

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai keuntungan yang maksimal dan *survive* dalam waktu yang lama. Tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila tidak didukung dengan faktor produksi yang baik. Salah satu faktor produksi yang mendukung tujuan tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam organisasi. Mereka merupakan penggerak suatu aktivitas organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun pencapaian tujuan perusahaan dapat terganggu, baik secara langsung atau tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang tidak dapat dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang mengganggu pencapaian tujuan perusahaan yaitu keinginan karyawan untuk berhenti dan berujung pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya (Manurung, 2012).

Turnover Intention dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Faktor organisasi dapat berupa faktor gaji yang didapatkan, pekerjaan yang berat, jam kerja yang kurang fleksibel, lingkungan kerja yang kurang kondusif. Sedangkan faktor individu yang dapat menyebabkan keinginan untuk keluar berupa konflik keluarga-pekerjaan, stres kerja, rendahnya kepuasan kerja dan kurangnya komitmen organisasi (Siagian, 2016:32).

Tingginya tingkat *turnover intention* saat ini telah menjadi masalah serius bagi UD Surya Plastik. Faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* yaitu konflik kerja. Konflik kerja dianggap isu penting oleh UD Surya Plastik saat ini. Konflik kerja adalah konflik yang terjadi karena adanya ketidakseimbangan peran antara tanggung jawab di UD Surya Plastik. Karyawan UD Surya Plastik mengalami konflik kerja karena jam kerja yang panjang, kelebihan beban kerja, tidak fleksibel dalam operasi kerja, dan ketatnya kebijakan mengenai libur dan waktu perusahaan bisa mempengaruhi karyawan tersebut akhirnya harus keluar dari pekerjaan.

Selain konflik kerja faktor yang kedua yang mempengaruhi *turnover intention* di UD Surya Plastik 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 UD Surya Plastik akan meningkat. 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 member perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan. Kedekatan pemimpin dengan para karyawan belum terjalin, karena kurang bisa dekat dengan para karyawan, dan jarang memberikan motivasi kepada karyawan.

Tingginya tingkat *turnover* akan menimbulkan berbagai potensi biaya. Berdasarkan penelitian Hill, et al., (2015) ditemukan bahwa biaya *turnover*

harus diperhatikan, karena diperkirakan besarnya antara 93-200% dari gaji pekerja tahunan yang diberikan. Beberapa dampak negatif lain yaitu adanya kekurangan tenaga kerja, kurangnya stabilitas perusahaan, biaya yang besar terkait perekrutan tenaga kerja baru, serta menurunnya produktivitas perusahaan merupakan tantangan yang muncul sebagai konsekuensi dari *turnover* (Siong, et al., 2016).

Setiap pekerja harus menjalankan pekerjaan sesuai dengan perannya masing-masing dalam suatu organisasi. Namun tenaga kerja tidak selalu berhasil dalam memainkan perannya tersebut sehingga muncullah konflik peran. Konflik peran merupakan konflik yang terjadi diakibatkan oleh ketidakcocokan peran yang disyaratkan antara dua atau lebih pekerjaan. Konflik kerja merupakan variabel yang erat kaitannya dengan *turnover intention*. Menurut Fong dan Mahfar (2015:11) stres kerja akan menyebabkan tingginya tingkat absensi dan *turnover*, menurunkan tingkat kepuasan kerja dan menurunkan produktivitas keseluruhan perusahaan.

Penelitian- penelitian terdahulu mengenai variabel stres kerja, konflik peran, usia muda dan keinginan berpindah banyak diteliti oleh para peneliti dan masih ditemukan beberapa *research gap*. Tingginya tingkat *turnover* akan menimbulkan berbagai potensi biaya. Penelitian dari Ross (1995) menemukan bahwa pekerja hotel di *Queensland* memiliki konflik kerja yang rendah. Terdapat faktor individu yang menyebabkan keinginan untuk keluar dari perusahaan antara lain faktor demografik (usia, masa kerja, jenis kelamin, marital status, pendidikan); variabel terpadu seperti kepuasan kerja; serta variabel individu yang lain yang sering dijumpai dalam sebuah organisasi yaitu konflik peran.

Sedangkan penelitian dari Faulker and Patiar (1997) menyatakan bahwa pekerja hotel memiliki konflik kerja yang tinggi karena dituntut untuk mampu membangun *team work* dengan baik. Menurut Faulker and Patiar (1997) Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan. Sedangkan penelitian Lub, et al (2012) menemukan bahwa konflik pada hotel bintang lima di Belanda memiliki tingkat *turnover* yang rendah.

Perusahaan UD Surya Plastik daur ulang juga memiliki permasalahan mengenai sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Salah satu permasalahan yang kemudian muncul terkait dengan sumber daya manusia adalah tingginya tingkat perputaran karyawan yang dialami oleh perusahaan. Dalam kondisi ini pada umumnya perusahaan selalu berusaha mengurangi tingkat perputaran karyawannya. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia.

