2018), 200.

karyawan sakit atau bahkan muncul keinginan mengakhiri hidupnya.

Robbin dalam Deddy Mulyadi menjelaskan stres dapat memberikan dampak secara fisiologis, psikologis dan perilaku. Dampak fisiologis berupa sakit kepala, tekanan darah tinggi dan sakit jantung. Gejala psikologis meliputi kecemasan, depresi dan menurunnya tingkat kepuasan kerja. Gejala perilaku terlihat dalam perubahan produktivitas, kemangkiran dan perputaran pegawai (*turnover*).<sup>9</sup>

Dipertegas oleh penelitian Samrotu Sa'adah dan Arif Partono Prasetio, stres kerja memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*. Dalam penelitian ini menemukan fakta tingkat perputaran karyawan akan semakin meningkat sesuai dengan peningkatan stres karyawan.<sup>10</sup> Jadi untuk mengatasi keinginan keluar karyawan manajer harus mengatasi stres kerja yang muncul dalam diri karyawan.

Dalam rangka memberikan kekuatan untuk bersaing melalui sumber daya manusia, di dalam suatu organisasi diperlukan visi yang menginspirasi setiap insan di dalamnya. Visi tersebut dapat mendorong diri mereka untuk meningkatkan kompetensi diri. Oleh sebab itu organisasi memerlukan suatu kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pendidikan, politik, keagamaan, maupun sosial. Menurut Stephen P. Robbins dalam Irham Fahmi, kepemimpinan adalah kemampuan suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.<sup>11</sup>

Kepemimpinan tak bisa dipungkiri merupakan karakteristik yang mutlak dimiliki seorang pemimpin dalam pengorganisasian sumber daya manusia yang ideal. Kinerja dari sumber daya manusia ditentukan oleh seberapa baiknya pimpinan dan kepemimpinan yang dipangkunya. Seorang

---

<sup>9</sup> Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (Bandung: Alfabeta, 2018), 225.

<sup>10</sup> Samrotu Sa'adah dan Arif Partono Prasetio "Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT Internusa Jaya Sejahtera Merauke", *JRMB* 13, no. 1 (2018): 65, e-journalfb.ukdw.ac.id, diakses pada 23 september 2019.

<sup>11</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*(Bandung: Alfabeta, 2016), 68.

pemimpin yang dapat menjalankan kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan yang diharapkan sekaligus menjadi contoh yang baik bagi orang yang dipimpinnya. Begitupun sebaliknya seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang buruk hanya akan menjadi figur dan tidak dapat menggerakkan personil ke arah tujuan yang dicita-citakan mengakibatkan kinerja sumber daya manusia tidak efektif.<sup>12</sup>

Secara sederhana kepemimpinan memiliki arti kecakapan mengarahkan perilaku dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai salah satu dari perilaku karyawan tentu kepemimpinan memiliki hubungan *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan penelitian dari Orchita Purpasari dan Rini Nugraheni, kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar karyawan.<sup>13</sup> Dapat dikatakan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan maka akan semakin rendah *turnover intention* dari karyawan.

Tingginya *turnover intention* pada karyawan dapat menjadi indikasi adanya masalah dalam organisasi. Dikarenakan pada keadaan tersebut akan memakan biaya yang cukup besar. Oleh karena itu perusahaan perlu mengurangi tingkat *turnover intention* sampai pada tingkat yang dapat diterima. Walaupun demikian menghilangkan *turnover* juga bukan hal yang bijak dan realistis. Hal ini mengingat karyawan perlu ruang untuk mengembangkan keahlian dan promosi pada jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, penulis memilih PJ. Jenang Karomah yang bertempat di Jl. Sosrokartono No. 263 Kaliputu Kudus sebagai objek penelitian. Jenang Karomah sendiri merupakan unit usaha yang bergerak di bidang industir pangan. Jenang Karomah bertempat di Desa Kaliputu, desa sentra produksi jenang.

---

<sup>12</sup> Syarief Iskandar dkk, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention karyawan Departemen Front Office di Hotel Ibis Bandung Trans Studio", *Jurnal Manajemen Resort dan Leisure* 12, no. 2 (2015): 46, [ejournal.upi.edu](http://ejournal.upi.edu), diakses pada 13 september 2019.

<sup>13</sup> Orchita Purpasari dan Rini Nugraheni, "Analisis Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*", *Diponegoro Jurnal Of Management* 5 no. 4 (2016): 6, <http://ejournal-sl.undip.ac.id/index.php/dbr>, diakses pada 01 november 2019.

