

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang penelitian

Turnover Intention pada dasarnya sama dengan keinginan untuk memindahkan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *Turnover Intention* merupakan keinginan seseorang untuk berpindah, namun belum mencapai tahap realisasi yaitu berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain Saputra (2016). Harus diakui bahwa tidak mudah untuk mempertahankan karyawan terbaik dalam sebuah perusahaan untuk tidak keluar atau pindah ke perusahaan yang lain (*turnover intention*). Faktor mengapa karyawan cenderung berkeinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut dan tentu tak loyal untuk bertahan bekerja dalam suatu perusahaan, karena tidak merasa puas dengan pekerjaannya atau terlalu banyak pekerjaan dan tidak terpenuhi kebutuhannya. Hal ini bisa menyebabkan kerugian bagi perusahaan, dan salah satu cara untuk mengatasinya dengan memberikan kompensasi yang lebih adil untuk karyawan. Tentunya ada syarat tertentu untuk mendapatkan kompensasi yang adil, dengan cara menambahkan jam kerja, atau karyawan menghasilkan hasil kerja yang besar dari target produksi yang normal, sesuai kesepakatan perusahaan dengan karyawan, agar menguntungkan bagi perusahaan maupun karyawan. Tetapi juga berdampak buruk bagi karyawan karena jam kerja berlebihan ataupun tuntutan tugas yang banyak dapat

mengakibatkan stres bagi karyawan. Tetapi pada dasarnya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri, menurut Edison, Anwar & Komariyah (2017) kompensasi adalah “sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi perusahaan yang tidak adil kadang menjadi salah satu faktor penyebab karyawan ingin keluar dari satu organisasi atau perusahaan dan pindah ke perusahaan lain (*turnover intention*).

Turnover atau pergantian karyawan adalah wujud nyata dari *turnover intention*, hal ini dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan dan organisasi, terutama ketika karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman khusus, atau yang memegang posisi penting dalam perusahaan, keluar dari perusahaan. Tentu saja hal ini mempengaruhi efisiensi perusahaan dalam banyak hal Irvianti dan Verina (2015). Azeez et al. (2016) menyatakan bahwa tingginya tingkat *turnover* akan mengurangi efisiensi dan produktivitas perusahaan, sebaliknya jika tingkat *turnover* rendah maka efisiensi dan produktivitas perusahaan akan terjaga. Tingkat *Turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi atau perusahaan tersebut. Tinggi rendahnya *Turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi Ardianti (2019) tingkat *turnover* yang tinggi adalah salah satu

ukuran yang mengindikasikan adanya masalah yang terjadi di sebuah Perusahaan atau organisasi. Selain itu *turnover* yang tinggi memiliki dampak yang sangat negatif pada sektor keuangan maupun nonkeuangan perusahaan.

Turnover intention disebabkan banyak faktor, salah satunya tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi yang dapat mengakibatkan stres dalam kerja. Stres adalah gangguan mental yang dihadapi seseorang akibat adanya tekanan. Stres kerja memberi tekanan dalam melakukan pekerjaan, stres kerja yang dialami karyawan dapat berasal dari diri sendiri maupun dari lingkungan kerja, salah satu faktor penyebab stres kerja adalah tuntutan pekerjaan. Terlalu banyaknya beban dan tuntutan pekerjaan tentunya dapat mempengaruhi kondisi kesehatan bagi karyawan tersebut, karena tuntutan pekerjaan itu sama halnya kewajiban yang harus karyawan kerjakan, jadi karyawan mau tidak mau harus bekerja lembur dan tidak mengenal waktu sehingga sering menyita waktu istirahat mereka. Tuntutan adalah tanggung jawab, tekanan, kewajiban, dan bahkan ketidakpastian yang dihadapi oleh para individu ditempat kerja Robbins dan Judge (2015). Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan dari seseorang. Mereka meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dapat meningkatkan stres. Yang kurang lebih memiliki arti suatu tekanan dalam bekerja, terlalu lama bekerja

juga akan mempengaruhi emosi, dimana tekanan itu berasal dari lingkungan pekerjaan tersebut.

Faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) salah satunya kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan cara pandang karyawan atas pekerjaannya yang bersifat positif ataupun negatif. Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaannya Puangyoykeaw dan Nishide (2015). Karyawan harus menerima hak-haknya sebagai karyawan yaitu imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajiban, dan kompensasi itu menjadi salah satu kebutuhan utama yang dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Bank Danamon menjadi objek penelitian. Tentu saja respondennya adalah pegawai Bank Danamon. Bank Danamon menjadi objek penelitian di sini karena pada tanggal 14 November 2015, Bank Danamon termasuk dalam 50 emiten teratas di Asia Tenggara yang menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, dan salah satu emiten teratas di Indonesia. Hal ini karena mendapat penghargaan pada tahun 2015 ASEAN Corporate Governance Award sebagai salah satu dari tiga emiten teratas. Atau perusahaan besar telah mencapai kepemimpinan. Upacara penghargaan regional diadakan di Manila, Filipina oleh ASEAN Capital Markets Forum (ACMF), sebuah asosiasi regulator pasar modal dari 10 negara anggota

ASEAN (www.danamon.co.id). Dan kami mampu meraih dua penghargaan sekaligus di Indonesia Banking Awards (IBA) 2016. Ini adalah upacara penghargaan untuk semua bank dengan kinerja terbaik. Bank Danamon dinobatkan sebagai bank paling efisien dalam kategori perbankan tradisional dengan aset lebih dari Rp 100 triliun dan bank terbaik untuk layanan ritel. Penghargaan diberikan kepada Sonny Wahyubrata, Head of Retail Banking Danamon, dan Toni Darusman, Chief Marketing Officer Danamon (www.tempo.co).

Bank Danamon meraih penghargaan 'Customer Satisfaction Award' dalam kategori 'Consumer Bank of the Year' dan dipandu oleh Roy Morgan. Bank Danamon dinobatkan sebagai bank konsumen terbaik untuk kepuasan nasabah, berdasarkan survei terhadap 30.000 responden yang dilakukan oleh salah satu perusahaan riset pasar terbesar di Australia (www.jpnn.com). Penghargaan ini berarti Bank Danamon telah menunjukkan daya saing yang cukup dibandingkan bank lain dan tentunya di Indonesia. Bank Danamon telah membuktikan keampuannya sebagai tempat penyimpanan dana nasabah yang terpercaya. Oleh karena itu, Bank Danamon terus berupaya melakukan perubahan signifikan terhadap perkembangan perusahaan. Perubahan-perubahan tersebut tentunya akan mempengaruhi perubahan sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Yang tadinya statis, kini diharapkan menjadi lebih produktif dan dinamis. Namun disini kita menghadapi situasi dimana seorang karyawan kewalahan dalam mencapai suatu tujuan tertentu dalam waktu yang telah ditentukan

dan hal ini tentu saja menimbulkan berbagai konflik yang mempengaruhi perilaku karyawan tersebut dalam bekerja. Di sisi lain, karyawan merasakan banyak stres dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menimbulkan stres pada karyawan yang tentunya akan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan.

Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat merupakan salah satu permasalahan sumber daya manusia Indonesia. Berdasarkan data wawancara dengan HRD Bank Danamon hingga awal Januari 2017, hampir separuh dari seluruh karyawan meninggalkan perusahaan karena berbagai alasan, termasuk ketidakcocokan dengan rekan kerja dan lingkungan (baik atasan maupun rekan kerja), tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi dan upah yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan, tunjangan karyawan yang tidak ada atau tidak terjamin, dan insentif karyawan yang sering tidak dilaksanakan. Kepergian pegawai berpengalaman tersebut tentunya harus menjadi pertimbangan manajemen Bank Danamon.

Penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2017) menyatakan bahwa Variabel Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turover Intention*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasiolan (2018) yang menyatakan bahwa Variabel Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya ketidak konsistenan hasil temuan penelitian tentang pengaruh Keadilan Kompensasi, Tuntutan Tugas

(Stres Kerja) terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Sekelompok Peneliti menyatakan bahwa keempat variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, tetapi terdapat hasil penelitian lain yang menemukan bahwa Keadilan Kompensasi, Tuntutan Tugas (Stres Kerja) tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka pertanyaan penelitian yang diteliti dalam penelitian ini adalah apakah keadilan kompensasi dan tuntutan pekerjaan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Bank Danamon Bandar Lampung dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening :

B. Rumusan Masalah

1. Apakah Keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja ?
2. Apakah tuntutan tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja ?
3. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention* ?
4. Apakah tuntutan tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention*?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* ?

6. Apakah keadilan kompensasi dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?
7. Apakah tuntutan tugas dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh tuntutan tugas terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap *Turnover intention*.
4. Untuk menganalisis pengaruh tuntutan tugas terhadap *Turnover intention*.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intetion*.
6. Untuk menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh tuntutan tugas terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi organisasi dalam peningkatan kepuasan kerja.

2. Bagi pengembangan teori

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja.