

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama sebagai penggerak roda perusahaan dalam mencapai dan mewujudkan tujuan serta sasaran yang ditetapkan. *Frontliner* merupakan bagian yang penting dalam sebuah perusahaan perbankan dan sektor jasa lainnya sebab mereka dapat disebut sebagai pintu gerbang informasi yang secara langsung akan berinteraksi dengan para nasabah dan calon nasabah baru. Selain itu, penilaian baik atau buruknya kualitas pelayanan dalam suatu perusahaan perbankan juga akan terlihat dari bagaimana cara *frontliner* melayani kebutuhan nasabah. Tugas dari seorang *frontliner* yaitu melayani proses transaksi dan memberikan berbagai informasi seputar perusahaan perbankan kepada setiap nasabah maupun calon nasabah baru. *Frontliner* itu sendiri dibagi menjadi *customer service* dan *teller*.

Terkadang ketika bekerja pada posisi *frontliner* juga tidak terlepas dari rasa tertekan karena setiap harinya mereka akan selalu dituntut untuk menunjukkan sikap ramah, murah senyum, berpenampilan rapi dan menarik, serta memberikan kinerja yang optimal (Kusuma, 2018). Oleh sebab itu, perlu menjadi perhatian dan mendapatkan pengelolaan secara baik dari pihak perbankan agar menimbulkan loyalitas karyawan sehingga tujuan yang ditetapkan oleh setiap perusahaan perbankan dapat tercapai dengan baik dan mampu bertahan dalam persaingan.

*Turnover* karyawan sektor perbankan masih di atas batas ideal 5% dan memang menjadi masalah tersendiri (Helen, 2014). Tingginya tingkat *turnover* itu sendiri dapat disebabkan oleh munculnya niat dalam diri karyawan untuk keluar meninggalkan pekerjaannya saat ini (*turnover intention*), sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dalam perusahaan perbankan tersebut. Hasil survei yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution (perusahaan konsultan SDM global) pada tahun 2015 menyatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan untuk meninggalkan perusahaan

dari seluruh industri masih tinggi yaitu sebesar 8,4%, tertinggi terjadi pada sektor perbankan yakni 16%. Kemudian Indonesia diperkirakan akan mengalami defisit talenta pada tahun 2020 mendatang. Selanjutnya, survei PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia terhadap industri perbankan di Indonesia pada tahun 2015 dengan responden 30 bank besar di Indonesia menunjukkan hasil bahwa *turnover* karyawan yang terjadi mencapai 15%. Sebanyak 54% responden berpindah kerja karena memiliki niat untuk mendapatkan tunjangan yang lebih baik, 37% untuk peningkatan karir, 4% karena ingin tantangan, dan 4% lainnya karena tidak puas dengan gaya kepemimpinan (Prahadi, 2015).

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Pegawai Bank per 2016-2018**

*Tabel Turnover pegawai Bank Mandiri untuk Tahun 2016 - 2018*

Tahun	Total Turnover (orang)	Total Pegawai (orang)	Persentase
2018	2.586	39.809	6,50%
2017	2.267	38.307	5,92%
2016	1.885	38.940	4,84%

Bank Mayapada untuk tahun 2016-2018

*Jumlah Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian*  
*Number of Employees Based on Employment Status*

Status Pegawai	2018	2017	2016	Employment Status
Karyawan Tetap	2,681	2,593	2,410	Permanent Employee
Karyawan Tidak Tetap	807	735	853	Non-Permanent Employee
<b>Jumlah</b>	<b>3,488</b>	<b>3,328</b>	<b>3,263</b>	<b>Total</b>

(sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri dan Bank Mayapada, 2018)

Didapati pula data jumlah karyawan dari dua buah bank yang digunakan sebagai contoh untuk melihat *turnover* karyawan berdasarkan laporan tahunan perusahaan periode 2018. Dari data tersebut dapat terlihat bahwa pada Bank Mandiri dengan bertambahnya tahun memiliki tingkat *turnover* karyawan yang semakin meningkat yaitu dari 4,84% (2016) menjadi 6,50% (2018). Lalu pada Bank Mayapada terlihat juga bahwa terdapat penurunan jumlah karyawan. Walaupun jumlah karyawan tetapnya meningkat di setiap tahunnya, namun

jumlah karyawan tidak tetapnya menurun dari tahun 2016 ke 2018 yang awalnya 853 menjadi 807 orang.

