

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi akan melibatkan seluruh sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuannya. Dari jenis sumber daya yang ada yakni man, money, material, mechine, method dan market, sumber daya manusia menjadi faktor utama karena berperan sebagai pemikir, perencana dan penggerak dari seluruh aktivitas dan kegiatan dalam organisasi yang perannya tidak dapat dialihkan kepada sumber daya lainnya. Sumber daya manusia juga bisa mengelola jenis sumber daya lain seperti money, material, mechine, method dan market untuk pencapaian tujuan organisasi. Namun tidak dapat dipungkiri sering terjadi fenomena dimana terjadinya penurunan kinerja dalam organisasi disebabkan oleh bermacam kondisi, sikap dan perilaku pegawai sebagai sumberdaya manusia. Salah satu penyebab perilaku ini adalah intensi *turnover* yaitu niat keluar/berhenti yang menimbulkan pengambilan keputusan pegawai untuk keluar dari organisasi.

Intensi turnover merupakan niat atau keinginan pegawai untuk berpindah atau keluar dari pekerjaannya, tetapi belum sampai ketahap perpindahan pekerjaan dari satu tempat ke tempat lain. Sebaliknya turnover mengacu pada realitas akhir yang dihadapi suatu organisasi, sebagai banyaknya pegawai yang keluar dalam jangka waktu tertentu (Gunawan & Andani, 2020). Kalau kita telaah sebenarnya turnover tidak selalu merugikan, tapi dapat juga memberikan keuntungan bagi organisasi. Turover membawa kerugian ketika pegawai yang meninggalkan

organisasi mempunyai hasil kerja yang bagus, memiliki keterampilan dan pengalaman dalam pekerjaannya. Sebaliknya, organisasi diuntungkan jika pegawai yang keluar mempunyai hasil kerja dibawah standar, tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga posisi pegawai yang keluar dapat diisi oleh pegawai yang kinerja dan kompetensinya lebih baik. Namun secara umum terjadinya turnover, mengakibatkan kerugian bagi organisasi baik ditinjau dari aspek sumber daya, biaya, produktivitas, beban kerja dan motivasi pegawai.

Organisasi harus melakukan pengadaan pegawai baru untuk mengisi kekurangan personil. Dengan demikian ada biaya yang harus dikeluarkan organisasi mulai tahap pengadaan sampai memperoleh pegawai baru yang siap pakai. Selain itu motivasi dan semangat kerja pegawai yang tinggal juga bisa terpengaruhi. Pegawai yang semula tidak berkeinginan untuk mencari pekerjaan yang baru akan mulai mencari lowongan pekerjaan, yang berujung pada turnover (Pawesti & Wikansari, 2017). Adanya intensi turnover dalam suatu organisasi dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian mengenai status pegawai, mengakibatkan penurunan produktivitas dan peningkatan beban kerja bagi pegawai yang tetap tinggal. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memahami berbagai faktor yang menyebabkan kecenderungan terjadinya intensi turnover, guna menghindari kerugian dalam hal sumber daya, biaya, produktivitas, beban kerja, dan motivasi pegawai.

Merujuk pada Peraturan Bupati Labuhanbatu Nomor 41 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Labuhanbatu, terdapat 43 susunan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten

Labuhanbatu. Terdiri dari Sekretariat Daerah Kabupaten, Sekretariat DPRD Kabupaten, Inspektorat Daerah, 24 dinas daerah, 7 badan daerah, dan 9 kecamatan. Sejak berlakunya peraturan bupati ini, beberapa organisasi perangkat daerah mengalami perubahan struktur organisasi. Jabatan struktural Kepala Sub Bagian Program di beberapa OPD berubah menjadi Jabatan Fungsional Perencanaan. Dari 43 Organisasi perangkat daerah ada 18 jabatan Kepala Sub Bagian Program dan 25 Jabatan Fungsional Perencanaan. Masing-masing bagian program/perencanaan Organisasi Perangkat Daerah mempunyai tugas antara lain menyusun Renstra dan Renja OPD, menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), serta menyusun laporan kinerja program/kegiatan masing-masing Organisasi Perangkat Daerah.

Mengingat intensitas pekerjaan yang cukup banyak berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, serta penyusunan dan pelaporan perencanaan anggaran melalui aplikasi maka seharusnya pada bagian perencanaan ini tersedia pegawai yang cukup dalam hal kuantitas dan kualitas. Namun pada kenyataannya banyak Jabatan Kasubbag Program dan Jabatan Fungsional Perencanaan yang kosong pada Organisasi Perangkat daerah di Kabupaten Labuhanbatu. Pada tahun 2023, dari total 43 Organisasi Perangkat Daerah terdapat 15 Jabatan Fungsional Perencanaan dan 4 Jabatan Kasubbag Program yang kosong dikarenakan pegawai yang mengundurkan diri dari jabatan atau mencari jabatan lain. Tingkat Turnover yang cukup tinggi dapat dilihat dari rician berikut :

**Tabel 1. 1 Turnover Rate Pegawai pada Kasubbag Program dan JF.
Perencanaan**

Periode	Jumlah awal pegawai	Jumlah pegawai masuk	Jumlah pegawai keluar	Jumlah akhir pegawai	Turnover rate	Keterangan
2020	42	0	7	35	16,67	Jabatan Kasubbag Program yang kosong 7
2021	35	0	4	31	11,43	Jabatan Kasubbag Program yang kosong 11
2022	32	0	8	24	25	Jabatan Kasubbag Program yang kosong 4 dan Jabatan Fungsional Perencanaan 15
2023	24	2	2	24	8,33	Jabatan Kasubbag Program yang kosong 4 dan Jabatan Fungsional Perencanaan 15

Sumber : _Data diolah oleh peneliti, 2024

Pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwasanya tingkat turnover rate tertinggi untuk jabatan kasubbag program dan jabatan fungsional perencanaan terjadi pada tahun 2022 yaitu sebesar 25%, dimana terdapat 4 jabatan kasubbag program yang kosong dan 15 jabatan fungsional perencanaan yang kosong. Pada tahun 2023 turnover rate menurun yakni sebesar 8,33% namun posisi jabatan kasubbag program dan jabatan fungsional perencanaan belum terisi oleh pegawai lain sehingga keadaannya masih sama seperti tahun 2022.

Tingkat turnover yang cukup tinggi ini berbeda dengan jabatan struktural atau fungsional lainnya yang ada pada Organisasi Perangkat Daerah, misalnya jabatan di bagian kepegawaian. Merujuk data dari Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Labuhanbatu diketahui bahwa dari 43 (empat puluh tiga) OPD hanya 9 (sembilan) OPD yang kosong jabatan di bidang kepegawaiannya. Dari hasil prapenelitian ini penulis merasa penting dan tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait intensi turnover pegawai Bagian

Program/Perencanaan Organisasi pada Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.

Banyak penelitian terdahulu mengungkapkan faktor-faktor yang bisa memberi pengaruh terhadap intensi turnover diantaranya *Kepuasan Kerja* yang dirasakan karyawan (Ong & Sentoso, 2023), (Mawadati & Permana, 2020), (Gunawan & Andani, 2020), *Kepemimpinan* (Hidayat et al., 2021), (Kadek & Ratnadi, 2023), *Komitmen Organisasi* (Hidayat et al., 2021), (Gunawan & Andani, 2020), *Status Perkawinan* (Muhadi & Indahyati, 2022), *Stress Kerja* (Prastyo & Andriani, 2022), (Mawadati & Permana, 2020), *Beban Kerja* (Ong & Sentoso, 2023), (Maulidah et al., 2022), (Kristiyanto & Khasanah, 2021), (Apriyanto & Haryono, 2020), *Job Insecurity* (Vika & Kusmayadi, 2018), *Keterlibatan Kerja* (Skelton et al., 2020), (Putro et al., 2020), *Stres Kerja* (Putro et al., 2020), (Wahyono & Riyanto, 2020), *Tekanan Kerja* (Wahyono & Riyanto, 2020), (Apriyanto & Haryono, 2020). Sehingga dibutuhkan informasi yang bisa membantu OPD di Kabupaten Labuhanbatu dalam mengidentifikasi faktor dominan yang dapat mempengaruhi intensi turnover.

Berdasarkan prasurvey yang dilakukan pada 13 orang pegawai bagian program/perencanaan Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu, ditemukan beberapa faktor yang paling berpengaruh terhadapnya tingkat intensi turnover pada bagian program/perencanaan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Labuhanbatu. Dari beberapa faktor tersebut yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang menimbulkan intensi turnover

yaitu kepemimpinan dalam organisasi perangkat daerah dan beban kerja yang menjadi tanggungjawab pegawai untuk diselesaikan.

Tabel 1. 2 Hasil prasurvey pegawai bagian program/perencanaan

Faktor intensi turnover	Jumlah	Total Responden	Persentase (%)
Kurangnya kepuasan kerja pegawai	6	39	15,38
Beban kerja yang tinggi	8	39	20,51
Ketidaknyamanan lingkungan kerja	3	39	7,69
Stagnasi karir	2	39	5,13
Gaya kepemimpinan organisasi	7	39	17,95
Komitmen Organisasi	2	39	5,12
Status perkawinan	2	39	5,12
Tekanan kerja	4	39	10,26
Ketidakamanan pekerjaan/Job insecurity	2	39	5,13
Kurangnya kompensasi	3	39	7,69

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024

Kepemimpinan ialah kemampuan dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk bertindak dan melakukan sesuatu agar mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang menunjukkan tingkat perhatian yang tinggi, baik dalam menyelesaikan tugas maupun dalam menjalin hubungan manusiawi, akan lebih efektif dalam memimpin. Terlebih lagi, jika mereka berperan sebagai pemimpin yang mampu memberikan bantuan kepada bawahan saat menghadapi kesulitan. Seorang pemimpin dapat dikatakan efektif apabila mampu dan aktif

berperan dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, baik itu sebagai agen perubahan, penentu arah, juru bicara, ataupun pelatih untuk meningkatkan semangat kerja atau kinerja pegawai. Peran itu akan berpengaruh apabila pimpinan mempunyai kemampuan untuk menjalankan gaya kepemimpinan untuk mendorong pengikutnya mencapai visi organisasi.

Tanggung jawab moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan mendorongnya untuk mempertimbangkan aspek kepuasan kerja, sehingga ia akan memikirkan apakah telah membentuk hubungan kerja yang memuaskan bagi para pegawainya atau tidak. sebab kepemimpinan memiliki dampak langsung terhadap emosi dan produktivitas para pegawai. Pemimpin dapat menyebabkan pegawai tidak nyaman dengan gaya kepemimpinannya, seperti terlalu mengontrol, terlalu curiga, tidak memahami kondisi bawahan, terlalu banyak memberi perintah, tidak empati terhadap pegawai, dan memberikan beban kerja yang terlalu banyak. Ketidaknyamanan ini pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja dan dapat menyebabkan timbulnya niat karyawan ingin keluar dari organisasi. Dengan demikian kepemimpinan yang baik dan efektif harus diperhatikan seorang pemimpin karena dapat berpengaruh terhadap intensi turnover pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Hidayat et al., 2021) yang menyimpulkan bahwasanya ada pengaruh negatif antara kepemimpinan terhadap intensi turnover pada pegawai. Bisa dikatakan bahwa kepemimpinan yang baik pada suatu organisasi menyebabkan rendahnya tingkat intensi turnover karena pegawai tidak ingin mencari pekerjaan alternatif di instansi atau organisasi lainnya.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi intensi turnover yaitu beban kerja. Sejalan dengan penelitian Apriyanto & Haryono, (2020) menyatakan bahwasanya beban kerja terbukti mempengaruhi intensi turnover secara positif berpengaruh langsung pada PT Patria Migas. Beban kerja merupakan sejumlah tugas atau kewajiban yang mesti dituntaskan pegawai atau unit kerja pada suatu organisasi pada masa jangka waktu yang ditentukan. Tingginya beban kerja yang diberikan bisa menyebabkan kerugian pada pegawai dan organisasi. Apabila beban kerja yang diberikan terlalu tinggi dan tidak diikuti dengan kapasitas pegawai untuk menuntaskan tuntutan kerja tersebut, maka perusahaan akan memerlukan tambahan waktu untuk menuntaskan pekerjaan tersebut.

