

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan dan juga mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Jika pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi, seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin yang sukses apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian.

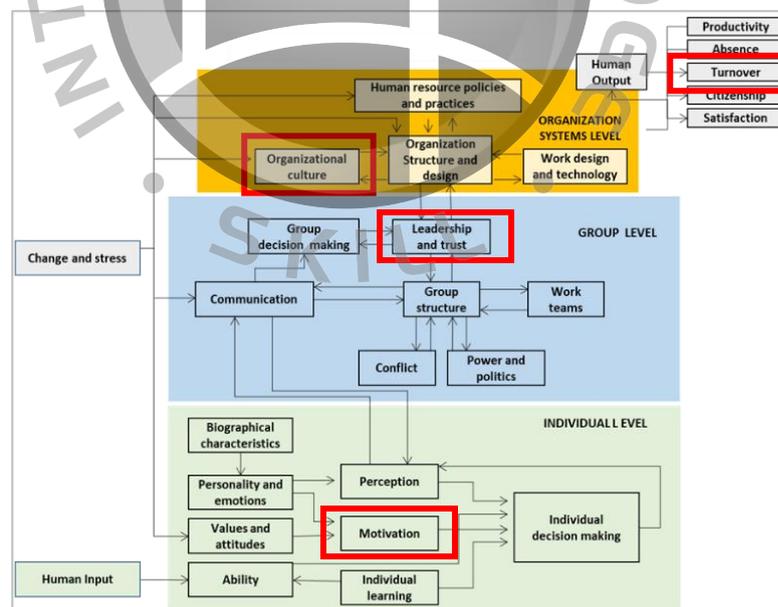
Industri perbankan di Indonesia sangat fokus dalam melakukan efisiensi untuk mencapai kinerja yang baik dan berkelanjutan (*sustainable performance*). Menurut Wheelock & Wilson (2001), pencapaian kinerja efisien suatu bank merupakan salah satu indikator kesuksesan tim manajemen dalam mengelola bisnis dan operasional bank. Sementara Berger & Mester (1997) dalam Endri (2015:1) menjelaskan bahwa efisiensi pada lembaga perbankan dapat ditinjau dari perspektif mikro maupun makro. Pada perspektif mikro, dalam menyikapi tingginya tingkat persaingan di industri perbankan saat ini, maka sebuah bank harus mengedepankan efisiensi dalam setiap kegiatan operasionalnya untuk dapat bertahan dan berkembang. Sedangkan dari perspektif makro, yaitu kondisi dimana biaya intermediasi keuangan yang murah serta stabilitas sistem keuangan dapat dicapai jika industri perbankan nasional dapat menerapkan sistem efisiensi yang baik. Tingkat efisiensi yang lebih tinggi, maka kinerja laba bank akan semakin baik, sehingga lebih optimal mengalokasikan sumber daya keuangan di berbagai sektor industri, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap meningkatnya iklim investasi dan pertumbuhan ekonomi (Weill, L. 2003).

Bank ABC merupakan Bank yang fokus dalam penyaluran fasilitas kredit perumahan (KPR) bagi masyarakat di Indonesia. Sebagai pemimpin pasar pembiayaan perumahan di Indonesia maka Bank ABC dituntut untuk memiliki karyawan yang kompetitif, loyal dan berkinerja baik. Adapun salah satu upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas karyawan yaitu melalui pemberlakuan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mengembangkan diri dan memegang tanggung jawab sesuai dengan kompetensinya masing-masing, sehingga dapat tercapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan dan target Bank ABC.

