

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis semakin terbuka di era globalisasi. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif mengharuskan perusahaan terus beradaptasi dengan perubahan dan bertransformasi mengikuti arus globalisasi. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya bergantung pada kualitas sumber daya manusia di perusahaan itu sendiri. Meskipun di era yang serba digital ini, faktor manusia tetap berada pada prioritas utama karena hanya manusia yang mampu mengendalikan penggunaan ataupun pemanfaatan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia adalah aset bagi perusahaan yang bernyawa, hidup, mampu berfikir, dan berhati nurani oleh karena itu cukup penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia dianggap aset hidup yang memiliki peran penting dan menentukan keunggulan kompetitif suatu perusahaan sehingga manajemen dalam perusahaan perlu memperlakukan dan memelihara sumber daya manusia dengan cara yang berbeda daripada aset lain yang tidak hidup. Fenomena yang menyangkut sumber daya manusia dalam hal ini karyawan di sebuah perusahaan harus menjadi perhatian utama manajemen perusahaan, karena erat kaitannya dengan keberlangsungan dan

tercapainya tujuan perusahaan secara efektif. Selain itu, seiring pergeseran generasi menjadinya adanya perbedaan karakteristik setiap generasi itu sendiri baik dalam hal sikap, perilaku, pemikiran, dan budaya sehingga, memerlukan adaptasi dan *treatment* yang berbeda dalam pengelolaan sumber daya manusia antar generasi. Salah satu tantangan manajemen mengenai sumber daya manusia yaitu perputaran karyawan. Niat keluar karyawan dan tingkat keluarnya karyawan menjadi masalah yang cukup kritis bagi organisasi yang harus diselesaikan (Guzeller & Celiker, 2019). Tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi menyulitkan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut, selain itu bagi staff baru membutuhkan waktu untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan agar kompeten dalam tugas dan tanggung jawab inti mereka (Guzeller & Celiker, 2019). Bagi perusahaan, tingkat perputaran karyawan yang tinggi dapat menimbulkan kerugian dalam berbagai aspek terutama dari segi waktu, keuangan, efektivitas serta efisiensi manajemen perusahaan karena menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan perusahaan (Asriani & Riyanto, 2020). Mengutip artikel Michael Page, pengunduran diri karyawan berksala besar akan terjadi di Indonesia selama dua tahun terakhir dan semakin intens pada tahun 2022. Hampir separuh atau sebesar 43% karyawan yang telah bekerja dan telah bekerja tidak lebih dari dua tahun mengundurkan diri dari pekerjaannya. Selain itu secara signifikan 84% karyawan mencari prospek karir baru selama enam bulan kedepan (www.michaelpage.co.id/). Menurut survei Glints yang dilakukan kepada penggunaanya pada tahun 2022 adanya kenaikan tingkat *Job Application* setelah lebaran. Hal tersebut menjadi indikasi bahwa akan terjadi pengunduran diri pasca lebaran

Indonesia Banking School

(www.employers.glints.com). Perputaran karyawan di sebuah perusahaan dapat memberikan pengaruh negatif, baik terhadap aspek finansial maupun non-finansial. Karyawan yang tetap tinggal juga terdampak secara produktivitas dan stabilitas kinerja apabila banyak posisi kosong dengan waktu yang lama, sebab beban kerja yang ada tidak sesuai dengan jumlah *manpower* yang tersedia dan pada akhirnya mempengaruhi proses bisnis yang ada. Dampak negatif terhadap citra perusahaan yang ditimbulkan oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan karena dianggap kurang memperhatikan kebutuhan karyawannya. Keinginan/perilaku karyawan untuk keluar dari suatu perusahaan disebut sebagai *turnover intention* (Vizano et al., 2021). *Turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, hal tersebut harus menjadi perhatian bagi perusahaan mengenai faktor apa saja yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan sehingga perusahaan dapat meminimalisir tingkat *turnover* karyawan yang ada serta menerapkan strategi yang tepat.

