

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam perusahaan yang menjadi salah satu penentu berkembangnya suatu perusahaan. Masalah-masalah yang menyangkut sumber daya manusia harus dapat dicari jalan keluar yang terbaik bagi keduanya, yaitu bagi perusahaan dan para karyawan, sebab apabila masalah ketenagakerjaan tidak terselesaikan dengan baik, maka akan menyebabkan karyawan tidak taat pada peraturan perusahaan seperti produktivitas menurun, komitmen organisasi rendah, stress kerja, kepuasan kerja rendah, terjadi *turnover intention* serta karyawan terlibat perilaku kerja kontraproduktif.

*Turnover intentions* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 2003). Menurut Booth dan Hamer (2007), *turnover intentions* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu, sehingga individu memiliki intensi pindah kerja yang tinggi. *Turnover intentions* karyawan yang terjadi secara berlebihan dalam suatu organisasi pada akhirnya akan menyebabkan *turnover* karyawan yang akan membuat organisasi banyak mengeluarkan biaya, baik biaya langsung maupun tidak langsung. Biaya-biaya tersebut berkaitan dengan perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, dan pengadaan staf pengganti (Puni *et al.*, 2016).

*Turnover intentions* yang cukup tinggi di sebuah perusahaan memang menjadi masalah tersendiri. Tingginya tingkat *turnover intentions* yang terjadi akan menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas ataupun kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intentions* dalam suatu perusahaan di antaranya adalah besarnya gaji, prestasi kerja, perkembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan atasan, kesempatan promosi, komitmen karyawan, dan banyak faktor lain memainkan peran penting yang menyebabkan terjadinya *turnover intentions* pada suatu perusahaan (Puni *et al.*, 2016).

Selain *turnover intentions*, perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan oleh karyawan saat bekerja menjadi masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan karena perilaku kerja kontraproduktif mengurangi tingkat produktivitas dan merugikan perusahaan. Menurut Robinson and Bennett (1995) seperti dikutip oleh Puni *et al.* (2016), perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu pelanggaran yang dilakukan oleh individu atau kelompok dengan disengaja terhadap peraturan dan kebijakan internal organisasi yang dapat membahayakan kesejahteraan organisasi. Penyebab perilaku kerja kontraproduktif adalah pengaruh atau efek dari produktivitas, perilaku anggota organisasi, stress kerja, dan kepribadian dari individu itu sendiri (Bruursema, 2004., Bennett and Robinson, 2000 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016).

Beberapa contoh tindakan yang termasuk kebiasaan kerja kontraproduktif adalah menggunakan telepon genggam saat jam kerja untuk melakukan komunikasi di luar masalah pekerjaan, penyalahgunaan internet perusahaan,

menerima suap, menggelapkan uang, dan mencuri properti perusahaan (Bennett dan Robinson, 2000., Gruys dan Sackett, 2003 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh JobStreet.com kepada 14.000 responden yang merupakan karyawan swasta di Indonesia (JobStreet, 2015), diketahui sebanyak 81% karyawan di Indonesia mengakses media sosial saat sedang bekerja. Mengakses media sosial saat jam kerja merupakan perilaku kerja kontraproduktif yang paling sering dilakukan oleh karyawan yang bisa menghambat produktivitas perusahaan.

Kemampuan untuk memberikan perhatian utama kepada sumber daya manusia adalah faktor yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas-tugasnya. Setiap organisasi memerlukan seseorang yang mampu memimpin anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam suatu organisasi, peran pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan organisasi itu sendiri.

Menurut Robbins dan Coulter (2010), pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Pemimpin yang efektif menggunakan banyak sarana agar dapat mempengaruhi dan memimpin individu atau kelompok untuk menjadi kreatif dan produktif. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Puni *et al.* (2016) terdapat tiga gaya kepemimpinan utama dalam

menangani permasalahan dan pengambilan keputusan, ketiga gaya kepemimpinan utama tersebut di antaranya adalah gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

Seorang pemimpin yang baik biasanya memiliki gaya kepemimpinan yang dihormati oleh orang banyak. Seorang pemimpin harus benar-benar memiliki keterampilan, kreativitas, efektivitas, dan kecerdasan yang baik agar dapat menginspirasi bawahannya untuk bekerja dengan lebih baik. Sebaliknya, bentuk kepemimpinan yang buruk akan membuat karyawan tidak loyal terhadap perusahaan dan mempunyai keinginan untuk pindah kerja ke perusahaan lain (*turnover intention*), serta melakukan perilaku kerja kontraproduktif yang akan merugikan perusahaan (Puni *et al.*, 2016).

Gaya kepemimpinan setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya harus dapat memberikan motivasi serta kenyamanan bagi para anggotanya sehingga *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan dalam suatu organisasi dapat ditekan. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi niat anggota organisasi untuk meninggalkan atau tinggal di suatu organisasi atau terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif (Puni *et al.*, 2016).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intentions*, dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan Pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja”. Peneliti mengambil tempat penelitian di Perusahaan Ono Swalayan Sidareja

karena Perusahaan Ono Swalayan Sidareja merupakan satu-satunya swalayan terbesar di kota Sidareja saat ini yang memiliki perkembangan cukup pesat. Selain itu, Perusahaan Ono Swalayan Sidareja masih termasuk perusahaan keluarga yang dipimpin oleh pemiliknya langsung dan hanya ada pemimpin tunggal di perusahaan tersebut, sehingga peneliti akan lebih mudah mengumpulkan data yang terkait dengan gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja?

### 1.3. Batasan Masalah

Agar pembahasan penelitian lebih terarah ruang lingkupnya, maka perlu ditentukan batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Susanto dan Putra, 2010).

Menurut Puni *et al.* (2016), terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis

Dalam gaya kepemimpinan otokratis, seorang pemimpin tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan.

Para pemimpin otokratis percaya imbalan dan hukuman sebagai motivasi. Pengawasan terhadap bawahan bersifat ketat, langsung, dan tepat, serta komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan bersifat satu arah ke bawah.

- 2) Gaya kepemimpinan demokrasi

Dalam gaya kepemimpinan demokrasi, seorang pemimpin biasanya meminta pendapat dari anggota tim atau bawahannya sebelum mengambil keputusan. Anggota tim ataupun bawahannya didorong untuk lebih kreatif dan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran atau gagasan dalam pengambilan keputusan meskipun keputusan terakhir masih berada di tangan pemimpin. Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan demokrasi selalu menerima feedback dari bawahan. Komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi dua arah.

### 3) Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Dalam gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin akan memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam mengambil keputusan. Tujuan dan sasaran yang ditetapkan hanya bila diperlukan dan dibutuhkan. Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan hanya bila diperlukan.

2. *Turnover intentions* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 2003).

3. Perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu pelanggaran yang dilakukan oleh individu atau kelompok dengan disengaja terhadap peraturan dan kebijakan internal organisasi yang dapat membahayakan kesejahteraan organisasi (Robinson and Bennett, 1995 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016). Berdasarkan targetnya, perilaku kerja kontraproduktif dibagi menjadi dua (Hackman and Johnson, 1996 seperti dikutip oleh Puni *et al.*, 2016), yaitu:

#### 1) Perilaku kerja kontraproduktif interpersonal

Berhubungan dengan perilaku kerja kontraproduktif yang ditujukan kepada orang lain di dalam organisasi seperti atasan dan rekan kerja. Contohnya melakukan tindakan tidak menyenangkan yang ditujukan terhadap rekan kerja atau anggota organisasi (*abuse/bullying*).

## 2) Perilaku kerja kontraproduktif organisasi

Berhubungan dengan perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan oleh karyawan dan ditujukan terhadap organisasi seperti melakukan pekerjaan dengan lambat (*production deviance*), mencuri (*theft*), menghindari pekerjaan, terlambat masuk kerja ataupun tidak berangkat kerja (*withdrawal*) dan melakukan perusakan terhadap lingkungan perusahaan (*sabotage*).

4. Karakteristik demografi yang digunakan adalah jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, status perkawinan, jabatan karyawan, dan masa kerja karyawan.

### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun oleh penulis adalah:

1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
2. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
3. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *turnover intentions* karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
4. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.
5. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.



6. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat teoritis

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah bukti-bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Selain itu, peneliti juga berharap penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tentang informasi yang akurat mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan bagi Perusahaan Ono Swalayan Sidareja dan dapat membantu pihak perusahaan untuk mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sehingga *turnover intentions* dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan dapat ditekan ataupun dikurangi.

## 1.6. Sistematika Penelitian

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan uraian dari landasan teori yang berupa penjelasan tentang gaya kepemimpinan, *turnover intentions*, perilaku kerja kontraproduktif, pengaruh antara variabel penelitian, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi metode yang digunakan pada penelitian ini, yang terdiri dari bentuk penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, data dan sumber data, variabel penelitian, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

### BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis data dan pengujian hipotesis berdasarkan hasil jawaban responden dari kuesioner yang telah dibagikan dan pembahasan yang mengaitkan temuan penelitian dengan penelitian terdahulu.

### BAB V : PENUTUP

Bab terakhir akan membahas tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, saran-saran dari peneliti yang dapat diberikan kepada perusahaan, implikasi manajerial, dan keterbatasan penelitian.