Bank ABC menghadapi persaingan lingkungan bisnis dan kebijakan yang berubah cepat sehingga dalam menyikapi hal tersebut, maka manajemen Bank ABC sesuai dengan visi dan misi tahun 2020 menerapkan budaya kerja yaitu AKHLAK yang diluncurkan pada bulan

November 2020. Maka dari itu, pentingnya budaya organisasi yang menjadi komitmen organisasi terhadap karyawan sehingga meningkatkan loyalitas dan etos kerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan juga dibutuhkan untuk memberikan dorongan bekerja dan meningkatkan motivasi bekerja yang terwujud dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Diharapkan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi bekerja ini dapat memberikan energi yang positif terhadap karyawan *Desk Collection* Divisi A Bank ABC, khususnya terhadap aspek loyalitas karyawan yang tercermin pada data *turnover* karyawan *Desk Collection* yang terjadi. Berdasarkan pengamatan penulis, masih terdapat *turnover* karyawan khususnya di unit *Desk Call* Divisi A Bank ABC.

Menurut Robbin (2013), bahwa dalam kondisi dan tujuan apapun manajemen perusahaan harus dapat mengedepankan fungsi pengelolaan SDM. Secara diagramatis aspek *human input* dan *output* dalam konsep perilaku organisasi digambarkan oleh Robbin (2013), seperti pada gambar berikut :



Sumber : Robbin, Basic OB Model Stage II, 2013

Gambar 1.1

**Diagram Basic Organizational Behavior Model (Human Output)**

Dari gambar diatas, penulis dapat menjelaskan bahwa sesuai dengan teori Robin *turnover* sebagai akibat dari sisi *human output* yang dipengaruhi oleh faktor *Organizational level* yang terdiri dari : *Human resource policies*, *Organizational culture*, *Organization structure & design* dan *Work design & technology*. *Organizational level* dipengaruhi oleh dinamika dan pengelolaan yang terjadi pada *Grup level* dan *Individual level*.

Urbancová Hana & Linhartová Lucie (2011) menyatakan bahwa Budaya Organisasi (*Corporate culture*) memiliki pengaruh paling kuat terhadap keputusan karyawan untuk tetap berada/berkerja pada suatu perusahaan dibandingkan varibel lainnya seperti *Human resource policies (renumeration, recognition)*, *Organization structure & design (relationships)* dan *Organization structure & design (communication)* (Robbin:2013), sesuai data hasil penelitian yang dijelaskan gambar dibawah ini :

Hypothesis	Relation between factors which cause disaffection and staff turnover	R Square
H1	Expectations - turnover	0.914136
H2	Corporate culture - turnover	0.981537
H3	Future certainty - turnover	0.975908
H4	Communication - turnover	0.778088
H5	Relationships - turnover	0.846822
H6	Recognition - turnover	0.914486
H7	Remuneration - turnover	0.941911

Sumber : Urbancová Hana & Linhartová Lucie (2011)

Gambar 1.2

### ***Determination factors of linear regression***

Charles B. Hall, Kevin Brazil, Dorothy Wakefield, Trudy Lerer, & Howard Tennen (2010) meneliti penyebab *turnover* pada *Grup level* (Robbin : 2013) menggunakan 8 (delapan) variabel, diketahui bahwa kepemimpinan merupakan salah satu variabel paling berpengaruh terhadap *turnover*, sesuai data hasil penelitian yang dijelaskan gambar dibawah ini :

Factor	Mean	Std. Dev	Min	Max	Cronbach alpha	TI→T2 ICC	Estimate	Std. Error	PValue	95% Conf. Interval
Leadership	3.642	0.798	1	5	0.86	0.87	0.723	0.077	<.0001	(0.571, 0.874)
Perceived Effectiveness	3.75	0.713	1.556	5	0.9	0.88	0.910	0.090	<.0001	(0.733, 1.087)
Communication Among Clinicians	4.408	0.632	2.2	5	0.91	0.89	0.552	0.113	<.0001	(0.331, 0.774)
Communication Between Clinicians and Non-clinicians	4.115	0.734	1.8	5	0.93	0.88	0.533	0.095	<.0001	(0.346, 0.719)
Communication Timeliness	3.808	0.725	1.667	5	0.66	0.91	0.488	0.114	<.0001	(0.265, 0.711)
Decision Authority	4.128	0.801	1.667	5	0.85	0.89	0.655	0.087	<.0001	(0.485, 0.825)
Conflict Resolution	3.713	0.778	1	5	0.94	0.86	0.586	0.093	<.0001	(0.405, 0.768)
Job Demands	3.221	0.848	1	5	0.67	0.90	0.402	0.085	<.0001	(0.235, 0.568)