PT Asuransi Umum Bumida 1967 (selanjutnya disebut bumida), merupakan salah satu perusahaan asuransi umum yang didirikan oleh Drs.H.I.k Suprakto dan Mohammad S. Hasyim, MA sesuai dengan akte No.7 tanggal 8 Desember yang berlokasi di Jalan Wolter Monginsidi No 63 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Sampai saat ini bumida memiliki 41 kantor cabang konvensional dan 20 kantor cabang Syariah. 56 tahun berdiri dan mampu bertahan hingga saat ini menjadi salah satu bukti bahwa bumida mampu bertransformasi mengikuti perkembangan yang ada. Namun dalam

perjalanannya, Bumida tentu mengalami banyak tantangan dan permasalahan tersendiri hingga saat ini. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh kepala bagian SDM, *turnover* karyawan menjadi satu permasalahan saat ini dan masih menjadi perhatian bagi departmen SDM.

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Keluar Tahun 2019 - 2023

Keterangan	Th 2019	Th 2020	Th 2021	Th 2022	Th 2023
Jumlah Karyawan Keluar	24	22	35	33	36

(sumber : bumida.co.id/laporan-berkelanjutan.html telah diolah kembali)

Dapat dilihat pada tabel 1.1 jumlah karyawan keluar akibat mengundurkan diri selama 4 tahun cenderung meningkat. Berdasarkan data yang disajikan pada Laporan Berkelanjutan Tahun 2022 PT Asuransi Umum Bumida 1967, terdapat penyebab karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan selain daripada pensiun normal dan meninggal dunia, yaitu karena alasan keluarga/pribadi. Jika dilihat dari form exit karyawan periode Januari - November 2023, sebanyak 6 orang menyatakan gaji yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan, 7 orang mendapat tawaran ditempat lain yang dianggap menawarkan kompensasi lebih baik dan beberapa diantaranya memutuskan untuk beriwirausaha, 1 orang menyatakan atasan yang tidak mendukung, dan beberapa lainnya memiliki alasan tersendiri yang tidak disebutkan secara spesifik. Adanya perubahan direksi pada tahun 2020 sehingga juga terjadi perubahan gaya kepemimpinan serta kebijakan yang diterapkan dari sebelumnya. Pada era

