

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, perkembangan perusahaan menghadapi persaingan yang sangat ketat. Perusahaan harus mampu memberdayakan karyawannya untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan fungsi dan tujuan yang dapat berhasil mencapai prestasi perusahaan, dan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Sebagai penggerak seluruh perusahaan, sumber daya manusia juga merupakan aset berharga perusahaan. Tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan dan berperan dalam menjalankan aktivitas perusahaan Darnika dan Sriathi (2019)

Berkembangnya suatu perusahaan tidak lepas dari dukungan baik dari pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan, salah satunya berasal dari sumber daya manusia (SDM). Menurut Saifudin & Kusumawati (2020) Perusahaan tidaklah tumbuh dan berkembang kecuali dengan unsur campuran manusia. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia menjadi unsur penting dan menjadi tulang punggung guna kelangsungan hidup kegiatan operasional dalam organisasi. Dengan demikian, dibutuhkan tanggung jawab dari manajemen dan sudah seharusnya para karyawan ini dapat dikelola dengan baik guna meningkatkan kinerja karyawan. Kekurangan karyawan yang berkualitas dan berbakat akan memberikan tekanan tambahan pada organisasi untuk bekerja secara efektif dalam

mempertahankan karyawan mereka. Oleh karena itu, menarik, dalam memuaskan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berbakat menjadi semakin penting (Al-sharafi et al., 2018).

Maulidah et al., (2022) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Manurung & Sihombing (2023) *turnover intention* dapat menjadi pengunduran diri, meninggalkan organisasi, atau meninggalkannya anggota dalam suatu organisasi. Keputusan untuk berpindah kerja biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan jika mendapati kondisi kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Adanya *turnover intention* tidak hanya menghilangkan bakat organisasi, tetapi juga menghambat kelancaran organisasi.

PDAM Tirta Kamuning Kabupaten Kuningan adalah badan usaha milik daerah yang beroperasi di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat. Adapaun Bank Kuningan merupakan Perusahaan Umum Daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan dengan kegiatan usaha perbankan yang menjadi solusi keuangan masyarakat. Sebagai perusahaan daerah, keduanya memiliki peran penting dalam menyediakan layanan publik atau komersial kepada masyarakat sesuai dengan mandat dan kebutuhan lokal. Penelitian ini dilaksanakan di PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan, mengingat terdapat beberapa permasalahan yang mengakibatkan karyawan keluar.

Berikut ini adalah adalah Turnover Intention PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan

Table 1.1
Turnover Pada PDAM Tirta Kamuning

No	Tahun	Karyawan masuk	Karyawan keluar	Turnover (%)
1	2020	18	5	27.78%
2	2021	26	8	30.77%
3	2022	44	14	31.82%
4	2023	32	11	34.38%

Sumber : PDAM Tirta Kamuning

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan keluar di PDAM Tirta Kamuning mengalami kenaikan sejak tahun 2020-2023. Pada tahun 2020 karyawan yang keluar sebanyak 5 orang, tahun 2021 sebanyak 8 orang, tahun 2022 sebanyak 14 orang, dan terakhir pada tahun 2023, karyawan yang keluar sejumlah 11 orang. Hal ini mengakibatkan turnover karyawan mengalami peningkatan.

Selain data PDAM Tirta Kamuning berikut peneliti lampirkan juga data turnover pegawai Bank Kuningan :

Table 1.12
Turnover Pada Bank Kuningan

No	Tahun	Karyawan masuk	Karyawan keluar	Turnover (%)
1	2020	10	4	40%
2	2021	15	7	46%
3	2022	18	12	66%
4	2023	22	11	50%

Sumber : Bank Kuningan

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan keluar di Bank Kuningan mengalami kenaikan sejak tahun 2020-2023. Pada tahun 2020 karyawan yang keluar sebanyak 4 orang, tahun 2021 sebanyak 7 orang, tahun 2022 sebanyak 12 orang, dan terakhir pada tahun 2023, karyawan yang keluar sejumlah 11 orang. Hal ini mengakibatkan turnover karyawan mengalami peningkatan. Berdasarkan informasi yang diperoleh beban kerja yang besar membuat karyawan memilih untuk keluar. Mathis & Jackson (2006) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi Turnover Intention yaitu ketidakpuasan, komponen organisasi, peluang karir dan komitmen organisasi. Namun dalam penelitian ini memfokuskan pada ketidakpuasan dan komitmen organisasi.

