

BAB I

PENDAHULUAN

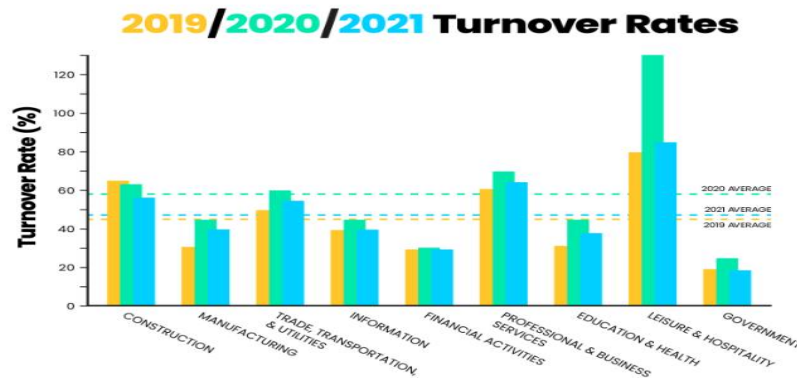
1.1 Latar Belakang Masalah

Sumberdaya manusia adalah aset yang sangat berharga bagi sebuah Organisasi atau perusahaan. Sekarang sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan, hal ini karena manusia yang menjalankan dan mengelola semua jenis sumberdaya yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan. Hampir semua perusahaan terus melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap sumberdaya manusia mereka, agar mendapatkan sumberdaya yang berkualitas.

Mendapatkan SDM yang berkualitas dan sesuai keinginan perusahaan adalah pekerjaan yang sulit, namun mempertahankannya jauh lebih sulit. Ada banyak sebab faktor yang menjadikan SDM atau disebut karyawan, keluar dari perusahaan mereka bekerja atau disebut *turnover*. Mathis dan Jackson (2006) mengklasifikasikan ada dua jenis *turnover* pada perusahaan yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* adalah karyawan yang keluar dari perusahaan atas keinginan sendiri, sedangkan *involuntary turnover* adalah *turnover* akibat dari kebijakan perusahaan seperti PHK.

Masalah *turnover* adalah masalah yang dapat di alami oleh setiap perusahaan pada saat sekarang ini. Berikut data *turnover* secara global perindustri dari Award.co;

Gambar 1.1 Data *Turnover Rate* Global



Dari data ini menunjukkan bahwa tingginya rata-rata *turnover* secara global pada tahun 2019-2021 dengan *average* turnover berkisar 40% - 60% dalam jangka tiga tahun (Hansen, 2022). *Turnover* yang tinggi harus mendapatkan perhatian lebih dari perusahaan, hal ini karena banyak dampak buruk apabila *turnover* tidak dikendalikan.

Menurut Luz, De Paula, dan De Oliveira (2018) ada beberapa dampak buruk yang timbul dari *turnover* yang tinggi, seperti menimbulkan biaya, produktivitas menurun, penurunan moral kerja, dan lingkungan sosial dan komunikasi pada karyawan. Luz, De Paula, dan De Oliveira (2018) menjelaskan jenis *turnover* yang perlu diperhatikan perusahaan adalah *voluntary turnover*, karena sangat penting untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta di perusahaan.

Voluntary turnover berkaitan erat dengan *turnover intention*. Ramhan dan Nas, (2013) Berdasarkan study sebelumnya menemukan bahwa *turnover intention* adalah pendahuluan dari sebuah *turnover* karyawan. Menurut Lim, Loo dan Lee (2017) mengartikan bahwa *turnover intention* sebagai keinginan atau niat

perputaran keluar masuk karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan dalam waktu dekat. Apabila *turnover intention* tinggi, maka hal ini menandakan tidak nyamannya karyawan bekerja dan hal ini memiliki dampak buruk bagi organisasi atau perusahaan.

