

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Keberlangsungan suatu perusahaan, terletak pada pengelolaan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen kunci untuk pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan secara organisasional bergantung pada kepuasan kerja karyawan (secara individual) yang mempengaruhi kepuasan kerja organisasi secara keseluruhan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat menghasilkan keunggulan komparatif bagi organisasi (Ismajli *et al.*, 2015). Namun apabila pengelolaan sumber daya manusia buruk, maka dapat merugikan perusahaan, seperti meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau disebut dengan *turnover intention*.

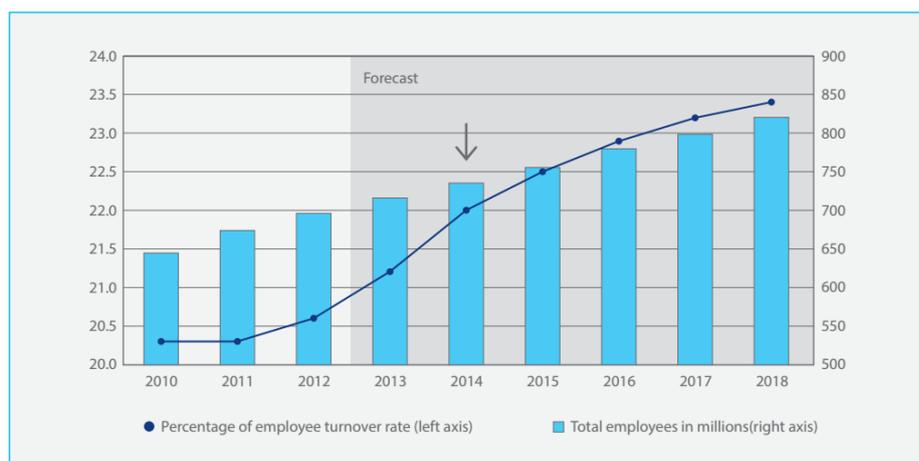
Dampak signifikan dari *turnover* karyawan tentu akan merugikan perusahaan. Kondisi *turnover intention* dapat menyulitkan perusahaan, karena perusahaan akan kehilangan sejumlah karyawan dan kehilangan tersebut harus diganti dengan karyawan yang baru (Tnay *et al.*, 2013). Kehilangan karyawan dapat berdampak negatif terhadap keunggulan kompetitif organisasi, menurunkan moral staf lain, serta mengurangi produktivitas dan kualitas kerja. Perusahaan harus mengulangi seluruh proses rekrutmen dan seleksi sebelum memilih kandidat potensial yang harus dilatih dan dibimbing lagi, sehingga

akan meningkatkan pengeluaran. Kehilangan karyawan terlatih memiliki efek negatif pada profitabilitas, produktivitas, dan keberlanjutan perusahaan. Kondisi *turnover intention* yang tinggi inilah yang dianggap sebagai kerugian besar bagi organisasi perusahaan manapun bila mempertimbangkan biaya penggantian dan gangguan kerja (Cao *et al.*, 2013; Rahman dan Nas, 2013).

Tidak dapat dimungkiri, bahwa peluang karyawan untuk berhenti kerja atau berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, cukup besar. Survei Hay Group (2014) telah menyatakan bahwa *turnover intention* karyawan secara global terus mengalami peningkatan sejak tahun 2010-2018. Selain itu, rata-rata rasio *turnover intention* dalam rentang waktu 2014-2018 meningkat cukup signifikan menjadi 23,4% dan *turnover intention* yang meningkat lebih cepat terjadi di negara berkembang daripada di negara maju (lihat Hasil Survei Hay Group, 2014, dibawah ini).