Hal ini menjadi organisasi menjadi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru (Rivai, 2015:88). Tingkat perputaran karyawan perusahaan umumnya disebabkan dua hal yaitu atas keinginan perusahaan atau atas keinginan karyawan itu sendiri. Dari pendapat tersebut, juga berkaitan

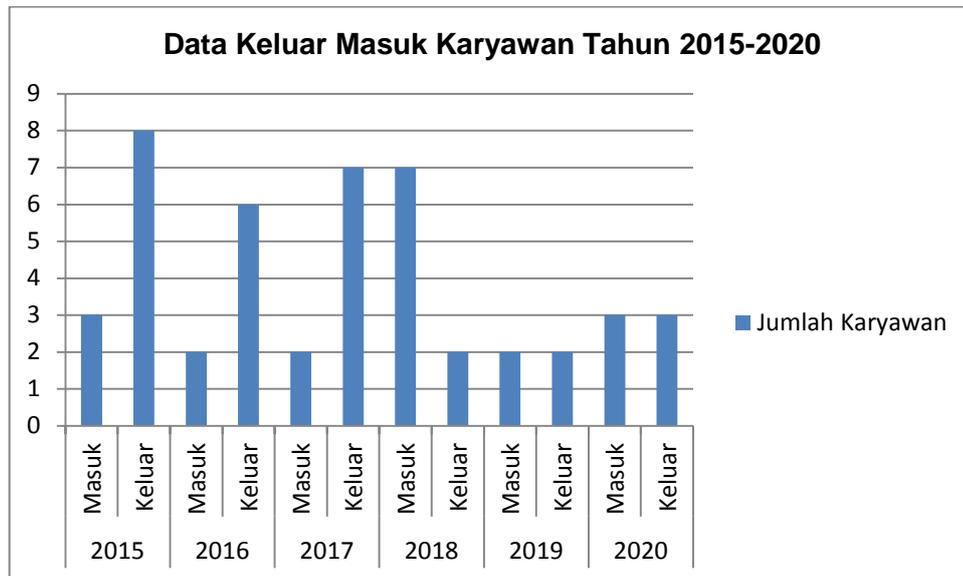
dengan situasi dan kondisi yang dialami oleh salah satu perusahaan daur ulang yang ada di Mojokerto atau UD Surya Plastik. Perusahaan tersebut juga memiliki tingkat *turnover* yang cukup tinggi, sehingga membuat perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman atau yang bekerja sudah lama.

Hal tersebut di alami oleh salah satu perusahaan daur ulang di Mojokerto berusaha melatih kembali karyawan yang baru untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Selain itu, faktor penyebab keluarnya karyawan di perusahaan tersebut yakni dari keinginan perusahaan dan kedua atas keinginan karyawan. Di perusahaan daur ulang salah satu faktor penyebab dari permasalahan SDM yakni atas dasar dari keinginan karyawan diperusahaan tersebut untuk berpindah ke perusahaan lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Nur Kholis selaku pemilik UD. Surya Plastik selama kurun waktu 2015-2019 terdapat beberapa karyawan yang keluar masuk perusahaan.

Tabel 1.1 Data Keluar Masuk Karyawan Periode 2015 – 2019

Periode	Jumlah Karyawan Keseluruhan	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar
2015	67	3	8
2016	62	2	6
2017	58	2	7
2018	53	7	2
2019	58	2	2
2020	58	3	3

Sumber: Data Primer Di olah, 2020.



Gambar 1.1 Diagram UD. Surya Plastik Periode 2015 – 2019

Berkaitan dengan keinginan berpindah, ada salah pendapat mengenai keinginan berpindah (*intent to leave*) didefinisikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan yang lain. Menurut Rahayu (2017:55), keinginan untuk pindah mengacu pada hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Suwandi dan Indrianto, 2016:99).

Kondisi tersebut juga dialami dari salah satu karyawan perusahaan daur ulang yang ada di Mojokerto, untuk berpindah ke perusahaan lain. Salah satu karyawan memiliki keinginan untuk berpindah karena konflik kerja yang dialami. Hubungan yang tidak selaras dengan karyawan satu dengan yang

lainnya, berdampak pada keinginan berpindah salah satu karyawan di perusahaan tersebut. Perusahaan UD Surya Plastik sangat bergantung pada sumber daya manusia, akan tetapi sumber daya manusia bisa terjalin karena hubungan organisasi yang baik atau positif.

Organisasi diperusahaan daur ulang tersebut juga sangat bergantung kepada sumber daya yang dimilikinya untuk dapat berfungsi secara efektif. Organisasi didirikan untuk menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan. Tujuan yang dicapai organisasi harus jelas, dan cara untuk mencapai tujuan tersebut juga harus tepat dan memerlukan komitmen secara organisasional. Keluar masuk karyawan diperusahaan daur ulang yang ada di Mojokerto membutuhkan *cost* yang tinggi untuk merekrut kembali karyawan, mengadakan pelatihan dan menyediakan tenaga pelatih, mengembangkan karyawan dalam waktu yang lama, kredibilitas perusahaan menjadi rendah di mata masyarakat yang akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, dan hal-hal lain berupa kerugian material dan non material.

