

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset strategis yang sangat penting bagi keberlangsungan dan kesuksesan organisasi. Dalam konteks perusahaan, kualitas dan kuantitas SDM yang baik dapat menjadi penentu utama tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan perlu menjaga dan memberikan perhatian yang memadai kepada karyawannya agar mereka tidak merasa diabaikan sehingga mengurangi keinginan untuk pindah atau meninggalkan perusahaan.

Kesuksesan organisasi bermula dari SDM, dan Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga, menghargai mereka, ide dan perbedaannya merupakan satu satunya jalan menuju pertumbuhan organisasi bisnis yang berkesinambungan. Namun, pada era globalisasi ini tantangan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover intention* atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Upaya untuk mempertahankan karyawan menjadi persoalan yang penting bagi perusahaan agar tetap mempertahankan stabilitas organisasi.

Turnover intention dapat diartikan sebagai keinginan individu untuk tetap tinggal atau pindah dari organisasi. Menurut (Pranata & Irbayuni, 2022) *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berpindah atau keluar dari suatu pekerjaan

untuk mencari pekerjaan lain dengan alasan tertentu. Pengertian lain dijelaskan oleh Gunawan & Andiani (2020): Menggambarkan *turnover intention* sebagai keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Ini menunjukkan bahwa keinginan untuk berpindah kerja dapat dipicu oleh berbagai factor.

Terdapat beberapa penjelasan mengenai *turnover intention* menurut para ahli. Namun pada intinya *turnover intention* merupakan sebuah keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya. *Turnover intention* merupakan hal wajar yang terjadi pada perusahaan, namun peningkatan *turnover intention* yang berkelanjutan dapat menjadi tanda adanya masalah dalam perusahaan. *Turnover intention* tidak hanya berdampak pada stabilitas organisasi, tetapi juga menimbulkan biaya tambahan bagi perusahaan, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru. *Turnover intention* pada diri seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti *leadership* (Kepemimpinan) dan *satisfaction* (Kepuasan) (Robbins & Judge, 2008)

Kepemimpinan mengacu pada pemimpin dengan karakteristik tertentu yang dapat memotivasi dan menginspirasi pengikut mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi modern, pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu mengarahkan dan mengawasi karyawan, tetapi juga harus mampu memotivasi, menginspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Sarjono & Wahyuningsih (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam operasionalnya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang

pemimpin. Seorang pemimpin memiliki sifat dan watak yang khas dan berbeda setiap orangnya. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu mengarahkan dan mengawasi karyawan, tetapi juga harus mampu memotivasi, menginspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Faktor lain yang mempengaruhi tingginya tingkat *turnover intention* pada perusahaan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan lebih kecil kemungkinannya untuk memiliki niat berpindah kerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan risiko *turnover intention*.

Buhler, seperti yang dikutip oleh Waskito dan Putri (2021), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung bekerja dengan senang hati, ikhlas, dan menjalankan tugasnya dengan baik serta penuh tanggung jawab. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya lebih mungkin mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih baik. Pendapat ini sejalan dengan Busch, seperti yang dikutip oleh Waskito dan Putri (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi keinginan seseorang

untuk bertahan di perusahaan. Ketika seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, ia cenderung tetap bekerja lebih lama di perusahaan dan dapat membantu menurunkan tingkat *turnover intention*.

Kepuasan kerja tidak hanya memberikan dampak positif bagi karyawan secara individu, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan merasa puas dengan pekerjaannya untuk menjaga stabilitas organisasi dan mengurangi potensi *turnover intention*.

Permasalahan *turnover intention* sendiri merupakan hal klasik yang biasa dihadapi oleh sebuah perusahaan. Tidak terkecuali pada PT. BPR Nusumma Jawa Timur. PT BPR Nusumma Jawa Timur merupakan salah satu lembaga keuangan mikro yang berperan penting dalam memberikan layanan perbankan kepada masyarakat. Perusahaan ini memiliki beberapa kantor cabang yang tersebar di wilayah Jawa Timur diantaranya yaitu Jombang, Jember, Blitar, Malang, Kediri, Lamongan, Nganjuk, Situbondo, dan Bojonegoro.