**Gambar 1.1.**

**Grafik Trend Turnover di Dunia (2010-2018)**



Sumber : Hay Group Cbr Analysis(2014)

*Turnover* sering kali disebabkan oleh lingkungan kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan lain sebagainya. Penurunan komitmen organisasional seringkali juga menjadi masalah ketidakpuasan dalam bekerja sehingga menyebabkan perpindahan kerja (Pareke, 2004). Penelitian Qureshi *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa ada hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*. Selain itu penelitian Harnoto (2002) menyatakan bahwa indikator dari *turnover intention* adalah jika karyawan malas bekerja dan absensi meningkat. Jika indikator-indikator ini tidak mampu diantisipasi, maka perusahaan tentu akan menghadapi kenyataan akhir, yaitu kehilangan sejumlah karyawan pada periode tertentu. *Turnover intention* karyawan seringkali dijadikan sebagai solusi untuk menurunkan serta mengendalikan *turnover* karyawan, atau dapat juga dimulai dengan menghilangkan *turnover intention* karyawan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik, dapat berpeluang untuk mengatasi *turnover intention* karyawan yang cukup tinggi. Sebuah situs lowongan pekerjaan terbesar di Asia, merilis survei berjudul *Employee Job Happiness Index* (2017) dan hasilnya adalah ada 3 (tiga) faktor utama yang dapat membuat karyawan bahagia dalam pekerjaannya, yaitu rekan kerja, reputasi perusahaan dan lokasi tempat kerja. Sementara itu, faktor yang membuat karyawan tidak nyaman dan pindah dari pekerjaan (*turnover*) adalah dorongan untuk pengembangan karier dan peningkatan kapasitas karyawan yang tidak dilakukan oleh perusahaan. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik,

terutama bagi para karyawan, memerlukan peran kepemimpinan, budaya organisasi, serta lingkungan perusahaan yang baik. Ketiga hal itu, akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya *turnover intention*.

Kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan sangat penting bagi perusahaan, terutama berkaitan dengan pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Kepemimpinan adalah pola yang mendukung tindakan seorang pemimpin yang tampan yang tidak terlihat oleh bawahannya. Kepemimpinan akan menunjukkan secara langsung tentang kepercayaan pemimpin pada kemampuan bawahannya. Terkait dengan kepemimpinan adalah, interaksi dan strategi, sebagai hasil kombinasi antara filosofi, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari pemimpin, ia berusaha meningkatkan kepuasan kerja bawahannya (Rorimpandey, 2013). Kepemimpinan bertumpu pada individu pemimpin yang memiliki otoritas untuk menggerakkan para karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang tidak efektif, visi yang lemah, penilaian karyawan yang tidak tepat, cara berkomunikasi yang tidak baik, juga dapat mempengaruhi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya (Abbasi dan Hollman, 2000). Di sisi lain, faktor yang mempengaruhi kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan, adalah karena kemampuan karyawan kurang kompetendan atasan yang kurang baik menjadi alasan utama seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya (Agrusa dan Lerna, 2007). Dengan demikian, adanya hubungan yang tidak baik antara karyawan dengan pemimpin dapat menyebabkan karyawan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Budaya organisasi yang dibangun dalam perusahaan turut mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Kesepakatan akan tujuan dapat membuat anggota memiliki keterikatan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Hal ini dapat mengurangi jumlah karyawan yang keluar dari suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Penelitian Kumar, *et al* (2012) menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap niat keluar karyawan.

Pada titik inilah setiap karyawan membutuhkan imbalan atau kompensasi yang setara dengan yang ia berikan terhadap perusahaan. Apabila perusahaan tidak mampu memenuhi kompensasi karyawan dalam porsi yang setara, maka besar kemungkinan karyawan tersebut memiliki niat untuk keluar (*turnover intention*). Kepuasan kerja karyawan, bergantung pada kompensasi yang ia peroleh. Penelitian Tnay *et al* (2013), menyatakan ada kaitan erat antara *turnover intention* dengan kompensasi yang diperoleh para karyawan, jika porsi kompensasi lebih kecil dari beban kerja yang dilakukan oleh karyawan, atau tidak memenuhi ekspektasi karyawan, maka besar kemungkinan niat karyawan untuk berpindah atau keluar dari pekerjaan. Penelitian ini pula mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kompensasi yang diperoleh.

