

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi mempunyai suatu keterkaitan satu sama lain dan selalu berusaha bahu membahu dalam menjalankan kegiatannya dengan tujuan meningkatkan produktivitas kinerja pada divisinya masing-masing. Suatu kelompok dalam organisasi tersebut mempunyai target pencapaian kerja begitu pula dengan setiap individu dalam organisasi tersebut.

Bank merupakan suatu lembaga keuangan yang menjadi tempat bagi badan-badan pemerintahan dan swasta, perusahaan maupun perorangan untuk menyimpan dananya. Bank melayani kebutuhan pembiayaan serta melancarkan mekanisme sistem pembayaran bagi semua sektor perekonomian. Perkembangan dunia perbankan semakin pesat, persaingan yang sengit baik dengan sesama bank maupun dengan lembaga keuangan lainnya serta perkembangan lingkungan keuangan yang semakin buruk mengharuskan bank untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu membawa bank menuju keberhasilan. Hal ini bisa dilakukan karyawan dengan perilaku kerja yang baik.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin dan Ebert, 1998). Tujuan memiliki kepemimpinan adalah merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal. Salah satu model kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi segala perubahan dan meningkatkan sikap pro aktif karyawan adalah model kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan, seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass dalam Hakim, 2014). Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Model kepemimpinan ini merupakan salah satu model kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan organisasi. Esensi nyata dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa kepemimpinan ini menyebabkan karyawan

melakukan lebih dari yang diharapkan dapat mereka lakukan, dan karyawan itu mengetahui serta percaya bahwa pemimpin tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Seseorang yang memiliki kepercayaan yang lebih pada orang lain akan berlaku sesuai dengan apa yang seharusnya. Sehingga standart kerja yang diharapkan dapat tercapai (Hugo et al., dalam Dewi, 2010).

Berbagai penelitian tentang kepemimpinan transformasional telah diadakan. Hasil penelitian Andriorita Tiara Laksmi (2014) tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bappeda Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja bernilai positif menandakan hubungan yang searah dengan hipotesis, dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah. Ruyatnasih dkk., (2013) melakukan penelitian yang hasilnya disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan banyak mengalami perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal dengan mendorong organisasi untuk merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumberdaya yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi (*knowledge asset*) yang menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sehingga dapat memenangkan persaingan (Mobley, 1986).

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi dan tingkat stres pegawai yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi pegawai (*turnover intention*) yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* sebenarnya. Menurut Griffeth dan Hom (2000) mengemukakan bahwa ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi

karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat (Bawdy dan Manal, 2014).

Berbagai definisi tentang *turnover* diungkapkan oleh para peneliti, *Turnover* menurut Cotton dan Tuttle (1986) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. oleh karena itu menurut Maetz dan Campion (1998) proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* sebenarnya. Data *turnover* pegawai di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Data *Turnover* karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur periode Januari-Mei 2020

No.	Keterangan	Jumlah	Pensiun	Resign	Indisipliner	Meninggal Dunia
1.	Jumlah Pegawai di PHK	47	25	12	7	3
2.	Jumlah Pegawai dirumahkan	0				
3.	Jumlah Pegawai yang terdampak dengan status lainnya	0				

Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* pegawai adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja pegawai dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat stres yang dapat dialami oleh pegawai. Ada beberapa hal yang menyebabkan karyawan memilih untuk meninggalkan pekerjaannya. Gallup Organization melakukan survei terhadap satu juta karyawan dan delapan puluh ribu manajer yang kemudian di publikasikan dalam sebuah buku berjudul "First Break All the Rules". Hasil survei menunjukkan bahwa jika orang-orang yang memiliki potensi tinggi meninggalkan perusahaan, maka lihatlah atasan tertinggi di departemen mereka. Lebih dari alasan apapun, dia adalah alasan orang bertahan dan berkembang dalam organisasi. Atasan pula yang menjadi alasan mengapa mereka berhenti dari pekerjaan dengan membawa pengetahuan, pengalaman, dan relasi (Buckingham dan Hoffman, 1999).

Menurut Wirawan (2015), beberapa alasan karyawan pindah dari pekerjaannya disebabkan oleh faktor seperti manajemen perusahaan yang kurang efektif meliputi security pekerjaan, beban kerja, jenjang karir, dan teori ekuilibrium organisasi dari John Stacey Adams yang memperhitungkan keseimbangan "give"

dan “receive”, kemudian lingkungan perusahaanpun juga kurang mendukung, seperti ketidakcocokan antara pekerjaan dengan pegawai, konflik antar pegawai, dan adanya ketidakpuasan kinerja pada karyawan itu sendiri sehingga banyak juga yang beralasan tentang ekonomi dan ingin mendirikan usaha sendiri atau melanjutkan pendidikan untuk mengambil profesi. Andini (2006) menyatakan tingkat intent to leave yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan dan rekrutmen.

Beban kerja diakibatkan karena kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental. Prosesnya berlangsung secara bertahap, akumulatif, dan lama klamaan menjadi semakin memburuk. Dalam jangka pendek, beban yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius dari pihak perusahaan membuat karyawan menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi menyebabkan karyawan bekerja tidak optimal sehingga kinerjanya pun akan terganggu. Dalam jangka panjang karyawan tidak dapat menahan beban kerja maka ia tidak mampu lagi bekerja di sebuah perusahaan. Pada tahap yang semakin parah, beban bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri. Sebagai manusia biasa, karawan pada tentunya dihadapkan dengan kondisi dilematis. Disatu sisi mereka harus bekerja untuk fokus pada visi perusahaan yaitu memberi kepuasan bagi pelanggan sementara disisi lain mereka memiliki kebutuhan dan keinginan yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan, kondisi inilah yang disebut atau menimbulkan beban kerja.

Lingkungan kerja yang buruk bisa membuat turunnya kinerja karyawan. Menurut Putra et al (2016), lingkungan kerja yang ada di tempat kerja adalah hal yang sangat penting bagi seorang karyawan. Kondisi yang ada di tempat kerja akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Lingkungan kerja yang kondusif menimbulkan dampak positif berupa semangat kerja karyawan dalam kaitannya pencapaian tujuan perusahaan. Rahmawanti et al (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan semua yang ada di sekitar karyawan baik itu secara fisik maupun non fisik yang bisa mempengaruhinya dalam melaksanakan semua pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya. Siagian (2014), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, meningkatnya produktivitas dan prestasi kerja serta menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.

Penelitian serupa tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Leonardo dan Ida (2018) yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inarmas Distribusi Nusantara Semarang”. Peneliti menemukan bahwa beban kerja

berpengaruh negatif terhadap kinerja yang artinya semakin tinggi beban kerja maka akan diikuti oleh penurunan kinerja, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja yang artinya semakin meningkat lingkungan kerja maka diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Dalam menjalankan sebuah organisasi tidak lepas dari peranan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, menurut Maltis & Jackson (2000), sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi. Kinerja karyawan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan elemen fundamental dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Dengan meningkatnya sebuah kerja maka persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan yang harus dihadapi dalam lingkungan kerja. Tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga, dan lingkungan sosial berpotensi menimbulkan kecemasan. Tekanan mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif pada tingkat rendah sampai tingkat menengah bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada dampak negatif berada pada tingkatan yang tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang drastis (Sasono, 2004).

Mangkunegara (2016) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Anung Pramudyo, 2010). Menurut (Sri Wahyuni, 2013) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi : motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah sapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?

2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
3. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat ?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
6. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?
7. Apakah *intention to leave* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *intention to leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *intention to leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat.
3. Pengaruh beban kerja terhadap *intention to leave* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat.
5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat.
6. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat.
7. Pengaruh *intention to leave* terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kantor Pusat.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa manfaat, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang Sumber Daya Manusia dalam kaitannya Perubahan Gaya Kepemimpinan Transormasional, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, *Intention to Leave* dan Kinerja Karyawan.

2. Bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timut Tbk

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berarti bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk terkait perbaikan sumber daya manusia dan niat untuk keluar dari perusahaan.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini sangat berguna untuk penulis dalam menerapkan teori-teori yang telah didapatkan selama proses perkuliahan di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sekaligus dapat menambah wawasan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama dalam hal yang berkaitan dengan *Intention to Leave* dan Kinerja Karyawan.