Karyawan bagian *teller* di perusahaan perbankan ternyata memiliki niat keluar yang cukup tinggi dikarenakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu *supervisor* tidak mengevaluasi kinerja karyawan dengan benar dan tidak memberi contoh yang baik sehingga karyawan tidak termotivasi, stres dalam bekerja, serta ketatnya pekerjaan membuat interaksi karyawan dengan rekan kerjanya menjadi terhambat (samedaypapers, 2017).

Niat keluar memiliki pengertian yaitu keinginan individu yang secara sadar dan disengaja untuk berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja atas dasar kehendak pribadinya sendiri. Karyawan yang memutuskan untuk berhenti bekerja dapat menimbulkan dampak kerugian bagi perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya hal tersebut juga membuat perusahaan harus kehilangan sejumlah tenaga kerja dan kehilangan ini harus segera digantikan dengan mencari karyawan baru, sedangkan karyawan yang masih tersisa akan terpengaruh pada semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berkeinginan mencari pekerjaan baru akan mulai mencoba mencari lowongan kerja, yang kemudian akan memunculkan niat untuk keluar. Meskipun terjadinya *turnover* karyawan pada tingkat tertentu merupakan hal yang wajar dan bahkan terkadang perlu terjadi guna memenuhi tuntutan dinamika suatu organisasi yang selalu diperlukan penyegaran, namun munculnya niat keluar dari karyawan perlu selalu diwaspadai terutama apabila sudah melebihi batas tingkat kewajaran.

Dampak lain yang kemungkinan akan muncul dari adanya *turnover* karyawan yang tinggi dapat menyebabkan suatu organisasi kehilangan karyawan terbaiknya sehingga menurunkan kinerja organisasi, meningkatkan biaya organisasi untuk biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta dapat pula mengganggu stabilitas bagi suatu organisasi. Maka sebelum terjadinya *turnover* tersebut, ternyata ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi niat yang mengacu pada keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi salah satunya adalah kepemimpinan autentik.

Kepemimpinan autentik merupakan pondasi dasar dalam membangun kepercayaan dan lingkungan kerja yang positif yang diketahui dapat mempertahankan karyawan (Avolio *et al.*, 2004). Selain itu, faktor yang juga berpengaruh terhadap niat keluar yaitu dengan adanya *work engagement* (Shahpouri *et al.*, 2016). Pentingnya peran pemimpin dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan membuat banyak pihak terus berusaha mengeksplorasi gaya kepemimpinan mana yang dinilai paling efektif. Terlebih lagi, pemimpin perusahaan di jaman milenial saat ini terus dihadapkan pada tantangan internal maupun eksternal yang kian kompleks dan dinamis. Untuk menjawab isu tersebut, berbagai teori kontemporer kepemimpinan telah muncul. Salah satu yang menjadi sorotan adalah kepemimpinan autentik.

Pemimpin yang autentik akan berperilaku berdasarkan pada nilai, keyakinan, integritas dan kekuatannya sehingga sering kali diartikan bahwa pemimpin autentik sebagai seorang pemimpin yang memiliki kesadaran diri pemimpin, keterbukaan, kejelasan perilaku, nilai-nilai, prinsip, serta moral sebagai dirinya sendiri (Avolio dan Gardner, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008). Kepemimpinan yang autentik diyakini dapat menekan niat keluar karyawan melalui *work engagement* yang menjadi faktor penting untuk dapat mempertahankan karyawan. Kepemimpinan autentik juga dapat mempengaruhi niat keluar karyawan melalui cara meningkatkan *work engagement* dengan menjadikan pemimpin sebagai panutan (Azanza *et al.*, 2015).