Walaupun bertempat di desa sentra, PJ. Jenang Karomah memiliki keunggulan dibanding unit usaha lain, dibuktikan dengan didaparkannya penghargaan Adi Karya Pangan Nusantara, yang diserahkan langsung oleh Presiden RI. Di PJ. Jenang Karomah, penulis menemukan tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Terlihat pada tahun 2017 jumlah karyawan 33, dengan karyawan yang keluar 2 dan karyawan masuk 5. Kemudian pada tahun 2018 jumlah karyawan 36, dengan karyawan keluar 1 dan karyawan masuk 6. Pada tahun 2019 jumlah karyawan 41, dengan karyawan masuk 8 dan karyawan keluar 5. Untuk lebih jelasnya penulis menggunakan rumus perhitungan *turnover rate* dari simamora:<sup>14</sup>

$$TP = \frac{\text{Jumlah yang keluar selama satu periode}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan selama satu periode}} \times 100$$

Berikut penulis paparkan tabel data karyawan beserta perhitungan *turnover rate*-nya:

| Tahun | Awal | Masuk | Keluar | Akhir | Turnover Rate |
|-------|------|-------|--------|-------|---------------|
| 2017  | 33   | 5     | 2      | 36    | 5,8%          |
| 2018  | 36   | 6     | 1      | 41    | 2,6%          |
| 2019  | 41   | 6     | 5      | 42    | 12,05%        |

Terlihat pada tahun 2019 terjadi lonjakan nilai *turnover rate* sebesar 12,05%. Angka ini melebihi batas *turnover* wajar di perusahaan yang disetujui oleh Gallup, yakni sebesar 10%.<sup>15</sup> Dampak dari tingginya *turnover* karyawan di IKM PJ. Karomah adalah terkendalanya pihak manajemen memenuhi kebutuhan pasar pada bulan Ramadhan. Mayoritas karyawan

<sup>14</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STEI YKPN, 2014), 152.

<sup>15</sup> Benson Smith dan Tony Rutigliano, “The Truth About Turnover”, *Business Journal*, 4 Februari 2002, <https://news.gallup.com/businessjournal/316/truth-about-turnover.aspx>

yang keluar berasal dari divisi *packing* dengan kinerja yang baik. Peristiwa ini mengindikasikan terdapat faktor-faktor yang menyebabkan karyawan keluar atau berpindah kerja.

Berdasarkan kajian permasalahan di atas, belum ada penelitian terkait kepuasan kerja, stres kerja dan kepemimpinan mempengaruhi *turnover intention* karyawan di Pengusaha Jenang Karomah. Maka penulis pun melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi Kasus di IKM PJ. Jenang Karomah)”**

## B. Rumusan Masalah

Sesuai masalah yang telah dipaparkan pada latar belakang di atas, dapat diuraikan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PJ. Jenang Karomah?
2. Apakah stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PJ. Jenang Karomah?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PJ. Jenang Karomah?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, dapat dicetuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PJ. Jenang Karomah.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PJ. Jenang Karomah.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PJ. Jenang Karomah.

## D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini dapat menambah wawasan khasanah dan keilmuan dalam manajemen sumber daya manusia. khususnya terkait faktor-faktor yang menaikkan atau menurunkan keinginan keluar karyawan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi pihak akademis  
Mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja, stres kerja dan kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan di PJ. Jenang Karomah dan diharapkan dapat dijadikan bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai perputaran karyawan lebih spesifik mengenai kepuasan kerja, stres kerja dan kepemimpinan.
  - b. Bagi peneliti  
Peneliti dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia, lebih spesifik mengenai *turnover intention* dan untuk memperoleh gelar strata 1.
  - c. Bagi perusahaan  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor yang mempengaruhi keinginan keluar karyawan.

#### E. Sistematika penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk mempermudah dalam memahami isi dari proposal skripsi ini. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal  
Bagian awal ini terdiri dari halaman judul, halaman pengesahan proposal, halaman daftar isi, halaman daftar gambar dan halaman daftar tabel.
2. Bagian Isi  
Pada bagian ini terdiri dari tiga bab, antara bab satu dengan bab yang lain saling berhubungan karena merupakan satu kesatuan yang utuh, ketiga bab tersebut adalah sebagai berikut:

## **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II : LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini diuraikan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian meliputi kepuasan kerja, stres kerja, kepemimpinan, *turnover intention*, penelitian terdahulu, model penelitian atau kerangka teoritis, dan hipotesis.

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, *setting* penelitian, sumber data, populasi dan sampel penelitian, desain dan definisi operasional variabel, uji validitas dan realibilitas instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

## **BAB IV: PEMBAHASAN**

Dalam bagian ini penulis menjelaskan secara detail dan jelas mengenai hasil penelitian dan pembahasannya.

## **BAB V: KESIMPULAN**

Dalam bab ini berisi kesimpulan, saran kepada pihak perusahaan dan akademis, dan penutup dari penelitian skripsi.

### 3. Bagian Akhir

Bagian akhir meliputi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup dari peneliti.