Turnover intention memiliki peran yang penting pada *turnover* yang terjadi pada perusahaan. Lim, Loo, dan Lee (2017) menjelaskan bahwa *turnover intention* sudah diakui secara efektif dapat digunakan untuk mengurangi *turnover* karyawan. Apabila tingkat *turnover intention* tinggi, kemungkinan besar *turnover* yang terjadi pada perusahaan juga tinggi. Sehingga hal yang bisa dilakukan perusahaan ketika *turnover rate* tinggi salah satunya adalah dengan menurunkan *turnover intention* karyawan terlebih dahulu

Skelton, Nattress, dan Dwyer (2018) menjelaskan sesuatu yang bisa mempengaruhi *turnover intention* salah satunya adalah faktor tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung memiliki *turnover intention* yang tinggi dan memilih untuk *turnover*. Menurut Suwatno dan Priansah (2018) menjelaskan perasaan yang diterima oleh karyawan mengenai pekerjaan mereka sebagai kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan berpengaruh kepada cara karyawan bekerja. Seperti halnya motivasi, karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan berusaha semaksimal mungkin dalam bekerja untuk mencapai hasil terbaik.

Bateman dan Snell (2014), berpendapat bahwa tidak harus selalu seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja, akan menghasilkan sesuatu yang baik dari dimensi kinerja (organisasi). Namun karyawan yang merasakan kepuasan

lebih mungkin memberikan kinerja yang baik dengan berbagai cara yang tidak terhitung pada organisasi.

Menurut Sutrisno (2016) dalam pemenuhan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor ekstrinsik diartikan sebagai berupa kepuasan yang berasal dari luar diri karyawan seperti gaji, lingkungan kerja, pengaruh pemimpin dan lain sebagainya yang bersasal dari luar. Faktor intrinsik adalah faktor pada diri karyawan seperti kepribadian, bakat, keterampilan dan kemampuan berinteraksi. Edison, Anwar, dan Komariyah (2016) menyatakan diantara berbagai faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah faktor kepemimpinan yang ada di organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik, adil dan dirasakan oleh karyawan, maka seorang pemimpin akan mudah memotivasi dan menjadi inspirasi bagi karyawan mereka.

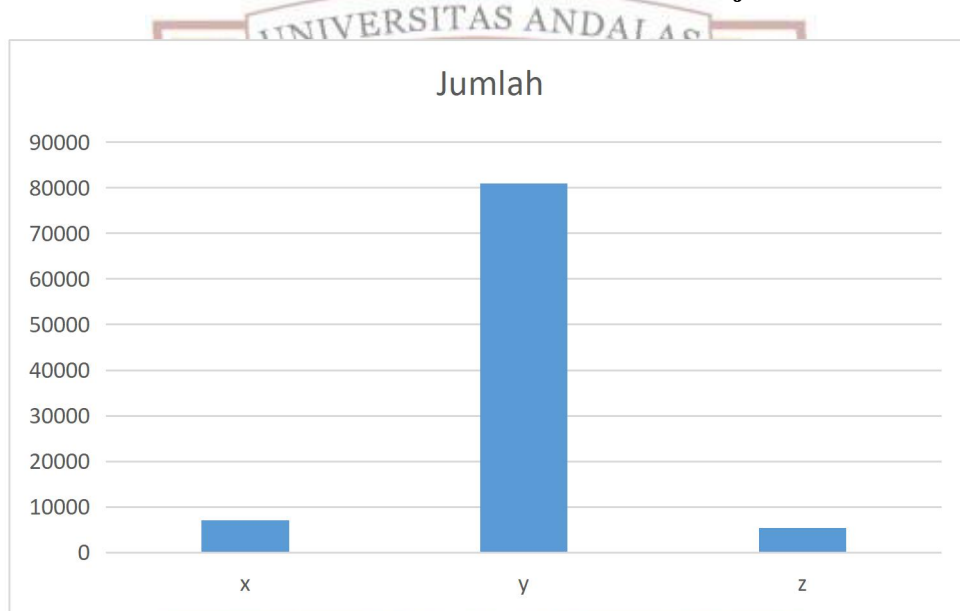
Ada banyak teori mengenai gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Choi, Goh, Adam, dan Tan (2016) Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat membawa bawahan merasa adanya keterikatan antara mereka dalam organisasi, membantu pengembangan individu karyawan, menginspirasi dan mampu mengkomunikasikan tujuan sehingga karyawan fokus untuk mencapai tujuan yang di tetapkan.