*Work engagement* yang diartikan sebagai sebuah komitmen emosional karyawan pada perusahaan dan tujuannya, berarti bahwa karyawan sangat peduli pada pekerjaan dan perusahaannya. Mereka bekerja tidak hanya untuk memperoleh gaji ataupun promosi, melainkan bekerja atas dasar tujuan perusahaan. Melalui adanya pemimpin yang dijadikan panutan, hal tersebut dapat melatih karyawan agar mampu membentuk *work engagement* terhadap sebuah pekerjaan dan dapat mempertahankan karyawan agar tidak memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.

Pemimpin yang dipandang transparan dan bertindak sesuai dengan prinsip hidupnya maka akan terbentuk rasa saling percaya antara pemimpin dan

karyawan, dapat memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja karyawan seperti *work engagement*. Penger dan Cerne (2014) menyatakan apabila karyawan melihat *supervisor*-nya sebagai sosok pemimpin yang autentik, maka akan timbul keinginan pada karyawan untuk bisa memberikan usaha yang lebih atas pekerjaannya sebagai bentuk balasan atas hubungan berharga karyawan dengan *supervisor*-nya. Karyawan yang bekerja di bawah arahan *supervisor* yang memiliki karakter autentik, akan merasa lebih puas di tempat kerja, mampu menikmati pekerjaannya, serta akan timbul rasa puas dengan suasana kerja di dalam departemennya.

Berdasarkan permasalahan adanya niat keluar karyawan, terlihat bahwa kepemimpinan autentik dan *work engagement* memiliki peran yang penting untuk mempertahankan karyawan demi upaya menghindari munculnya niat keluar. Apabila tidak adanya bentuk kepemimpinan autentik dan *work engagement* yang dirasakan para karyawan, tentunya dapat memicu penurunan tingkat kinerja dalam perusahaan dan bahkan dapat menjadi penyebab berhentinya karyawan dari pekerjaannya.

Sehingga melalui uraian latar belakang masalah tersebut dan beberapa landasan literatur yang ada, maka peneliti ingin mengetahui tentang pengaruh kepemimpinan autentik melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi terhadap niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya guna melihat pengaruh variabel bebas dan variabel mediasi terhadap variabel terikat.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan-rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya?
2. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan *frontliner* bank di Surabaya?

4. Apakah *work engagement* memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap niat keluar karyawan *frontliner* bank di Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *work engagement* karyawan *frontliner* bank di Surabaya.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap niat keluar karyawan melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan *frontliner* bank di Surabaya.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan serta pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan autentik dan *work engagement* terhadap niat keluar serta dapat menjadi referensi bagi penelitian berikutnya mengenai niat keluar.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi bagi HRD tentang mengatasi niat keluar yang terjadi di suatu perusahaan dan dapat menjadi masukan bagi manajemen perusahaan mengenai hal apa saja yang sebaiknya dilakukan sehubungan dengan niat keluar.

## **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk memberikan gambaran mengenai isi dari penelitian ini, maka akan dijelaskan dalam sistematika berikut:

### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Pada bagian ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian yang ingin dicapai, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi yang berisi penjelasan singkat mengenai bab-bab penelitian yang dibuat.

### **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bagian ini berisikan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian yang berasal dari buku ilmiah dan sumber-sumber lainnya guna menganalisa dan mencari pemecahan masalah, penelitian terdahulu, serta hipotesis dan model penelitian.

### **BAB 3: METODE PENELITIAN**

Pada bagian ini terdiri dari desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik penyampelan, serta teknik analisis data.

### **BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, hasil analisis data, dan pembahasan dari data yang telah diuji.

### **BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bagian ini adalah sebagai penutup dari hasil penelitian yang memuat simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran yang diharapkan dapat berguna bagi perusahaan dan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian sejenis.