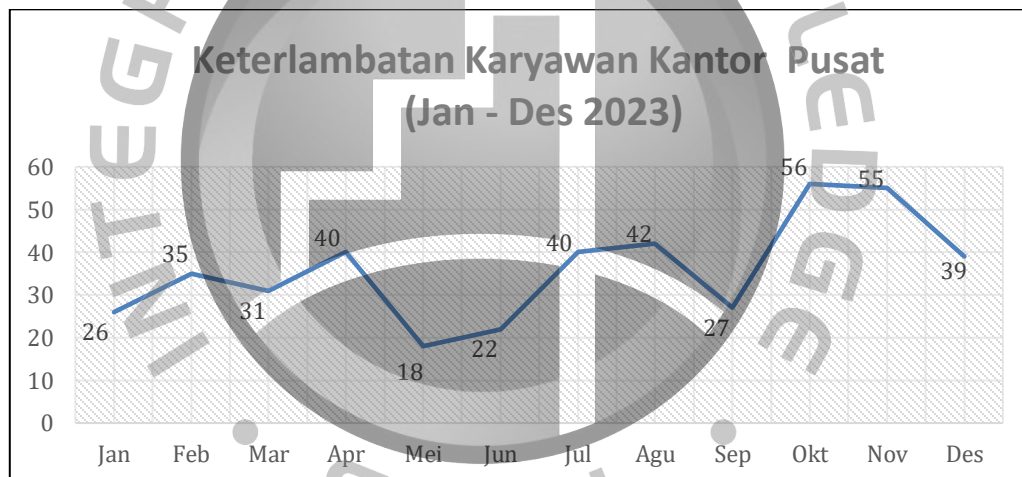
Indonesia Banking School

kepemimpinan saat ini, pimpinan mendorong seluruh karyawan untuk ikut serta andil dalam pencapaian produksi melalui program GERSADA (Gerakan Sayang Bumida) yang merupakan turunan dari program GERBANG TOL (Gerakan Kebangkitan Total) dimana setiap karyawan diharuskan untuk dapat menghasilkan premi dari penjualan produk asuransi dengan imbalan pemberian *reward* apabila mencapai target yang ditentukan. Adapun kriteria yang ditentukan dalam pemberian *reward* gersada yaitu, masuk dalam urutan 10 terbaik dengan premi paid terbanyak pada setiap level jabatan, dan mendapat premi paid minimal 10 juta rupiah. Kebijakan tersebut menimbulkan pro dan kontra pada tingkat staf terutama bagi staf *back office*, karena memiliki jangkauan pasar yang lebih kecil untuk mencari nasabah serta kurangnya pengetahuan produk asuransi. Secara tidak langsung, dengan adanya program tersebut juga menciptakan persaingan antar karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan sebuah pola perilaku atau interaksi yang diterapkan oleh seorang pemimpin kepada bawahan dalam sebuah hubungan kerja (Maaitah, 2018a). Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menurunkan intensi karyawan untuk berpindah dan meningkatkan retensi (Maaitah, 2018a). Penerapan gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan kontribusi positif yang besar bagi perusahaan dan menurunkan niat karyawan untuk berpindah (Odiachi, 2022a). Jika gaya kepemimpinan dipersepsikan baik oleh karyawan maka hal ini dapat menurunkan *turnover Intention* (Widodo, 2023). Hasil penelitian yang dilakukan (Dwiswara & Utama, 2022) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan dalam penelitian (Sakti et al., 2024) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Indonesia Banking School

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan yang masih bertahan di perusahaan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan menjadi salah satu pemicu keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan serta kurangnya *feedback* atau apresiasi yang diberikan manajemen atas hasil kerja mereka. Kepuasan kerja karyawan terlihat dari sikap positif seorang karyawan saat bekerja maupun di lingkungan kerja yang merupakan refleksi perasaan seorang karyawan tersebut atas pekerjaannya (Putra & Elmi, 2020).

Grafik 1. 1 Keterlambatan Karyawan Kantor Pusat



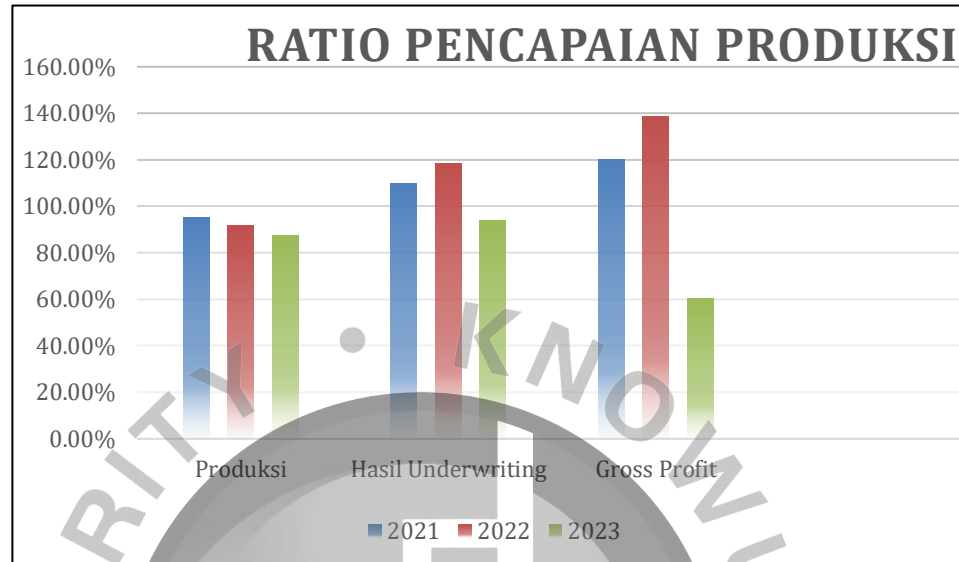
sumber : diolah peneliti (2023)