Beban kerja yang terlalu tinggi juga bisa menyebabkan ketidaknyamanan di lingkungan kerja karena pegawai merasa bahwa tugas yang mereka tanggung terlalu berat. Hal ini dapat mengakibatkan kelelahan kerja, di mana pegawai merasa tubuhnya tidak sanggup lagi melanjutkan tugas atau pekerjaan yang sedang dilakukan. Kelelahan bisa dikarenakan beban kerja yang melampaui kapasitas, baik dalam hal fisik, mental atau kognitif, yang dikenal sebagai beban kerja. Selain itu, banyaknya waktu yang habis demi pekerjaan juga dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pegawai. Bahkan, dampak dari beban kerja yang berlebihan bisa mencakup gangguan fisik, gangguan mental/psikis seperti sakit kepala, emosional, dan kecenderungan mudah marah.

Setiap organisasi seharusnya memberikan cukup waktu bagi pegawainya dalam penyelesaian tugas dan pekerjaannya, selain itu pemberian jadwal kerja lembur pada hari libur juga harus dihindari. Hal ini bertujuan untuk mengurangi

tekanan dari beban kerja yang dirasakan oleh pegawai, sehingga pegawai merasa lebih nyaman dalam bekerja dan berdampak pada berkurangnya keinginan atau niat mereka untuk keluar dari organisasi, dengan demikian intensi turnover akan semakin rendah.

Kepemimpinan yang efektif dan beban kerja yang seimbang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pada masing-masing pegawai berbeda berdasarkan individunya masing-masing. Ukuran kepuasan ini sebanding dengan sistem nilai yang diterapkan pada dirinya. Apabila penilaian yang dirasakan tinggi sesuai yang diinginkannya, maka akan semakin tinggi kepuasan pegawai akan pekerjaan tersebut. Sehingga dapat diartikan kepuasan adalah penilaian yang mencerminkan perasaan sikap suka atau tidak suka, puas atau tidak puasnya seorang pegawai dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang tinggi akan menaikkan produktivitas, meningkatkan kehadiran pegawai, mengurangi stress kerja, mengurangi pergantian, dan mengurangi kecelakaan kerja. Karyawan yang bekerja dengan rasa puas dengan hal yang diterimanya dari organisasi cenderung memberikan kontribusi lebih dan berupaya meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, mereka dapat terus mencapai kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpotensi menghasilkan kinerja yang optimal. Beban kerja dan kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena tingginya beban kerja bisa menimbulkan stress kerja dan kelelahan pada karyawan yang pada akhirnya menimbulkan rasa kurang puas karyawan dalam bekerja. Begitu juga halnya dengan kepemimpinan, seorang pemimpin yang tidak mendukung dan tidak memotivasi karyawan akan menyebabkan

rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan dan beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi (Faqih, 2022). Apabila karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaannya, hal ini bisa menurunkan kinerja mereka dan akhirnya mendorong keinginan untuk keluar dari perusahaan atau organisasinya.

Organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Labuhanbatu berkeinginan agar pegawai bagian program/perencanaan dapat mencapai kepuasan kerja yang optimal, beban kerja yang sesuai, dan kepemimpinan yang efektif. Hal ini bertujuan untuk mencegah niat keluar dari organisasi dan mengendalikan tingkat intensi turnover, sehingga stabilitas organisasi terjaga, kinerja keseluruhan meningkat, dan tujuan organisasi tercapai. Namun, pengamatan awal menunjukkan bahwa kepemimpinan di beberapa Organisasi Perangkat Daerah belum efektif, sementara sebagian pegawai merasa beban kerja terlalu berat, mengakibatkan kinerja yang kurang efektif dan efisien serta menurunkan kepuasan kerja, yang akhirnya bisa menyebabkan niat untuk meninggalkan organisasi.

Oleh sebab itu, peneliti memfokuskan penelitian pada variabel kepemimpinan dan beban kerja, dengan tujuan untuk memahami lebih dalam dampaknya terhadap kepuasan kerja dan intensi turnover, serta untuk mengeksplorasi inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh kepemimpinan dan beban kerja terhadap intensi turnover dengan mediasi kepuasan kerja. Fenomena ini menjadi dasar bagi peneliti untuk tertarik dan merasa penting untuk melakukan penelitian berjudul “Peran Kepemimpinan Dan

Beban Kerja Dalam Mempengaruhi Tingkat Intensi Turnover Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Program/ Perencanaan Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu”

1.2 Rumusan Masalah

Sejalan dengan uraian latar belakang yang sebelumnya sudah dibahas, maka ditetapkanlah rumusan masalah penelitian antara lain:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada organisasi perangkat daerah Di Kabupaten Labuhanbatu?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada organisasi perangkat daerah Di Kabupaten Labuhanbatu?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada organisasi perangkat daerah Di Kabupaten Labuhanbatu?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada organisasi perangkat daerah Di Kabupaten Labuhanbatu?
5. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada organisasi perangkat daerah Di Kabupaten Labuhanbatu?

6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap intensi turnover melalui kepuasan pegawai bagian program/perencanaan pada organisasi perangkat daerah Di Kabupaten Labuhanbatu?
7. Apakah Beban kerja berpengaruh terhadap Intensi turnover melalui Kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada organisasi perangkat daerah Di Kabupaten Labuhanbatu?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dirumuskan sebagai upaya menjawab permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya :

1. Untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan memberi pengaruh kepada kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
2. Untuk mengetahui sejauh mana beban kerja memberi pengaruh kepada kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
3. Untuk mengetahui sejauh mana kepuasan kerja memberi pengaruh kepada intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
4. Untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan memberi pengaruh kepada intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.

5. Untuk mengetahui sejauh mana beban kerja memberi pengaruh kepada intensi turnover pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
6. Untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan memberi pengaruh kepada intensi turnover melalui kepuasan pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.
7. Untuk mengetahui sejauh mana beban kerja memberi pengaruh kepada intensi turnover melalui kepuasan kerja pegawai bagian program/perencanaan pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu.

1.4 Manfaat Penelitian

Temuan dari penelitian ini kiranya bisa memberikan manfaat pada semua pihak yang membutuhkan. Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini antara lain :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Menambah pengetahuan dan wawasan serta pengalaman peneliti terkait peran kepemimpinan dan beban kerja dalam mempengaruhi tingkat intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja pegawai bagian program/ perencanaan pada organisasi perangkat daerah di Kabupaten Labuhanbatu, serta menjadi bahan referensi tambahan untuk penelitian lebih lanjut mengenai peran kepemimpinan

dan beban kerja dalam mempengaruhi tingkat intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Untuk dijadikan referensi atau masukan bagi Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Labuhanbatu untuk meningkatkan kepemimpinan yang efektif, pengaturan beban kerja sesuai dan menambah Kepuasan kerja pegawai, untuk menurunkan tingkat intensi turnover pegawai.