

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan bisnis yang begitu pesat dan kompetitif khususnya di bidang sosial ekonomi tidak dapat dihindari oleh perusahaan dalam melakukan berbagai upaya ekspansi dan strategi demi mencapai sebuah tujuan. Keberhasilan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia menjadi aset atau modal penting dalam *organization effectiveness* dalam mengembangkan sistem dan upaya-upaya inovasi produk sehingga bisa tetap memiliki nilai-nilai *competitive advantage* dibandingkan dengan kompetitor (Alif, 2015). Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan operasional yang dilakukan perusahaan. Peranan sumber daya manusia (SDM) tidak boleh dianggap remeh karena bidang tersebut merupakan modal dalam merencanakan tenaga kerja, mencetak goals suatu perusahaan, serta dapat melahirkan aspek sumber daya manusia.

Industri perbankan menjadi salah satu bidang yang diminati dan menjadi perhatian para pencari kerja, sekaligus tercatat sebagai industri dengan tingkat *turnover* tertinggi. Hasil survei *PricewaterhouseCoopers* (PwC) Indonesia terhadap industri perbankan di Indonesia menunjukkan keluar masuk karyawan (*turnover*) di sektor ini mencapai 15%. Tingginya angka tersebut disebabkan karena permintaan sumber daya manusia (SDM) di sektor ini masih tinggi, sementara pasokan yang tersedia masih tergolong minim. Survei yang dilakukan

PwC Indonesia tersebut menunjukkan sumber daya manusia (SDM) di industri perbankan sering berpindah-pindah perusahaan (Sumber: **Bisnis.com**, Jakarta).

*Turnover intentions* diukur dengan empat tindakan penarikan diri (*withdrawal cognition*) yang meliputi adanya pikiran untuk keluar, keinginan adanya untuk mencari lowongan pekerjaan, mengevaluasi kemungkinan menemukan pekerjaan lain, dan adanya keinginan untuk berpindah (Abelson, 1987). *Turnover intention* merupakan fenomena yang sering terjadi dalam sebuah perusahaan. Jika dibiarkan masalah ini menyebabkan angka *turnover* akan semakin bertambah. Jika manajemen disibukkan dengan keluar masuknya karyawan, hal ini akan mempengaruhi efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Karena itu, perusahaan harus dapat mengendalikan tingkat *turnover* karyawan agar dapat menghemat biaya, waktu, dan tetap menjaga kelangsungan operasional perusahaan (Widjaja, 2008). Maka dengan mengingat kerugian-kerugian tersebut, *turnover intention* merupakan masalah yang cukup kompleks dalam lingkup manajemen sumber daya manusia perusahaan. Menurut Mobley (2000) bahwa dampak negatif yang dirasakan oleh perusahaan akibat terjadinya *turnover* merugikan perusahaan baik dari segi biaya untuk perekrutan sumber daya baru, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya *turnover* berarti perusahaan siap kehilangan karyawan.

Saat ini, *turnover intention* yang berujung pada *turnover* telah banyak dilakukan oleh karyawan. Hasil survei Hay Group tingkat *turnover* karyawan secara global akan meningkat dalam tahun-tahun ke depan, dengan puncak peningkatan pada tahun 2014. Dan hal ini didukung dari data persentase tingkat *turnover* di dunia dari tahun 2010-2018.



**Gambar 1.1 Turnover Trends 2010-2018**  
 Sumber : Laporan Hasil Survei Hay Group (2014)

Dari data diatas rasio *turnover* pegawai dalam lima tahun ke depan meningkat menjadi 23,4%. Kemudian di lingkup regional diperoleh presentse tingkat *turnover* Hasil Survei Hay Group sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Tingkat Turnover Hasil Negara Hasil Survei Hay Group**

Negara	Tingkat Turnover
India	26.9%
Russia	26.8%
Indonesia	25.8%
Brazil	24.4%
US	21.8%
China	21.3%
UK	14.6%

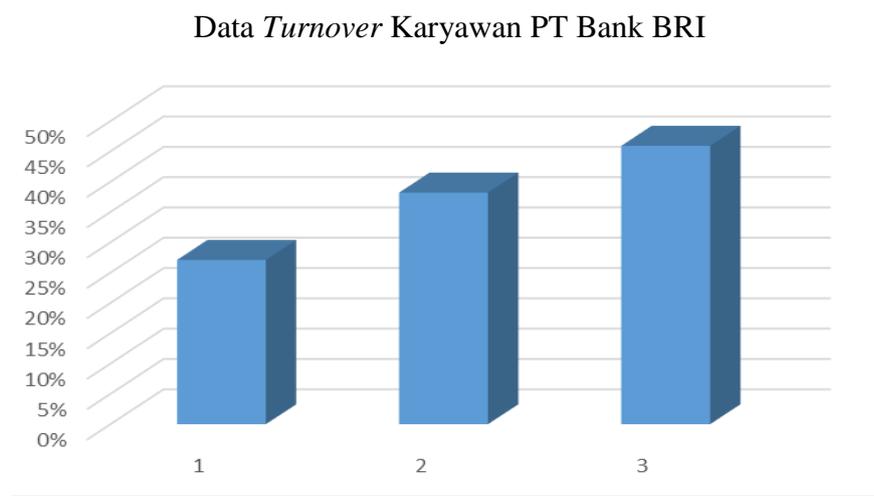
Sumber : Hay Group Survey Report (2013).

Berdasarkan hasil survey Indonesia menempati peringkat ketiga dengan persentase 25.8% Negara dengan tingkat *turnover* pegawai tertinggi di Negara dibanding dengan beberapa Negara seperti Brazil (24,4%), US (21,8%), China (21,3%).

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wiraatmaja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp En Spaarbank Der Inlandsche Hoofden* (Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto). Berdirinya Bank ini pada saat itu merupakan suatu lembaga yang berfungsi melayani keuangan orang-orang Indonesia atau orang-orang pribumi. Lembaga tersebut berdiri pada tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian diperingati sebagai hari kelahiran BRI.

Sektor perbankan berperan sebagai penyalur dana program-program pemerintah seperti infrastruktur, konstruksi, UMKM, dan program lainnya. Dimana dibawah pengawasan Bank Indonesia yang telah menurunkan suku bunganya selama 2 kali sepanjang 2017 diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang menjadi cerminan ekonomi secara nasional. Hal ini diharapkan agar masyarakat optimis dan perekonomian semakin kuat. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2017 diiringi dengan terkendalinya inflasi diharapkan dapat mendukung berlanjutnya perbaikan tingkat kesejahteraan masyarakat (Bank Indonesia 2017). Namun dalam praktik secara operasional bank di Indonesia, terdapat data survei yang menyebutkan bahwa turnover rate karyawan bank termasuk tinggi, yakni sekitar 16% di tahun 2015, sedangkan turnover rate rata-rata di industri lainnya sebesar 8% (Mercer Talent Consulting & Information Solution 2015).

Permasalahan *turnover intention* masih mengalami kendala bagi Bank Rakyat Indonesia (BRI). Sebagaimana yang kita ketahui bahwa Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan bank yang memiliki jumlah karyawan terbanyak di antara bank-bank yang beroperasi di Indonesia.



**Gambar 1.2**

Sumber: Data dari internal PT Bank Rakyat Indonesia yang telah diolah

Jika kita lihat tabel di atas dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dalam hal *turnover intention*. Kenaikan cukup signifikan jika dilihat dari tahun 2015 ke tahun 2017 sebesar 44%. Hal ini menjadi perhatian serta harus ada penanganan agar tidak ada kenaikan terus – menerus. Seseorang yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki loyalitas yang tinggi, termotivasi, produktivitas meningkat dan selalu berusaha memberikan performance yang baik bagi perusahaan, tetapi sebaliknya jika seseorang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya akan berakibat *turnover* yang tinggi dari perusahaan.