Menurut Bateman dan Snell (2014) *transformational leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan membuat orang lain mementingkan kebaikan kelompok dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka. Pemimpin membangkikan semangat dan merevitalisasi organisasi. Gaya

kepemimpinan ini sangat cocok untuk generasi pekerja saat ini yang sebagian besar di kuasai yaitu generasi Y dan Z atau bisa di sebut Gen Y dan Gen Z .

Data survei dari job planet rentang waktu 2015-2017 menunjukkan bahwa sebagian besar jumlah pekerja pada saat sekarang ini dikuasai oleh gen Y dan gen Z. Dari 93.450 yang di data jobplanet 90% di kuasai oleh Gen Y dan Z (Jobplanet, 2017)

Gambar 1.2 Jumlah Sebaran Pekerja



Data 2015 - 2017

Sumber : jobplanet

Menurut Prahadi, (2015) Gen Y memiliki. Karakteristik sebagai berikut : cepat atau mudah bosan, tingginya penggunaan saluran komunikasi baru, berpikiran terbuka, mempunyai mental positif, mempunyai level confident yang tinggi, dan membawa self empowerment untuk memotivasi kerja. Salah satu sebab mudahnya gen Y berpindah pindah pekerjaan dikarenakan mempunyai sifat cepat mudah bosan dan rentan tantangan yang tidak disukai. Dengan karakteristik

sebagian besar karyawan sekarang adalah Gen Y maka dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut penelitian Gyensare, Anku-Tsedee, Sanda, dan Okpoti (2016), gaya kepemimpinan *transformasional leadership* dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat pada perusahaan diharapkan dapat memotivasi dan menginspirasi bagi karyawan, dan pemimpin dapat menjadi role model yang disegani sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan menurunkan tingkat *turnover*.

Industri farmasi di Indonesia terus bertumbuh. Pada tahun 2015 -2020 industri farmasi di Indonesia bertumbuh sebesar 8,1 % dan berkontribusi 2,78 % terhadap PDB Indonesia. Pertumbuhan ini terus terjadi sejak lima tahun terakhir. Pada tahun 2015 industri farmasi memiliki 210 perusahaan dan meningkat menjadi 227 perusahaan (Christianingrum dan Mujiburrahma, 2020). Dengan pertumbuhan pada industri farmasi yang pesat, salah satu Tantangan utama dari industri farmasi yang muncul adalah ketersediaan SDM yang memadai terutama pada tingkat tenaga ahli yang kurang.

Pada tahun 2017 Presiden Joko Widodo sampai membuat regulasi untuk dapat mempercepat pengembangan tenaga ahli pada industri farmasi. Perusahaan farmasi multinasional seperti pada PT Kalbe Farma selama ini untuk tenaga ahli level manajerial sering mendatangkan dari luar negeri. Kemudian perusahaan farmasi yang masih pada tahap berkembang biasanya mengambil tenaga ahli dari perusahaan lain sejenis atau biasa disebut membajak (Gewati, 2017).

Ketersediaan SDM dalam industri farmasi yang masih kurang menyebabkan SDM pada industri farmasi memiliki daya tawar lebih kuat dari perusahaan, sehingga karyawan cenderung mudah berpindah-pindah perusahaan dan dapat meningkatkan *turnover*.

