

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis sangatlah ketat dan kompetitif. Setiap perusahaan diharuskan dapat meningkatkan kinerja setiap saat, sehingga dapat menekan biaya. Tujuannya adalah agar perusahaan bisa mendapatkan keuntungan bersaing berkelanjutan. Perusahaan yang besar adalah perusahaan yang mampu beradaptasi dengan zaman dan tetap kompetitif dalam menghadapi kompetisi yang ketat. Pihak manajemen dituntut lebih siap dalam meningkatkan kualitas perusahaannya. Kualitas perusahaan yang baik dapat dilihat dari bagaimana kinerja keseluruhan dari perusahaan. Tentunya agar dapat mencapai performa yang kompeten perusahaan harus dapat mengelola seluruh pekerja yang ada di sebuah lingkungan perusahaan tersebut.

Dalam mencapai keuntungan bersaing yang berkelanjutan bukanlah hal yang mudah. Pihak manajemen banyak mendapatkan kendala untuk mengembangkan perusahaannya. Beberapa kendala yang dapat melainkan dalam internal perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan merupakan faktor kunci dalam menggerakkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Terjadinya permasalahan pada sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tidak lain dikarenakan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Dari banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kepemimpinan perusahaan.

Menurut Yulk (2010), organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang efektif dengan keterampilan pemimpin yang relevan. Diantara keterampilan kepemimpinan penting adalah kemampuan untuk memvisualisasikan perubahan masa depan yang berdampak pada operasi bisnis dan kemudian menyusun strategi penanggulangan. Pengaruh globalisasi, perubahan demografis, pergeseran dalam struktur sosial, dan kemajuan teknologi memungkinkan orang untuk bekerja bersama yang membutuhkan para pemimpin kontemporer untuk menjembatani batas-batas identitas sosial di antara kelompok-kelompok orang dengan latar belakang, perspektif, nilai-nilai, dan budaya yang sangat berbeda. Menurut Tizazu (2013) Kepemimpinan adalah kualitas kepemimpinan moral dan sifat-sifat yang diperlukan untuk sukses dalam lingkungan yang kompetitif saat ini. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan otentik menawarkan konseptual kerangka kerja untuk kepemimpinan dinamis yang telah meneliti dengan baik dan telah menjadi populer dalam praktek kepemimpinan.

Pemimpin yang bijaksana, mengayomi dan sebagai panutan dapat memberikan kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Ini akan berdampak langsung kepada motivasi kerja karyawan yang ada dalam perusahaan, nanti diharapkan dengan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja individu karyawan yang akan mendongkrak kinerja sebuah perusahaan. Kepemimpinan yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan kepada perusahaan. Kita dapat mengetahui jika karyawan yang puas akan pekerjaannya akan bermanfaat bagi keberlangsungan hidup perusahaannya.

Salah satu permasalahan umum yang dihadapi sebuah organisasi adalah *turnover*. *Turnover* adalah salah satu isu besar yang berkembang dalam menjalankan manajemen sumber daya alam. Menurut Andini (2018), “intensi keluar (*Trunover Intention*) dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar organisasi”. Tingkat *turnover intention* yang tinggi pada suatu perusahaan akan menimbulkan kerugian yang cukup besar, yakni bisa terjadinya ketidakstabilan dan ketidakpastian kondisi kerja seperti kehilangan karyawan yang memiliki potensi yang baik dalam bekerja serta organisasi menjadi tidak efektif dan efisien dikarenakan pemborosan anggaran perusahaan yang disebabkan biaya perekrutan kembali karyawan baru untuk membiayai pelatihan, dan permasalahan ini ditemukan di salah satu perusahaan BUMD.

Teori kepemimpinan pelayanan yang sekarang mungkin sangat berharga dalam hal ini. *Servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) lebih dari 40 tahun yang lalu dan baru-baru ini ditemukan kembali oleh peneliti lain. Dalam kepemimpinan pelayanan, cita-cita layanan tertanam dalam hubungan *leader-follower*. Perbedaan terbesar dengan gaya kepemimpinan lainnya adalah bahwa pemimpin pelayanan benar-benar peduli dengan pengikutnya.