Banyak faktor yang cukup mendasar dimana hal ini dapat mempengaruhi niat seseorang untuk meninggalkan organisasi untuk mencari organisasi baru. Adapun yang menjadi faktor penyebab utama niat keluar dari organisasi adalah

rasa tidak puas pada organisasi saat ini. Peneliti melakukan wawancara kepada karyawan yang sudah resign alasan mereka meninggalkan organisasi dikarenakan kompensasi yang rendah atau kurang memadai. Artinya ada organisasi lain yang memberikan alternatif kompensasi yang lebih baik. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, dalam penelitian kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya apabila gaya kepemimpinan menginspirasi bawahannya dengan gaya kepemimpinan yang baik dan pemimpin memberikan solusi terhadap suatu masalah, maka keinginan berpindah karyawan akan menurun (Roni Ardiyansyah Sukron). Motivasi yang kurang dari internal maupun eksternal, dalam hal ini dukungan dari lingkungan organisasi maupun keluarga diharapkan agar karyawan dapat mencapai target kerja yang sesuai. Stres kerja karena lingkungan organisasi, beban kerja yang semakin tinggi serta *jobdesk* yang kurang sesuai dengan pendidikan. Studi yang dilakukan Tower Watson dalam *Talent Management and Rewards Survey* tahun 2012 dengan sampel di Indonesia sebanyak 52 perusahaan, yang sepertiganya adalah bank menemukan bahwa perusahaan tidak memahami apa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk tetap bertahan dan tidak pindah ke perusahaan lain. Karyawan mempertimbangkan faktor-faktor seperti lokasi kerja, kesempatan untuk mempelajari keahlian baru, dan benefit pensiun. Sementara perusahaan tidak melihat hal tersebut yang dianggap penting oleh karyawan. Justru perusahaan melihat ada unsur lain seperti jaminan pekerjaan, citra perusahaan, program intensif adalah faktor-faktor utama yang dipertimbangkan karyawan untuk memilih tetap di perusahaan tersebut (IBI, 2014).

Jika di lihat secara global pertumbuhan ekonomi di beberapa negara termasuk Indonesia telah meningkatkan volume perdagangan. Sejumlah resiko khususnya terhadap perekonomian perlu tetap diwaspadai karena berdampak pada kondisi perekonomian nasional.

Fenomena *turnover intention* merupakan hal yang sangat merugikan perusahaan. Salah satu permasalahan *turnover intention* di Bank BRI adalah permasalahan stres kerja yang diduga disebabkan oleh beban kerja pada setiap harinya cukup berat. Beban kerja adalah tugas-tugas pekerjaan yang menjadi sumber stres seperti mengharuskan bekerja dengan cepat, menghasilkan sesuatu dan konsentrasi dari stres kerja (Riggio, 2000:250). Target yang diberikan Manajemen dirasa karyawan cukup berat. Target yang diberikan dirasa karyawan tidak cukup dengan waktu yang diberikan. Stres merupakan kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi. Dengan adanya beban kerja yang banyak membuat karyawan bekerja melebihi waktu yang ditentukan (lembur). Bagi yang sudah berkeluarga, tentu hal ini menjadi perhatian khusus untuk menjadi alasan pindah organisasi. Rekrutmen dan *training* sangat sering dan harus dilakukan sebagai dampak menggantikan posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan. Kondisi ini dapat menyebabkan sulitnya dalam penetapan target dan sasaran bagi masing-masing individu karyawan karena sering terjadinya keluar masuk karyawan pada jabatan atau bagian yang sama.

Perkembangan kondisi industri perbankan cukup dinamis. Tidak tercapainya target disebabkan oleh persaingan antar bisnis yang semakin ketat. Persaingan terjadi bukan hanya antar bank, antar perusahaan tetapi antar sesama BRI dalam meyakinkan nasabah. Dalam hal ini pada dasarnya karyawan membutuhkan

motivasi dari atasan demi tercapainya target kerja individu maupun tim. Motivasi bertujuan untuk mendorong semangat karyawan agar mau bekerja secara loyal. Pimpinan yang mengarahkan berupa motivasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan merasa diperhatikan dan menghasilkan produktivitas dan semangat kerja.