Berdasarkan data yang telah diberikan, ditemukan tingginya tingkat *turnover* pada PT. BPR Nusumma Jawa Timur. Berikut disajikan data dalam tabel yang berkaitan dengan *turnover* karyawan selama 4 tahun terakhir yakni pada tahun 2021 hingga 2024:

**Tabel 1.1 Data Keluar Masuk Karyawan Tetap
PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang
Tahun 2021-2024**

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir	Persentase
2021	37	5	3	39	8,11%
2022	39	4	3	40	7,69%
2023	40	3	3	40	7,50%
2024	40	3	5	38	12,50%

Sumber: PT. BPR Nusumma Jawa Timur

Tabel 1.1 menunjukkan data keluar-masuk karyawan PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang selama periode 2021 hingga 2024. Tingkat *turnover* karyawan dari tahun ke tahun memperlihatkan pola yang tidak konsisten, atau fluktuatif, namun cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Menurut Gallup dalam (Iskandar, 2021) persentase *turnover intention* yang ideal dalam setahun adalah 10% dan tergolong tinggi apabila diatas 10%. Maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2021 hingga 2024 PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang mengalami *turnover intention* yang tergolong tinggi terutama tahun 2024 memiliki jumlah persentase karyawan keluar sebesar 12,50%.

Dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan yaitu Sdr. Viska selaku HRD pada kantor pusat PT. BPR Nusumma Jawa Timur, didapatkan bahwa tingginya tingkat *turnover* disebabkan karena perubahan kebijakan baru yang diterapkan oleh pemimpin. Penerapan kebijakan baru yang diinisiasi oleh pemimpin bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Kebijakan ini melibatkan perombakan

sistem kerja, peningkatan target kinerja, dan penyesuaian strategi pemasaran yang membutuhkan adaptasi cepat dari karyawan. Meskipun kebijakan ini membawa dampak positif bagi pertumbuhan perusahaan, implementasinya ternyata menimbulkan tekanan bagi sebagian karyawan yang merasa kurang siap menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

Berdasarkan wawancara tersebut, jika dikaitkan dengan salah satu indikator kepemimpinan menurut Martoyo dalam (Delti, 2015) terdapat permasalahan pada bagian kemampuan analitis. Kemampuan analitis menurut Martoyo mengacu pada kapasitas pemimpin untuk menganalisis situasi, mengidentifikasi masalah, memprediksi dampak keputusan, dan merumuskan solusi yang efektif. Pemimpin terlalu fokus pada tujuan bisnis (meningkatkan daya saing) tanpa menganalisis secara menyeluruh implikasi internal dari kebijakan tersebut, terutama berkaitan dengan kapasitas adaptasi karyawan. Hal ini menyebabkan penerapan kebijakan yang tidak seimbang, di mana aspirasi pertumbuhan perusahaan tidak diimbangi dengan pertimbangan kesiapan dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya menyebabkan peningkatan *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan penelitian Santoso & Sulhan (2023) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Natura Laboratoria Prima. Menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, akan menurunkan *turnover intention* karyawan di suatu organisasi.

Selain alasan tersebut, beberapa karyawan merasa kurang puas dalam bekerja karena kurangnya peluang pengembangan karier di perusahaan. Ketika karyawan merasa stagnan atau tidak memiliki kesempatan untuk berkembang ataupun mendapat promosi, mereka cenderung merasa bosan dalam menjalankan tugas mereka.

Adapun beberapa asas promosi jabatan menurut Hasibuan dalam Khairani (2023) yaitu yang pertama kepercayaan, promosi sebaiknya didasarkan pada keyakinan terhadap kejujuran, kompetensi, dan keterampilan karyawan yang bersangkutan dalam menjalankan tugas pada jabatan tersebut. Kedua keadilan, promosi jabatan harus didasarkan pada prinsip keadilan dengan menilai kejujuran, kemampuan, dan keterampilan karyawan secara objektif dan tanpa pilih kasih. Yang terakhir formasi, promosi harus disesuaikan dengan ketersediaan formasi jabatan, karena hanya dapat dilakukan jika terdapat posisi yang kosong. Oleh karena itu, perlu adanya deskripsi pekerjaan yang akan dijalankan oleh karyawan. Hal tersebut cenderung berbeda dengan yang terjadi pada PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang Sdr. Viska selaku HRD pada kantor pusat PT. BPR Nusumma Jawa Timur menambahkan bahwa pemimpin cenderung memberikan promosi pada karyawan hanya berdasarkan masa kerja yang lama. Apabila terdapat dua tipe karyawan yang akan di promosikan menjadi kepala cabang, karyawan 1 memiliki kinerja dan penilaian yang baik namun masa kerja 5 tahun sedangkan karyawan 2 memiliki kinerja yang kurang memberi progress yang signifikan namun durasi kerjanya lebih dari 10 tahun, pemimpin akan cenderung memberi promosi kepada karyawan 2. Kondisi inilah yang memicu ketidakpuasan kerja yang berujung pada keputusan untuk meninggalkan perusahaan

dan mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pranata & Irbayuni (2022) bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja maka akan meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Begitu pula sebaliknya.

Selain data *turnover* karyawan, tingkat absensi karyawan juga menjadi indikator penting yang menggambarkan kondisi sumber daya manusia di PT BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang. Berikut adalah data absensi karyawan sepanjang tahun 2024:

Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan

PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang Tahun 2024

No	Bulan	Total Karyawan	Sakit	Izin	Alpha	Total Ketidakhadiran	Rasio Ketidakhadiran
1	Januari	40	6	1	0	7	17,50%
2	Februari	40	5	0	0	5	12,50%
3	Maret	39	6	1	0	7	17,95%
4	April	39	5	1	2	8	20,51%
5	Mei	39	7	1	0	8	20,51%
6	Juni	40	4	0	2	6	15,00%
7	Juli	40	8	0	0	8	20,00%
8	Agustus	39	1	1	0	2	5,13%
9	September	38	3	0	1	4	10,53%
10	Oktober	38	4	0	2	6	15,79%
11	November	38	5	1	1	7	18,42%
12	Desember	38	4	0	0	4	10,81%
Total			58	6	8	72	15,38%

Sumber: PT. BPR Nusumma Jawa Timur

Data absensi di atas menunjukkan pola ketidakhadiran yang bervariasi sepanjang tahun 2024, dengan total ketidakhadiran tertinggi terjadi pada bulan April, Mei, dan Juli sebanyak 8 kasus. Tingginya angka ketidakhadiran, terutama pada kategori sakit dan alpha (tanpa keterangan), dapat menjadi indikator awal dari ketidakpuasan kerja dan turnover intention. Pola ini sejalan dengan tingginya angka turnover yang dialami perusahaan, mengindikasikan adanya masalah mendasar terkait kepuasan kerja dan kepemimpinan yang perlu diatasi.

Pola ketidakhadiran berupa sakit (58 kasus), izin (6 kasus), dan terutama alpha atau tanpa keterangan (8 kasus) dapat diinterpretasikan sebagai gejala ketidakpuasan kerja dan dampak dari permasalahan kepemimpinan. Kehadiran alpha mengindikasikan menurunnya komitmen organisasional yang merupakan konsekuensi dari ketidakpuasan terhadap kebijakan baru yang diterapkan pemimpin. Hal ini sejalan dengan temuan wawancara bahwa perubahan kebijakan tanpa mempertimbangkan kesiapan karyawan telah menciptakan tekanan yang berujung pada *disengagement* atau pengurangan partisipasi individu dalam organisasi.

Kondisi ini menegaskan bahwa permasalahan ketidakhadiran adalah manifestasi awal dari *thoughts of quitting* dan *intentions to search for another job* menurut Mobley dalam (Manurung, 2023), di mana karyawan yang tidak puas dengan kepemimpinan yang dijalankan dan kurangnya kesempatan pengembangan karier mulai menunjukkan perilaku penarikan diri sebelum akhirnya memutuskan untuk

meninggalkan organisasi. Tingginya absensi kategori sakit yang mendominasi (156 dari 202 kasus) juga dapat diinterpretasikan sebagai indikasi ketidakpuasan akibat sistem promosi yang lebih memprioritaskan masa kerja dibandingkan kinerja, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan Kepala Cabang Jombang. Pada tahap yang lebih lanjut, tekanan kerja yang semakin meningkat dan minimnya kepuasan kerja menyebabkan sebagian karyawan benar-benar memutuskan untuk keluar dari perusahaan, yang mencerminkan *intention to quit*. Hal ini dibuktikan dengan peningkatan tingkat turnover yang cukup tinggi, terutama pada tahun 2024 yang mencapai 12,50%, melebihi batas ideal yang direkomendasikan oleh Gallup dalam (Iskandar, 2021), yaitu 10% per tahun. Fenomena ini memperkuat urgensi perbaikan kepemimpinan dan peningkatan kepuasan kerja untuk mengendalikan tingkat turnover di PT BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan latar belakang di atas maka masalah yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang sudah dirumuskan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. BPR Nusumma Jawa Timur Kantor Wilayah Kab. Jombang

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

Untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang permasalahan yang terjadi di dalam objek penelitian yang ada di lembaga organisasi dengan perbandingan teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dan didukung dengan penelitian yang terdahulu.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi perusahaan mengenai sejauh mana pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

c. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi fakultas dan referensi bagi mahasiswa Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama di masa yang akan datang