Salah satu efek dari *turnover intention* adalah persepsi dukungan organisasi. Eisenberger (dalam Ariarni, Afrianti, 2017) menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Menurut Agustiningrum dan Suryanto (2017), persepsi dukungan organisasi adalah

keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kinerja dan kesejahteraan. Kesadaran yang lebih besar untuk membantu organisasi mendorong karyawan untuk berdedikasi berkontribusi pada kesejahteraan organisasi, merawatnya, dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Sebuah studi oleh Putra Wibawa (2017) menemukan bahwa dukungan organisasi berkorelasi negatif dengan *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat dukungan organisasi, semakin rendah tingkat *turnover* karyawan.

Menurut Agustini et al (2017), persepsi dukungan organisasi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Jika persepsi dukungan organisasi rendah, maka niat perusahaan untuk *turnover* akan tinggi. Di sisi lain, ketika persepsi dukungan organisasi tinggi, *turnover* rendah. Semua karyawan merasa bahwa organisasi mendukung pekerjaan mereka. Dukungan yang diharapkan dari karyawan datang dalam bentuk dukungan finansial dan non-moneter, seperti tunjangan dan keputusan promosi. Perusahaan menawarkan kebijakan yang sesuai dengan keinginan karyawan, sehingga menimbulkan persepsi bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki manfaat bersama yang baik. Menurut Raditya (2019), perusahaan yang menghargai kontribusi karyawan menciptakan persepsi positif yang membuat karyawan merasa terhubung dengan perusahaan. Ikatan yang diciptakan karyawan menyebabkan peningkatan antusiasme untuk pekerjaan mereka. Menurut Agung (2018), karyawan yang merasa berkomitmen terhadap pekerjaannya mempersepsikan dirinya untuk bertahan di perusahaan. Akibatnya, motivasi karyawan untuk melakukan *turnover* perusahaan dapat berkurang, dan tingkat *turnover* dapat diturunkan.

Kepuasan kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Menurut (Kreitner dan Kinicki 2017), kepuasan kerja adalah respon emosional atau afektif positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin untuk tinggal di perusahaan, dan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah bersedia untuk melakukan *turnover intention*. Menurut (Lutfhans, 2017), kepuasan kerja adalah persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan apa yang penting bagi mereka, dan bahwa ketidakpuasan dapat dikaitkan dengan budaya perusahaan, gaji yang dianggap kurang mencukupi, beban kerja yang tidak memadai dan hubungan yang tidak baik dengan atasan (Irvianti, 2018). Studi lain menemukan bahwa *turnover intention* dapat secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Seperti yang dilakukan oleh Low et al. (2017) menunjukkan adanya pengaruh antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap *turnover*. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk tinggal dengan organisasi, dan sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk *turnover*.

Pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup. Menurut penelitian yang dilakukan oleh M.huning (2019), kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan agar kinerja dan produktivitas perusahaan tinggi, meningkatkan semangat kerja dan tidak ada niat untuk melakukan *turnover*.

Bank Nagari Cabang Utama Padang yang menjadi objek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perekonomian. Bank Nagari Cabang Utama Padang merupakan organisasi atau perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah Sumatera Barat, yang bertujuan untuk mendorong dan membantu pertumbuhan perekonomian disegala bidang serta berbagai sumber pendapatan daerah untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat. Dengan banyaknya fasilitas dan reputasi Bank Nagari, serta persaingan yang ketat, manajemen harus memiliki sistem kompensasi yang adil dan kepemimpinan yang kuat untuk meningkatkan tenaga kerja perusahaan.

Setelah melakukan survei dengan divisi sumber daya manusia Bank Nagari Cabang Utama Padang, maka didapatkan data jumlah karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang yaitu 190 orang karyawan. Variasi kompensasi yang diberikan pihak manajemen pada karyawan gaji pokok sesuai peraturan pemerintah.

Berikut data *turnover* Bank Nagari Cabang Utama Padang tahun 2020-2022

**Tabel 1.1**  
**Tingkat *Turnover* Bank Nagari Cabang Utama Padang 2020-2022**

No.	Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase
1	2020	8	4,2 %
2	2021	4	2,1 %
3	2022	5	2,6%
Total		17	8,3%

**Sumber:** Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari Cabang Utama Padang

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa memang masih ada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang yang melakukan *turnover* sejak tahun 2020-2022. Pada tahun 2020 karyawan yang keluar berjumlah 8 orang dengan

tingkat persentase 4,2%, pada tahun 2021 karyawan yang keluar berjumlah 4 orang dengan tingkat persentase 2,1% dan pada tahun 2022 karyawan keluar berjumlah 5 orang dengan tingkat persentase 2,6%. Oleh karena itu, dapat dikatakan terjadi masalah *turnover intention* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.