Kompensasi menjadi salah satu faktor kebutuhan utama bagi karyawan. Hal demikian dikarenakan kompensasi merupakan hak yang diterima karyawan dan perusahaan berkewajiban untuk membayarnya. Schuler dan Jackson (1999:86) menyatakan bahwa, “kompensasi merupakan suatu sistem imbalan jasa total meliputi kompensasi moneter dan kompensasi non moneter. Kompensasi moneter ini meliputi penilaian kontribusi langsung (tunjangan) secara wajar dan adil. Sedangkan kompensasi non moneter dapat berupa simbol status (jabatan), pujian, dan pengakuan.” Masih banyak karyawan yang merasa belum puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Peneliti melakukan survey melalui wawancara kepada salah satu karyawan yang sudah resign. Permasalahan pada Bank Rakyat Indonesia adalah beban kerja yang tinggi, tetapi belum sepadan dengan kompensasi yang diterima karyawan. Kompensasi menjadi salah satu tujuan agar karyawan termotivasi bekerja. Manajemen harus memperhatikan hal ini untuk mengurangi angka *turnover* demi memenuhi kebutuhan karyawan.

Kepemimpinan merupakan proses seorang pemimpin yang menciptakan visi untuk melakukan interaksi dan mempengaruhi para pengikutnya agar tujuan dapat tercapai. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan faktor penentu tercapai atau tidak tercapainya suatu visi dan misi. Menurut Yulk (1989) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat

orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dia inginkan. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan Bank Rakyat Indonesia adalah kepemimpinan secara birokrasi dimana semua tindakan dan perilaku sudah di tentukan oleh suatu prosedur. Para anggota (bawahan) tinggal menjalankan sesuai aturan yang berlaku. Sehingga karyawan merasa tidak ada ruang untuk berinovasi.

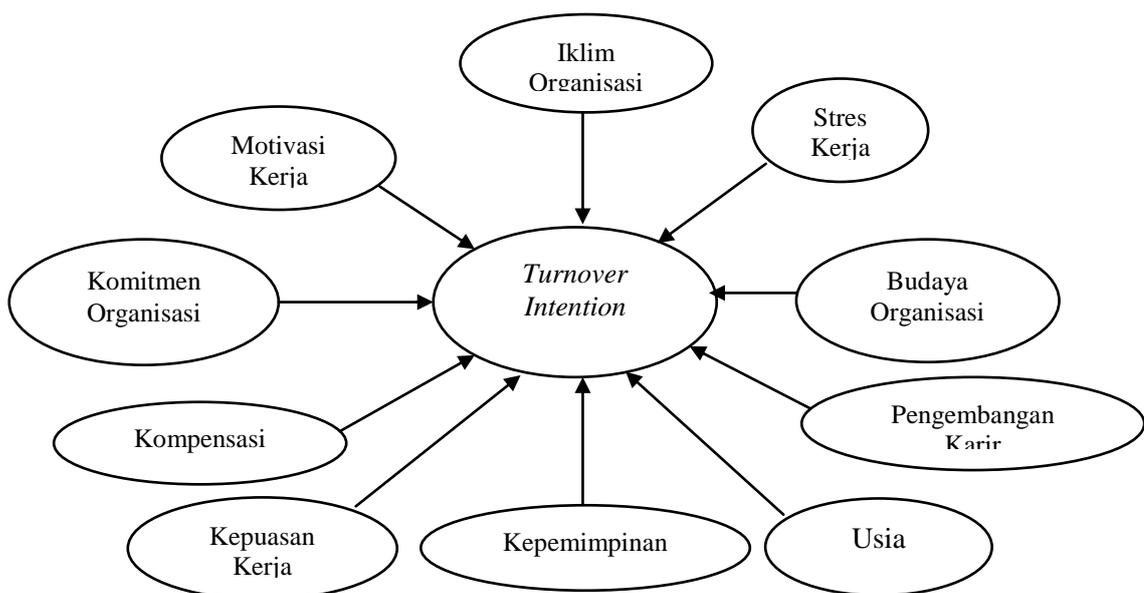
Faktor *turnover* menurut Mobley (1996) yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karier. Menurut Michael (1995) faktor *turnover intention* adalah gaji/upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, komitmen, rekrutmen, seleksi dan promosi. Jewell dan Siegell (1998) terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, pelatihan kerja. *Turnover intention* atau keinginan berpindah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu yang diteliti oleh Chen et al (2011) terhadap industri perbankan di China menjelaskan bahwa stress kerja menjadi penyebab *turnover intention*.