Menilik pada ketiga variabel yang dijelaskan di atas, yakni kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi, pada kenyataannya dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang juga berdampak pada sikap atau niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Dalam

rangka meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, sistem penilaian kerja karyawan juga mempengaruhi bobot sikap *turnover* karyawan. Kepuasan kerja yang selama ini dibangun dengan model sistem penilaian yang berpusat pada penilai (pemimpin perusahaan), perlu diubah dengan pendekatan budaya organisasi. Perusahaan dapat mengembangkan sistem penilaian karyawan yang sesuai dengan karakteristik unik dari organisasi serta mempertimbangkan harapan karyawan. Sistem penilaian semacam ini juga harus memungkinkan para pemimpin dan karyawan untuk berdiskusi terbuka mengenai harapan dan pencapaian, dengan mempertimbangkan pengembangan dan kepuasan kerja karyawan di masa depan (Gozukara, *et al* 2017). Hal dialogis seperti ini berlaku pula pada penentuan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Dengan cara ini, karyawan akan dapat mengekspresikan pendapat dan perasaan mereka tentang sistem penilaian, kompensasi dan potensi masalah dapat dicegah sebelum hasil yang merugikan. Praktek kualitas dengan saluran komunikasi terbuka seperti itu, akan menghasilkan motivasi yang lebih besar dan kepuasan kerja yang lebih baik (Zimmerman, 2009). Sehingga, karyawan yang puas dengan sistem penilaian, kompensasi dan bangunan budaya organisasi yang terbuka, akan mempertahankan pekerjaan mereka, dan pada akhirnya mengarah ke tingkat *turnover* yang rendah.

Kecenderungan *turnover intention* tidak hanya terjadi pada perusahaan-perusahaan swasta yang berorientasi profit, kecenderungan itu dapat pula terjadi pada karyawan yang bekerja di BUMN, seperti halnya pada

karyawan yang bekerja di PT Bank X. Dari data yang diperoleh, dapat dilihat tingkat absensi yang belum optimal seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Karyawan di PT. PT Bank X Cabang Y**  
**Tahun 2018**

No	Bulan	Karyawan yang hadir sebulan penuh (jml absensi dlm %)	Karyawan yang absen (jml absensi dlm %)
1	Januari	2,5	4,1
2	Februari	1,4	3
3	Maret	3,7	4,6
4	April	2,3	2
5	Mei	2,7	2,8
6	Juni	3,1	3,7
7	Juli	3,3	5,5
8	Agustus	1,6	3,8
9	September	2,4	3,5
10	Oktober	2,6	4,6
11	November	2,9	7,1
2	Desember	3,2	6,6
	<b>Rata*/bulan</b>	<b>2,6</b>	<b>4,3</b>

Dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang mangkir cukup tinggi yaitu 2-4% perbulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan, maka bagi karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan/bukan dari hak cuti dianggap mangkir/absen. Absensi/kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian yang mengakibatkan terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan merupakan

indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan (Robbin, 2003). Berdasarkan uraian di atas, akan muncul pertanyaan apakah angka absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator kepuasan kerja karyawan yang juga mengakibatkan peningkatan *turnover* karyawan (Mc Cue, 1997).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan bagian HRD PT Bank X Cabang Y diketahui bahwa memang selama ini tingkat *turnover* karyawan cenderung tinggi. Kemudian peneliti juga melakukan wawancara pra survey kepada beberapa orang karyawan bagian *back office*, mereka menyatakan jika ada tawaran kerja yang lebih baik maka mereka akan pindah bekerja yang mana ini mengindikasikan keinginan berpindah kerja (*turnover intention*). Keinginan *turnover* tersebut sebagian besar pada mereka yang masih berusia antara 28-35 tahun. Alasan mereka antara lain adalah:

**Tabel 1.2. Alasan keinginan berpindah kerja (hasil pra survey peneliti)**

No	Alasan	Indikasi variabel
1	Gaji lebih tinggi, gaji tidak sesuai tanggung jawab (kurang gajinya)	Kompensasi
2	Pimpinan kurang <i>friendly</i> , pimpinan tidak memahami keinginan karyawan	Kepemimpinan
3	Kurang adanya kesempatan tumbuh, atasan kurang memotivasi	Budaya organisasi
4	Pekerjaan monoton, rekan kerja kurang menyenangkan (tidak bisa bekerja sama), konflik rekan kerja	Kepuasan kerja