Dapat dilihat pada grafik 1.1 keterlambatan karyawan pusat selama Januari – Desember. Jumlah karyawan terlambat tertinggi pada bulan oktober sebanyak 56 karyawan, meskipun pada bulan desember terjadi penurunan menjadi 39 namun jumlah keterlambatan yang cukup banyak ini dapat menjadi sebuah indikasi kurangnya kepuasan karyawan sehingga menimbulkan perilaku negatif. Karyawan yang merasa

kepuasannya tidak terpenuhi dalam bekerja akan menimbulkan perilaku kerja yang negatif seperti tidak masuk bekerja, keterlambatan, menunda pekerjaan, hingga keputusan untuk meninggalkan perusahaan (Ratnasari & Lestari, 2020). Dalam lingkungan dinamika bisnis saat ini, *supervisor* mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai faktor penting menjadi perhatian penting karena dampaknya yang besar terhadap perilaku pekerja. Dalam organisasi, ketika pekerja tidak puas, mereka cenderung berpindah dan mencari kepuasan di tempat lain (Ali et al., 2018). Namun terdapat hasil penelitian lain yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap *turnover intention* (Indah et al., 2023), (Ningrum et al., 2024a), (Rostandi & Senen, 2021)

Dari wawancara yang telah dilakukan kepada Kepala Bagian SDM, *engagement* karyawan masih cukup rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari turunnya antusiasme karyawan dalam bekerja. Perasaan kurang bermaknanya pekerjaan dan tidak merasa bangga atas pekerjaannya juga menjadi salah satu tanda rendahnya keterikatan karyawan. Jika seorang karyawan memiliki keterikatan yang rendah akan menurunkan komitmen, tidak termotivasi menyelesaikan pekerjaan, serta menurunkan produktivitas maka akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal tersebut dapat dicerminkan dari penurunan ratio pencapaian produksi selama tiga tahun.

Grafik 1. 2 Ratio Pencapaian Produksi Tahun 2021 - 2023



Sumber : bumida.co.id/laporan-berkelanjutan.html telah diolah kembali (2024)

Tingkat *engagement* yang rendah antara karyawan dengan perusahaan juga menjadi penyebab karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan. Semakin rendah keterikatan karyawan maka semakin tinggi intensi karyawan untuk berpindah, sebaliknya semakin tingginya keterikatan karyawan maka tingkat intensi karyawan untuk berpindah akan semakin rendah (Dwiswara & Utama, 2022b). Dengan menciptakan keterikatan terhadap karyawan, dapat menurunkan intensi *turnover* karyawan. Munculnya rasa keterikatan terhadap perusahaan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (I. W. A. Saputra & Suwandana, 2021). Namun terdapat perbedaan pada hasil penelitian dari (Irawan & Komara, 2022), yang menyebutkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga pengaruh *Employee*

engagement terhadap *Turnover Intention* perlu diteliti lagi.

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bagian SDM beberapa karyawan mengundurkan diri karena kompensasi yang dianggap lebih kecil dibandingkan perusahaan lain. Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara karyawan dari kantor pusat maupun kantor cabang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan cenderung rendah. Dikeluarkannya peraturan direksi mengenai pencabutan Insentif Hasil Operasional Kantor Pusat PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 sehingga dinyatakan tidak berlaku bagi Kantor Pusat, menjadi pemicu bagi karyawan di kantor pusat untuk berpindah ke perusahaan lain yang memberi kompensasi lebih besar. Bagi sebagian karyawan pada level staff yang berstatus menikah dan memiliki anak, kompensasi finansial menjadi faktor utama mereka dalam menunjang kehidupan dan sehari-hari dianggap kurang mencukupi. Sedangkan menurut sebagian karyawan lainnya, menganggap kompensasi finansial yang diberikan dikatakan rendah apabila dibandingkan dengan industri lain, sehingga dari beberapa karyawan yang diwawancarai memiliki niat untuk berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan kompensasi lebih baik. Purban dan Ruslan (2020) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa kompensasi merupakan faktor utama karyawan bertahan, dan seringkali kompensasi yang lebih tinggi di perusahaan lain menjadi alasan utama karyawan untuk keluar dari suatu perusahaan. Hasil penelitian (Angelo & Supartha, 2020a) menyebutkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan begitupun dengan penelitian yang dilakukan (Candra,

