

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi faktor utama yang dominan karena akan menjadi aspek krusial untuk menentukan keefektifan suatu organisasi yang bersangkutan. Organisasi tersebut perlu melakukan seleksi ketika akan merekrut karyawan agar dapat mempertahankan sumber daya manusia yang benar-benar berkualitas. Seperti halnya Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali, dalam hal ini salah satu bagian personalia menuturkan bahwa calon karyawan di instansi tersebut direkrut dengan melihat kemampuan orang tersebut dan disesuaikan pada kebutuhan instansi terkait.

Calon karyawan PDAM Kabupaten Boyolali biasanya mendaftar melalui media massa dan mengikuti tes tertulis yang diberikan dari pihak instansi. Rata-rata usia yang diterima oleh pihak instansi mengenai seleksi pegawai PDAM Kabupaten Boyolali yaitu \pm 20 tahun – 35 tahun dengan pendaftar yang setiap tahunnya ada \pm 100 – 300 orang yang mayoritas laki-laki dari pendidikan sekolah dasar sampai dengan sarjana untuk mengisi bidang yang dibutuhkan di instansi tersebut yang bersifat tetap. Dari hasil seleksi calon karyawan yang telah dilakukan, diharapkan karyawan yang sudah lolos dan telah menjabat sebagai pegawai tetap tersebut nantinya dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi instansi PDAM Kabupaten

Boyolali. Oleh sebab itu, instansi tersebut juga harus berusaha untuk mempertahankan sumber daya yang berkualitas dan potensial agar tidak menimbulkan perpindahan kerja pada karyawan di suatu perusahaan.

Namun demikian, keinginan berpindah pada karyawan di Indonesia ini biasanya terjadi di kota besar karena permintaan tenaga kerja yang lebih tinggi baik dari level atas, menengah maupun bawah dikarenakan di kota besar memiliki banyak industri yang menjanjikan bagi para karyawan. Adanya perpindahan karyawan tersebut tentu akan merugikan perusahaan jika keinginan karyawan yang ingin pindah lebih banyak dibandingkan rekrutmen dikarenakan perusahaan sudah banyak mengeluarkan dana untuk rekrutmen tersebut dan hasilnya justru tidak timbal balik yang positif bagi perusahaan.

Dalam suatu perusahaan, kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kondisi suatu organisasi dimana karyawan tersebut mempunyai rasa loyal di dalamnya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang terbaik dan menguntungkan bagi perusahaan. Namun dalam kenyataannya para karyawan merasa kurang puas dengan hasil kerja mereka di tempatnya mereka bekerja seperti kurangnya rasa percaya diri dengan hasil kerjanya sendiri, merasa resah dengan lingkungan yang ada di sekitarnya sehingga mengakibatkan karyawan tersebut mempunyai keinginan untuk pindah dari pekerjaan mereka.

Gejala yang dapat diamati pada karyawan yang memiliki intensi *turnover* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak kerasan bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa

tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan bernada negatif, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan khususnya di PDAM Kabupaten Boyolali tentu akan membawa dampak negatif pada instansi tersebut, apalagi jika ada karyawan yang tertinggal dalam pekerjaannya mungkin akan terpengaruh motivasi serta semangat kerjanya sehingga karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja yang kemudian akan melakukan *turnover*.

Karyawan yang akan melakukan *turnover* tersebut jelas akan membawa kerugian, khususnya bagi PDAM Kabupaten Boyolali yang disebutkan oleh bagian personalia dengan mengeluarkan biaya seleksi calon karyawan yang tidak bisa disebutkan karena disesuaikan dengan anggaran dan kebutuhan instansi terkait. Adapun hasil wawancara pada seorang karyawan tetap PDAM Kabupaten Boyolali baru \pm 2 tahun bekerja (tidak ingin disebutkan namanya) memiliki intensi *turnover* seperti mencari lowongan pekerjaan yang sesuai dengan bidang dan jabatan yang diminatinya. Hal tersebut ingin dilakukan karena selain tempat tinggalnya sangat jauh dari tempat kerja (instansi cabang), karyawan tersebut juga memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki di instansi lain sesuai bidang yang dikehendaki. Namun kenyataannya pun hingga sekarang masalah tersebut belum terselesaikan dan perlu pemecahan

masalah dalam menangani karyawan yang memiliki intensi *turnover* di perusahaan yang bersangkutan.

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat dilakukan dengan pengukuran *turnover* menurut Mowday dkk (dalam Sunarso, 2000) adalah :

1. Rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan.
2. Tingkat pertambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
3. Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata karyawan pada periode tersebut.
4. Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan itu dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
5. Tingkat ketidakstabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan itu dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
6. Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
7. Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.

Kesimpulan yang dapat di ambil dari hal di atas yakni intensi *turnover* karyawan dapat dipengaruhi oleh gejala-gejala seperti sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan bernada negatif, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja. Hal tersebut dikarenakan karyawan masih berusia muda, belum bisa beradaptasi dengan lingkungan organisasi karena masa kerja ≤ 5 tahun.

Untuk menunjang kinerja organisasi dalam Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali, tentu dibutuhkan SDM yang mempunyai kinerja yang tinggi dan berkualitas di perusahaan tersebut. Salah satu faktor yang tidak kalah penting untuk menunjang kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut adalah faktor gaya kepemimpinan. Faktor gaya kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Gaya kepemimpinan khususnya di PDAM Kabupaten Boyolali mempunyai pengaruh yang besar untuk memotivasi karyawannya agar mempunyai gairah kerja dan meningkatkan semangat kerja. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) adalah pemimpin yang memiliki dampak yang sangat kuat terhadap para pengikutnya dan dengan dampak tersebut ia mampu merubah organisasi maupun masyarakat (Baron dan Byrne, 2005). Dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan sangat dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan

meningkatkan kinerja karyawan. Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki instansi tersebut.

Berdasarkan definisi diatas, kepemimpinan transformasional memiliki beberapa implikasi. Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Kedua, pemimpin mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dalam mencapai prestasi kerja.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dapatlah ditarik sebuah rumusan masalah “Apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan?”. Mengacu dari rumusan masalah tersebut peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada para karyawan.
2. Sejauh mana peran kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada subjek penelitian.
3. Tingkat persepsi kepemimpinan transformasional.
4. Tingkat intensi *turnover* karyawan pada subjek penelitian.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Pimpinan Perusahaan

- a. Memberikan informasi mengenai dampak *turnover* karyawan bagi perusahaan.
- b. Memberikan informasi mengenai persepsi karyawan terhadap transformasional seorang pemimpin pada tingkat *turnover* karyawan, sehingga dapat digunakan untuk memberikan arahan yang positif dalam membangun kinerja yang baik.

2. Bagi karyawan

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan agar mampu mengevaluasi apakah selama ini gaya kepemimpinan dari atasan yang diterapkan sudah sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan serta memberikan gambaran mengenai keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini menjadikan wawasan dan pengetahuan penulis bertambah, khususnya mengenai kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan, serta mengaplikasikan ilmu yang diperoleh diperguruan dengan teori yang ada.

4. Bagi pembaca

Memberikan informasi tambahan atau sebagai dasar pembaca lain untuk penelitian lebih lanjut dan lebih baik.