Menurut Agung (2018) dikatakan bahwa yang menjadi penyebab *turnover intention* yaitu beban kerja yang tinggi akan tetapi tidak puas dengan komisi dan insentif yang diberikan, tidak adanya kejelasan pengembangan karir yang diberikan perusahaan sering melakukan promosi maupun demosi jabatan, rendahnya koordinasi kerja seperti kurangnya dukungan dari sesama rekan kerja dikarenakan masing-masing karyawan terlalu sibuk dengan pekerjaannya sendiri-sendiri yang pada akhirnya menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawanpun mulai timbul pikiran untuk segera mencari alternatif pekerjaan lain.

Jika dikaitkan dengan pernyataan tersebut bahwa ada indikasi terjadinya penurunan kepemimpinan, kurangnya persepsi dukungan organisasi dan rendahnya kepuasan kerja karyawan kepada organisasi sehingga dampak yang ditimbulkan berupa tingginya *turnover*. Pemimpin juga memikirkan pemikiran dan pengarahannya terhadap konsep pelayanan yang berkualitas, dan memberikan arahan tidak hanya kepada nasabah dan rekan kerja, tetapi juga pada pemberian layanan di Bank Nagari Cabang Utama Padang.

Untuk membuktikan apakah pemimpin Bank Nagari Cabang Utama Padang memiliki sikap atau karakteristik *servant leadership*, penulis melakukan

survei kepada lima orang karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang secara acak. Pertanyaan berisikan indikator dari konsep *servant leadership* yang dikemukakan oleh Dierendonck dan Neitjen (2011), yaitu pemberdayaan, akuntabilitas, berani mengambil resiko, pemaaf dan rendah hati, dan mengarahkan. Kesaksian lima orang karyawan menunjukkan bahwa sikap atau gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh pemimpin pada Bank Nagari Cabang Utama Padang adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*.

Dari latar belakang yang peneliti paparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership*, Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
2. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang akan dilakukan pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang adalah sebagai berikut:



1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang akan diperoleh penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### a. Manfaat Teoritis

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, sekurangnya dapat berguna sebagai bahan referensi bagi dunia pendidikan khususnya pada Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Sebagai masukan untuk jurusan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam memberikan arahan kepada mahasiswa terkait *servant leadership*, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention*.
- Bagi peneliti diharapkan penelitian ini bermanfaat sebagai ilmu baru dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terkait pengaruh *servant leadership*, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention*.



b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini, diantaranya:

- Sebagai salah satu masukan bagi pihak Bank Nagari Cabang Utama Padang, mengenai faktor yang berkaitan dengan *servant leadership*, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention*.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis akan membatasi masalah tersebut agar maksud dan tujuan penelitian ini tercapai dengan akurat. Penelitian ini akan mengkaji tentang *servant leadership*, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja sebagai variabel independen (X1,X2,X3), dan variabel dependen (Y) yaitu *turnover intention*. Objek penelitian ini adalah Bank Nagari Cabang Utama Padang.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika pada penulisan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan

## BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menjelaskan teori-teori yang melandasi dengan permasalahan yang diteliti. Teori meliputi tentang *servant leadership*, persepsi dukungan

organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Selain itu pada bab ini juga membahas beberapa tinjauan pustaka tentang penelitian terlebih dahulu, pengembangan hipotesis serta model kerangka pemikiran.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan desain penelitian, populasi, sampel penelitian, jenis dan sumber data, strategi pengumpulan data, definisi operasional pengukuran, dan model analisis data untuk mendukung hipotesis.

### **BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan hasil penyebaran kuesioner penelitian, analisis deskriptif penelitian, dan analisis data kuantitatif yang dikumpulkan untuk selanjutnya hasil temuan dibahas guna menjawab tujuan penelitian

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan bab penutup yang berisikan kesimpulan, saran yang berguna bagi HR management Bank Nagari Cabang Utama Padang, dan keterbatasan penelitian yang terdapat ketika melakukan penelitian.