Dalam jurnal penelitian terdahulu menemukan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kompensasi, antara lain Widayati, Catur dan Yunia, Yolanda (2016) menemukan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi, sebaliknya rendahnya kompensasi akan sangat berguna jika diberikan dengan pengorbanan yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Selanjutnya, Nur Dwiyanto dan R. Andi Sularso (2017) menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* berpengaruh positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Qurratul Aini dan Herianto Sosilo (2014) yang menemukan terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan *turnover intention*.

Selain dipengaruhi oleh kompensasi dan gaya kepemimpinan, faktor motivasi juga mempengaruhi terjadinya *turnover intention*. Roni Ardiansyah Sukron (2015) menemukan bahwa motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan. Selanjutnya Muhammad Sartono Yulianue dan Leonardo Budi H (2018) menemukan motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, selain faktor kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi diduga ada faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Faktor-faktor tersebut dapat dilihat berdasarkan gambar di bawah ini:



**Gambar 1.3**

faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* yang telah diolah peneliti 2018  
 Sumber: *Mobley* (1982), *Mobley* (1996), *Michael* (1995) *Odetta Levelina* (2015)  
*Maria Ulfa*, *Aditya Yudanegara* (2014) *Kusdi Rahardjo*, *Ika Ruhana* (2013)  
*Octavianus Takandjandji* (2015) *Leni Handayani* (2017) *Widayati*, *Catur*  
*dan Yunia*, *Yolanda* (2016) *Nur Dwiyanto dan R. Andi Sularso* (2017).

Dari faktor-faktor tersebut diatas, peneliti melakukan prasurvey penelitian dengan membagikan kuesioner kepada 30 responden berisi pertanyaan terkait faktor-faktor yang menyebabkan karyawan berniat pindah dari PT Bank BRI (Persero) Tbk. Adapun hasil prastudi yang dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dapat dilihat berdasarkan tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Prastudi Penelitian (30 Responden)**

<b>Faktor-faktor</b>	<b>Persentase</b>
Iklm Organisasi	77.33
Stres Kerja	85.33
Kepemimpinan	83.33
Pengembangan Karir	82.00
Budaya Organisasi	82.00
Kompensasi	84.67
Motivasi Kerja	84.00
Komitmen Organisasi	79.33
Kepuasan Kerja	83.33
Usia	74.67

Sumber: Olah data, 2018

Berdasarkan tabel diatas, peneliti melakukan pra survei internal dengan cara membagikan kuesioner yang dilakukan kepada 30 responden yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan yang memicu ingin meninggalkan perusahaan adalah 1) kompensasi, 2) motivasi kerja dan 3) kepemimpinan. Atas hasil survei tersebut peneliti mengambil faktor – faktor dominan yang menyebabkan karyawan ingin meninggalkan perusahaan untuk dijadikan variabel penelitian.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka peneliti bertujuan untuk mengetahui **“Pengaruh kompensasi, dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* melalui motivasi sebagai variabel intervening”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka peneliti mencoba mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui motivasi pada PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?

2. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
3. Untuk menganalisis apakah motivasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
4. Untuk menganalisis apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui motivasi pada PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
5. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
6. Untuk menganalisis apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?
7. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT. Bank BRI (Persero) Tbk?

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat bagi akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan pengkajian dan pengembangan teori di bidang Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat bagi Unit Kerja

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan serta referensi dan informasi bagi internal manajemen PT. Bank BRI (Persero) Tbk terhadap Karyawan di PT. Bank BRI (Persero) Tbk dalam rangka mengurangi angka *turnover* yang nantinya akan mengalami kerugian bagi perusahaan.

### 3. Manfaat bagi penulis

Memperoleh bukti yang sangat signifikan terhadap masalah yang sedang diteliti. Mengaplikasikan ilmu perkuliahan serta memperoleh wawasan dan pengetahuan.