Salah satu faktor penyebab dari ketidak harmonisnya hubungan dalam sebuah organisasi perusahaan UD Surya Plastik yakni adanya konflik kerja. Konflik kerja yang dialami oleh salah satu karyawan di perusahaan tersebut timbul akibat konflik antar teman atau rekan kerja di perusahaan. Ada salah satu pendapat dari Anatan dan Ellitan (2016:74), mengenai konflik di tempat kerja, pemberian beban kerja yang terlalu berlebihan terhadap karyawan dapat menimbulkan stres yang berkepanjangan, yaitu kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan yang dihadapi oleh setiap orang baik secara fisik maupun mental. Hal tersebut, juga salah satu faktor penyebab dari konflik kerja yang ada di perusahaan daur ulang di Mojokerto. Sehingga

menimbulkan salah satu karyawan menjadi ingin berpindah ke tempat atau perusahaan lain untuk bekerja.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada UD. Surya Plastik sering terjadi konflik kerja, maka hal ini yang menyebabkan sering terjadi keluar masuk karyawan yang disebabkan adanya *Turnover intention* karyawan. Konflik kerja tinggi dalam suatu perusahaan akan membuat karyawan tidak memiliki rasa senang dan tidak memiliki kesadaran untuk menjadi bagian dari perusahaan. Hal tersebut meningkatkan keinginan untuk mengundurkan diri. Keadaan pada saat konflik kerja tinggi ini dapat mengakibatkan terjadinya perpindahan karyawan (Hon & Chan, 2013:33).

Salah satu variabel yang secara konsisten ditemukan berhubungan langsung dengan *turnover* adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan keinginan pemimpin, maka efektivitas kepemimpinan diukur dengan adanya kesediaan orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan pemimpin dan organisasi tanpa ada rasa paksaan. Kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya. Gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan daur ulang ini yakni gaya kepemimpinan kharismatik.

Hal ini akan menimbulkan dilema dalam pencapaian efektivitas organisasi. Pada satu sisi efektivitas organisasi dilihat dari output yang dicapai dan dari hasil penjualan yang didapat. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan efektivitas organisasi dilihat dari pencapaian tujuan atau pemimpin dikatakan efektif diukur dari pencapaian tujuan. Permasalahannya

adalah apakah pemimpin yang efektif semata-mata diukur dari pencapaian output yang biasanya bersifat jangka pendek. Apabila tujuan utama adalah output, ada kecenderungan para pemimpin mengabaikan aspek manusia. Pengabaian ini dapat mengakibatkan organisasi hancur karena terjadi peningkatan turnover, penurunan kepuasan kerja, dan penurunan produktivitas.

Menurut Badeni, pemimpin yang efektif juga harus memperhatikan aspek manusia sebagai usaha peningkatan dukungan. Kepemimpinan yang ada di perusahaan daur ulang ini juga memperhatikan aspek kesejahteraan atau kemakmuran dalam setiap karyawannya, untuk memberikan dukungan atau perhatian terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, agar tercipta hubungan organisasi yang selaras.

Turnover selalu menjadi perhatian utama yang dihadapi oleh organisasi besar maupun kecil. *Turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *Turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover intention* adalah predeterminasi karyawan untuk menarik diri dan meninggalkan sebuah organisasi, bukan pemisahan yang sebenarnya dari organisasi itu sendiri. *Turnover intention* mengacu pada hal yang dirasakan karyawan mengenai probabilitas bertahan dengan atau meninggalkan sebuah organisasi yang mempekerjakannya.

Turnover intention dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, melalui hilangnya aset manusia berbakat. Niat meninggalkan organisasi dengan sukarela dipandang sebagai hal yang paling tak terduga. Karyawan yang tinggi tingkat turnover mempengaruhi kinerja organisasi karena pada akhirnya akan mangacu pada penggantian dan biaya pelatihan. Berdasarkan latar belakang masalah di atas penelitian ini di ambil judul **"Pengaruh Konflik Kerja terhadap *Turnover intention* dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating pada UD. Surya Plastik"**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat ditarik perumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan pada UD. Surya Plastik?
2. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan yang dimoderasi gaya kepemimpinan pada UD. Surya Plastik?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada UD. Surya Plastik.
2. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* karyawan yang dimoderasi gaya kepemimpinan pada UD. Surya Plastik.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Bagi Peneliti

Sebagai alat untuk mempraktekkan teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan sehingga penulis dapat menambah pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi terhadap perusahaan dalam rangka untuk mengurangi angka *Turnover intention* yang mengacu pada variabel konflik kerja dan gaya kepemimpinan.

3. Bagi Pihak Akademis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh konflik kerja terhadap *Turnover intention* dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada UD. Surya Plastik.