2018) yang menyebutkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun (Choiriyah et al., 2019) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Selain itu terdapat perbedaan dari hasil penelitian (Pustini et al., 2023) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan fenomena, serta teori yang telah diuraikan diatas, sehingga dalam penelitian ini penulis tertarik membuat penelitian yang berjudul **“Pengaruh Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Engagement, dan Financial Compensation Terhadap Turnover Intention (Studi Pada PT Asuransi Umum Bumida 1967)”**

1.2. Ruang Lingkup Masalah

Penelitian ini menggunakan metode deskripsi dengan pendekatan kuantitatif, dan pengambilan data bersumber dari wawancara serta kuisioner yang dilakukan kepada karyawan tetap PT Asuransi Umum Bumida 1967.

Penelitian ini memiliki dua variabel yaitu Independen dan Dependen. Variabel Independen terdiri dari *Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Engagement* dan *Financial Compensation*. Sedangkan Variabel Dependen pada penelitian ini yaitu *Turnover Intention*. Objek yang diambil dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap pada Kantor Pusat PT Asuransi Umum Bumida 1967.

1.3. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dibuat agar pokok permasalahan lebih terarah dan tidak meluas. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut ini :

1. Adakah pengaruh negatif dari *Leadership Style* terhadap *Turnover Intention* pada PT Asuransi Umum Bumida 1967?
2. Adakah Pengaruh negatif dari *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada PT Asuransi Umum Bumida 1967?
3. Adakah pengaruh negatif dari *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada PT Asuransi Umum Bumida 1967?
4. Adakah pengaruh negatif dari *Financial Compensation* terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Asuransi Umum Bumida 1967?

1.4. Maksud dan tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan menguji pengaruh negatif *Leadership Style* terhadap *Turnover Intention* pada PT Asuransi Umum Bumida 1967
2. Menganalisis dan menguji pengaruh negatif dari *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada PT Asuransi Umum Bumida 1967
3. Menganalisis dan menguji pengaruh negatif dari *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada PT Asuransi Umum Bumida 1967

Indonesia Banking School

4. Menganalisis dan menguji pengaruh negatif dari *Financial Compensation* terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT Asuransi Umum Bumida 1967

1.5. Manfaat Akademik

Manfaat penelitian merupakan paparan untuk menunjukkan bahwa suatu masalah layak untuk diteliti, selain itu juga untuk menunjukkan signifikansi masalah yang akan diteliti. Manfaat penelitian dibagi menjadi 3 yaitu :

1. Manfaat bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ataupun masukan pada perusahaan agar lebih memperhatikan karyawan dari segi kepuasan kerja, pemberian kompensasi finansial, meningkatkan *Engagement* terhadap karyawan, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengurangi *turnover intention* karyawan pada periode selanjutnya.

2. Manfaat bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan maupun informasi para peneliti selanjutnya mengenai topik yang berkaitan dengan penelitian ini.

3. Manfaat bagi penulis

Penelitian ini diharapkan mampu memperluas pemikiran, wawasan, dan memperdalam kemampuan analisa mengenai variabel yang dapat mempengaruhi *turnover intention*.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini dibuat agar penyusunan keseluruhan penulisan lebih rinci dan memberikan gambaran isi pokok penelitian yang diuraikan sebagai berikut :

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan berisikan penjelasan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab tinjauan pustaka berisikan penjelasan mengenai penelitian terdahulu dan landasan teori berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dan digunakan sebagai acuan dasar dalam menganalisis penelitian, hipotesis, kerangka pemikiran, serta ruang lingkup penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan objek yang dijadikan penelitian, desain penelitian, metode pengumpulan data, operasional variabel, hipotesis penelitian, pengujian hipotesis, dan metode pengolahan serta analisis penelitian.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penyajian data yang menggambarkan tentang keseluruhan data yang diperoleh dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan mengenai objek penelitian yang diambil yaitu PT Asuransi Umum Bumida 1967 terkait turnover intention karyawan yang dipengaruhi oleh *Leadership Style*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement* dan *Financial Compensation*.

BAB V: PENUTUP

Bab penutup menguraikan kesimpulan berdasarkan tinjauan secara keseluruhan dan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan kebijakan PT Asuransi Umum Bumida 1967.