Dari tabel 1.2. mengindikasikan bahwa karyawan *back office* pada PT Bank X memiliki ketidakpuasan kerja, tidak puas pada pimpinan dan kompensasi serta budaya organisasi sehingga memunculkan tingginya *turnover intention*. Pendapat yang sama, dinyatakan oleh Burton et al., (2002) yang menyatakan bahwa dari berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi yang tampaknya terkait dengan kepuasan kerja dengan ketidakhadiran, telah terbukti bahwa minat tinggi perusahaan akan memiliki tingkat absensi yang rendah. Meningkatkan karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki tingkat absensi yang tinggi. Hal ini juga didukung dengan *research gap* berikut ini:

**Tabel 1.3. Research Gap**

<b>Issue</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Hasil</b>	<b>Research Gap</b>
Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja	Tnay, E., Othman, A. E. A., Heng, C. S., & Lim, S. L. O. (2013).	Berpengaruh positif dan signifikan	Terdapat hasil yang berbeda antara kompensasi terhadap kepuasan kerja
	Cao, Z., Chen, J. & Song, Y. (2013).	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	Gozukara, I., Zeynep H., & Ozlem O. G. (2017).	Berpengaruh positif dan signifikan	Terdapat hasil yang berbeda antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
	Nurlia (2017)	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja	Ismajli, N., Zekiri, J., Qosja, E., & Krasniqi, I. 2015.	Berpengaruh positif dan signifikan	Terdapat hasil yang berbeda antara budaya terhadap kepuasan kerja
	Widayati (2016)	Tidak berpengaruh signifikan	

Bersumber pada kedudukan karyawan di PT Bank X Cabang Y, kecenderungan *turnover intention* juga dapat dimungkinkan terjadi di lingkungan PT Bank X Cabang Y. Maka dari itu, menarik untuk diteliti lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi, terhadap kepuasan kerja serta *turnover intention* pada karyawan di PT Bank X Cabang Y.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Tanpa karyawan apa yang telah dirancang oleh PT Bank X tentu tidak akan dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan. Dari segi kedudukan, PT Bank X adalah pemimpin usaha, sedangkan karyawan PT Bank X diangkat untuk pencapaian tujuan PT Bank X, khususnya untuk memperlancar tugas-tugas pelaksanaan kewenangan PT Bank X. Kenyataan inilah yang memungkinkan kecenderungan *turnover intention* dapat pula terjadi pada karyawan yang bekerja di PT Bank X Cabang Y. Jumlah gaji berpengaruh pada keinginan atau niat berpindah tempat kerja (*turnover intention*). Selain itu, kepemimpinan yang baik memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang membuat keinginan atau niat *turnover intention* menjadi berkurang. Hal ini menjadi fenomena menarik untuk diteliti.

Maka dari itu dari latar belakang masalah penelitian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana menurunkan tingkat *turnover intention* pada PT Bank X. Dengan memusatkan penelitian pada para karyawan

di PT Bank X Cabang Y yang ada di kota Semarang, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank X Cabang Y?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank X Cabang Y?
3. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank X Cabang Y?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank X Cabang Y?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Pada penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank X Cabang Y.
2. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank X Cabang Y.
3. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank X Cabang Y.
4. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank X Cabang Y.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang pengembangan ilmu sumber daya manusia.
2. Memberitambahan informasi kepada peneliti dibidang pengembangan ilmu sumber daya manusia, khususnya yang berkonsentrasi di bidang *turnover intention*.
3. Memberi saran dan masukan kepada para PT Bank X Cabang Y di Kota Semarang mengenai pengelolaan sumber daya manusia di PT Bank X Cabang Y, khususnya mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi, yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta *turnover intention* karyawannya.