Menurut Fandy (2019) ketidakpuasan yang dirasakan atau didapatkan oleh karyawan merupakan respon terhadap evaluasi ketidaksesuaian atau diskonfirmasi yang dirasakan dari harapan sebelumnya dan kinerja aktual. Sedangkan Menurut Engel, et al. (2019), menjelaskan bahwa ketidakpuasan muncul saat hasil yang dirasakan atau didapat tidak sesuai atau tidak dapat memenuhi harapan karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sari dan Karnadi (2019) bahwa ketidakpuasan berpengaruh positif terhadap *turnover* dan hasil penelitian Harahap (2014) dan Sitorus (2022) yang mana ketidakpuasan berpengaruh positif terhadap turnover intention. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Nasim (2023) dan Iqbal (2017) menunjukkan bahwa ketidakpuasan berpengaruh positif terhadap

Turnover Intention. Sedangkan penelitian yang dilakukan Khotmi, H. (2020) menyimpulkan variabel ketidakpuasan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dan penelitian Nurohmah (2024) dan Riyanto (2023) yang menunjukkan ketidakpuasan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terkait dengan organisasi ditingkat emosional. Adanya karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan yaitu dengan adanya suatu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan yang baik pada perusahaan. Karyawan yang mempunyai jiwa komitmen yang tinggi, akan lebih nyaman di dalam lingkungannya dan loyal terhadap pekerjaannya.

Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan, yaitu menurunnya tingkat *Turnover Intention*. Hasil penelitian Atif dkk (2019) dan Reno (2018) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan komitmen terhadap *Turnover Intention*, serta hasil penelitian Dika (2018) Dimana komitmen berpengaruh

positif terhadap *Turnover Intention*. Namun berbeda dengan hasil Putra (2018) dan Darmika (2019) serta Aliya (2024) Dimana komitmen berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Untuk mewujudkan pegawai yang berkomitmen diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan, karena dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu, sehingga ketidakpuasan yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Untuk memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan. Namun, aktualisasi diri, hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. (Djatkiko, 2017)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan variabel moderasi karena adanya perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh pengaruh ketidakpuasan dan komitmen terhadap *Turnover Intention*. Untuk itu peneliti menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dikarenakan kepemimpinan transformasional dapat mengubah hubungan antara kondisi kerja (seperti kepuasan dan ketidakpuasan, kebijakan organisasi, dan pengelolaan tugas) serta tingkat komitmen karyawan terhadap *Turnover Intention*. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi, kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh positif dari faktor-faktor kondisi kerja terhadap *Turnover Intention*, serta meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi secara keseluruhan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Nunu (2017), Masuri (2016) dan Wildan (2018) dimana gaya kepemimpinan transformasional mampu memoderator pengaruh ketidakpuasan dan komitmen terhadap *Turnover Intention*, namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Ade (2015), Mamay (2016) dan Sony (2017) dimana gaya kepemimpinan transformasional tidak dapat memoderator pengaruh ketidakpuasan dan komitmen terhadap *Turnover Intention*.

Urgensi penelitian dilakukan karena sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam mengelola sumber daya manusia. Organisasi dapat memanfaatkan temuan ini untuk merancang intervensi yang lebih efektif dalam menekan turnover intention, seperti pelatihan kepemimpinan atau

pengembangan program kesejahteraan karyawan, sehingga turnover intention dapat diminimalisir.

Berikut adalah beberapa poin tentang urgensi dari penelitian ini:

1. Mengurangi *Turnover* Karyawan yang Merugikan:

Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, seperti ketidakpuasan dan kurangnya komitmen, sangat penting untuk mengembangkan strategi mempertahankan karyawan yang efektif.

2. Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan Karyawan:

Penelitian ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan, sehingga organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kondusif.

3. Peran Penting Kepemimpinan Transformasional:

Meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara ketidakpuasan, komitmen, dan *turnover intention* dapat memberikan wawasan berharga tentang cara-cara untuk mengurangi turnover intention karyawan.

4. Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan Kerja:

Penelitian ini dapat membantu organisasi memahami bagaimana mengelola ketidakpuasan karyawan dan meningkatkan komitmen mereka di tengah perubahan lingkungan kerja.

5. Meningkatkan kinerja organisasi:

Dengan melakukan penelitian ini, bisa didapatkan data, terkait bagaimana kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan

dan komitmen karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang ada serta mempertimbangkan kajian pada penelitian terdahulu maka peneliti tertarik mengambil judul **“pengaruh ketidakpuasan dan komitmen terhadap *turnover intention* dengan kepemimpinan transformasional sebagai varaibel moderasi (Pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh ketidakpuasan terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh ketidakpuasan terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan?
5. Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini menghasilkan fakta empiris berupa model yang dapat menjelaskan:

1. Pengaruh ketidakpuasan terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan.
2. Pengaruh komitmen terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan.
4. Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh ketidakpuasan terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan.
5. Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen terhadap *Turnover Intention* pada PDAM Tirta Kamuning dan Bank Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat dilihat dari uraian berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen SDM terutama yang terkait dengan variable ketidakpuasan, komitmen, turnover intention dan kepemimpinan transformasional.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi instansi

Hasil penelitian ini di harapkan dapat dijadikan masukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan atau proses pengambilan keputusan kaitannya dengan ketidakpuasan, komitmen, *turnover intention* dan kepemimpinan transformasional.

b. Bagi karyawan

hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pemikiran dan memotivasi untuk melakukan hal yang terbaik bagi instansi / perusahaan salah satunya dengan menurunkan *turnover intention*.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat dijadikan referensi terkait variabel ketidakpuasan, komitmen, *turnover intention* dan kepemimpinan transformasional.