Sumber : Charles B. Hall, dkk. 2010

Gambar 1.3

*Descriptive Statistics for the PCOQ Factors, and the Results of the Linear Mixed Models*

Muhamad Khalil Omar & Nur Farah Syuhada Mohd Ramdani (2017) meneliti tingkatan individu penyebab variabel *turnover* berdasarkan *Perceived work environment* dan *Perceived work values*, diketahui bahwa variabel paling berpengaruh terhadap *turnover* adalah motivasi bekerja dibandingkan variabel lainnya yang termasuk dalam tingkat *Individual level* (Robbin:2013), yang mencakup variabel : *Biographical characterteristis, Personalities & emotions, Abilities, Perception*, dan lain-lain. Adapun data hasil penelitian dijelaskan gambar dibawah ini :

Variable/Dimension	Mean	Rank
<b>Perceived Work Environment</b>		
i) Recognition	3.91	15
ii) Work Itself	4.37	2
iii) Opportunities for Promotions	3.50	18
iv) Professional Advancement Opportunities	3.81	17
v) Responsibility	4.04	12
vi) Good Feelings about Organization	4.18	8
vii) Clarity of Mission	4.23	7
viii) Relationship with Co-workers	4.35	3
ix) Effective Supervisor	4.08	9
x) Presence of Core Values	4.34	4
<b>Perceived Work Values</b>		
i) Ambition	4.07	10
ii) Social	3.90	16
iii) Optimistic	3.94	14
iv) Variety	4.25	6
v) Motivation	4.37	1
vi) Finance	4.06	11
vii) Internet and Social Media	3.97	13
viii) Flexibility	4.25	5
<b>Turnover Intention</b>	2.62	19

Sumber : Muhamad Khalil Omar & Nur Farah Syuhada Mohd Ramdani (2017)

Gambar 1.4

*Descriptive Analysis for Demographic*

Mengingat besarnya tantangan yang dihadapi oleh Bank ABC saat ini, terutama terkait likuiditas ketat, penurunan iklim investasi di bidang properti, revolusi industri 4.0 bahkan 5.0 yang sudah di depan mata dunia perbankan Indonesia, kondisi VUCA, dan lain-lain, maka diharapkan agar Bank ABC dapat segera melakukan perbaikan dan evaluasi dibidang SDM sehingga dapat menekan jumlah *turnover* karyawan untuk mendukung tercapainya visi perusahaan. Sehubungan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Berkerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan *Desk Collection* Divisi A pada PT. Bank ABC”. Perlu juga penulis sampaikan bahwa penelitian ini melanjutkan dan mengembangkan penelitian yang sudah ada sebelumnya.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berangkat dari situasi dan kondisi yang diuraikan pada bagian latar belakang maka penelitian ini akan berusaha untuk menggali lebih dalam mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi bekerja terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* pada PT. Bank ABC khususnya Divisi A.

Berdasarkan permasalahan tersebut dapat diuraikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* Divisi A pada PT. Bank ABC ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* Divisi A pada PT. Bank ABC ?
3. Apakah motivasi bekerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* Divisi A pada PT. Bank ABC ?

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, penelitian ingin mencari tahu apakah variabel – variabel yang diajukan pada rumusan masalah berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* Divisi A PT. Bank ABC. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* Divisi A pada PT. Bank ABC.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* Divisi A pada PT. Bank ABC ?
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi bekerja terhadap *turnover intention* karyawan *Desk Collection* Divisi A pada PT. Bank ABC ?

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai masukan dan dasar evaluasi bagi manajemen PT. Bank ABC dalam mengelola *Organization system level*, *Grup level* dan *Individual level* untuk menekan *turnover* karyawan, meningkatkan kompetensi dan daya saing karyawan dan mendukung tercapainya tujuan PT. Bank ABC.