Masalah ketersediaan SDM pada Industri farmasi di Indonesia menjadi tantangan tersendiri untuk perusahaan farmasi. Perusahaan harus dapat mempertahankan karyawannya supaya tidak pindah pada perusahaan lain atau *turnover*. Maka dari itu, perusahaan harus menciptakan loyalitas pada karyawannya. Termasuk juga pada PT Guardian Pharmatama yang menjadi objek pada penelitian ini. PT Guardian Pharmatama adalah salah satu perusahaan farmasi di Indonesia, dengan tempat produksi berada di Citeureup, kabupaten Bogor. PT Guardian Pharmatama berdiri sejak tahun 1993 sudah memenuhi persyaratan CPOB untuk produksi obat di industri farmasi Indonesia dan memiliki ISO 9001-2015 standart untuk menjamin produk mereka. Sama dengan perusahaan pada umumnya yang memiliki banyak masalah terkait SDM, salah satu masalah SDM yang dihadapi oleh PT Guardian Pharmatama adalah *turnover* yang cukup tinggi, menurut KUSDARYANTO salah satu asisten manajer yang berkerja lebih dari 15 tahun di PT Guardian Pharmatama Mengatakan *turnover* karyawan adalah berkisaran **20-30 %** setiap tahunnya.

Untuk mengatasi masalah *turnover* yang dihadapi perusahaan, hal yang bisa dilakukan PT Guardian Pharmatama adalah dengan mengurangi *turnover Intention*, dengan cara salah satunya meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan karyawan dapat

loyal terhadap perusahaan sehingga *turnover intention* dapat turun dan *turnover* dapat dikendalikan. Penelitian dari Lim, Loo, dan Lee (2017) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention* dan penelitian dari Rahman dan Nas (2013) menjelaskan bahwa *turnover intention* memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan *turnover* dari karyawan.

Dalam menciptakan kepuasan kerja Edison, Anwar, dan Komariyah (2016) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang dapat diperhatikan perusahaan adalah faktor pemimpin. Pemimpin yang dapat menginspirasi, menjadi panutan, role model dan membawa perubahan maka diharapkan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan adalah gaya *transformatioal leadership*. Pada penelitian dari Sahu, Pathardikar, dan Kumar (2014) menjelaskan kepemimpinan *transformatioal leadership* bisa mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan dan penelitian Choi, Goh, Adam, dan Tan (2016) menjelaskan gaya kepemimpinan *transformational leadership* dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan masalah yang ada, penulis ingin lebih jauh mengetahui dan mendalami bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja di organisasi. Oleh karenanya, penulis berminat untuk meneliti penelitian dengan judul: **“PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA PT GUARDIAN PHARMATAMA”**

1.1 Rumusan Masalah

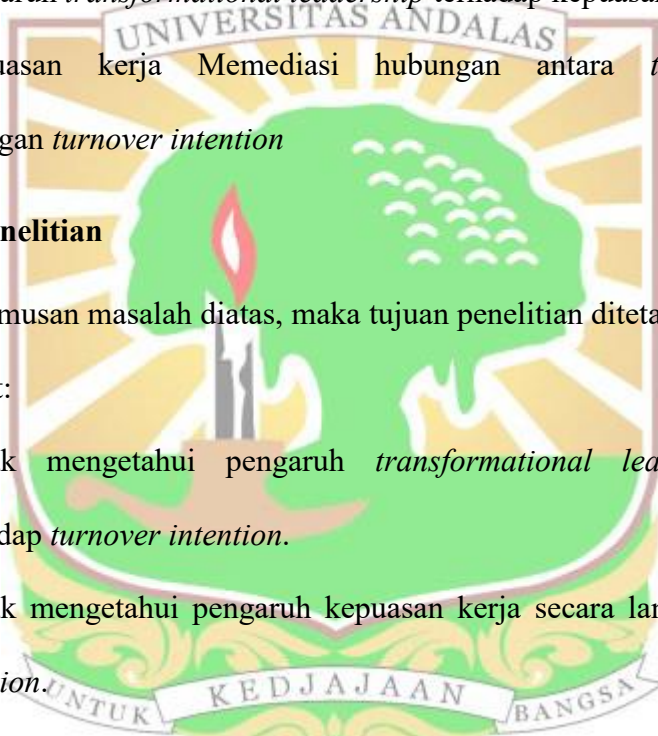
Dari penjelasan dan uraian pada latar belakang, penulis merumuskan rumusan masalah seperti berikut :

1. Pengaruh *transformational leadership* secara langsung terhadap *turnover intention*.
2. Pengaruh kepuasan kerja secara langsung terhadap *turnover intention*.
3. Pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja
4. Kepuasan kerja Memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *turnover intention*

1.2 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ditetapkan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* secara langsung terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja secara langsung terhadap *turnover intention*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention*



1.3 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat berguna menjadi salah satu referensi atau rujukan yang relevan dengan penelitian serupa, serta dapat menjadi sumbangasih terhadap ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen.

2. Manfaat empiris

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat empiris yaitu dapat menjadi informasi bagi perusahaan, pertimbangan, dan masukan untuk dapat membantu manajemen dalam memberi keputusan

1.4 Ruanglingkup Penelitian

Ruang lingkup dari penelitian ini adalah pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja sebagai mediasi.

1.5 Sistematika urutan penulisan

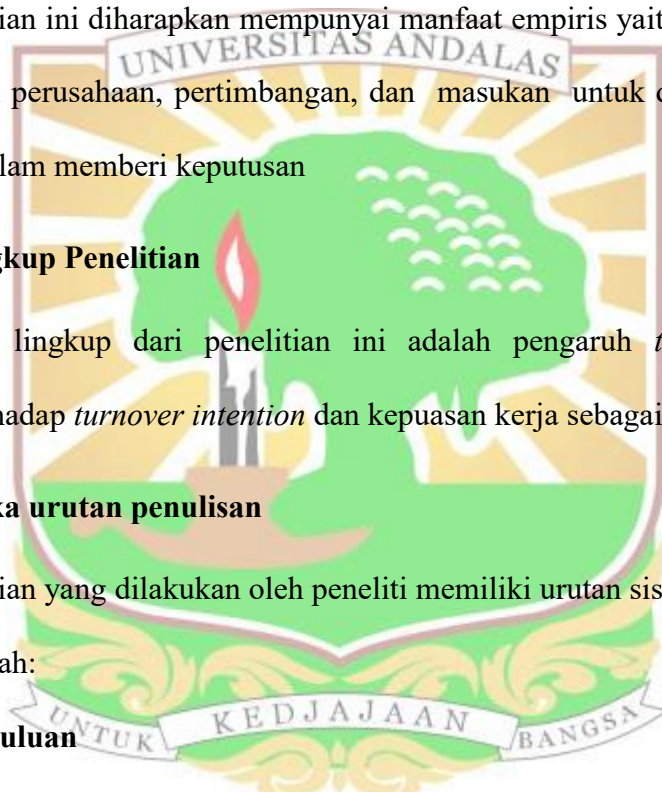
Penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki urutan sistem penulisan antaranya adalah:

Bab I Pendahuluan

Pembahasan pada bab ini mencakup latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat dari penelitian, ruang lingkup dan terakhir sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Literatur

Pembahasan pada tinjauan literatur adalah teori teori yang mendukung dari penelitian ini. Kemudian membahas beberapa penelitian sebelumnya yang



menyangkut pada penelitian ini. Melakukan pengembangan hipotesis dan membuat model penelitian dari penelitian untuk landasan pedoman pada tahap pengolahan data pada bab berikutnya.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab III membahas antara lain mengenai desain dan metode yang dilakukan pada penelitian ini. Berapa populasi dan sample yang digunakan, menjelaskan teknik pengambilan sample, jenis dan sumber data yang dipakai untuk penelitian. Kemudian juga menjelaskan variabel dan pengukuran variabel, definisi operasional, serta bagaimana data-data di analisis untuk membuktikan hipotesis yang telah dikembangkan.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab IV merupakan penjelasan dari hasil dan pembahasan mengenai data data yang telah di dapat dari responden dan di analisis melalui alat analisis. Kemudian hasil dan pembahasan analisis data digunakan untuk membahas hipotesis pada penelitian ini.

Bab V Penutup

Bab V pada penelitian ini menguraikan kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya