

# BAB I

## PENDAHULUAN

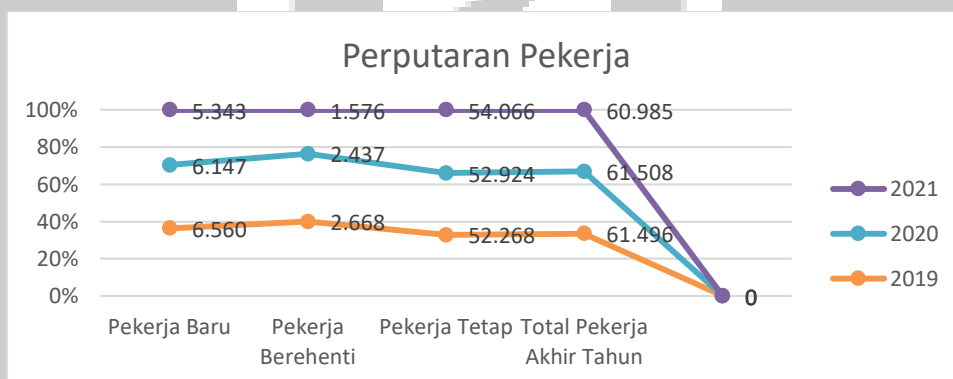
### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia pada suatu organisasi sangatlah penting untuk kesuksesan suatu organisasi. Kesuksesan pada suatu organisasi bisa terwujud jika semua komponen pada sumber daya manusia dalam bekerja sama secara maksimal. Memaksimalkan kerja adalah isu-isu penting untuk mencapai tujuan suatu perusahaan, dengan karena itu banyak hal yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan sumber daya manusia itu sendiri. Suatu perusahaan dapat melakukan retensi karyawan sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh organisasi untuk tetap loyal pada perusahaan. Jika strategi tersebut dipraktikkan dengan baik maka dapat mengurangi keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan atau *Turnover Intention* (Harvida & Wijaya, 2020).

Menurut Yucel dalam Yongki (2020) *Turnover Intention* menjadi faktor mediasi antara sikap yang mempengaruhi niat untuk seorang karyawan mengundurkan diri dari perusahaan secara sukarela dimana hal ini juga dapat mempengaruhi produktivitas karyawan lain serta status perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan terhadap penerapan strategi ini juga dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan harus selalu berusaha untuk terus memaksimalkan serta meningkatkan kinerja dari setiap karyawan, yang diharapkan dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. Dalam

meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat melakukan pelatihan, pemberian beasiswa untuk melanjutkan pendidikan, jenjang karir, imbalan kompensasi yang layak, serta mewujudkan lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, dan disiplin. (Nurul Peggy, 2015)

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau Bank BRI merupakan salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia. Dalam industri perbankan, Bank BRI menjadi salah satu pilihan para *jobseeker* untuk melamar karena memiliki beberapa keunggulan standar seperti gaji yang tinggi, jam kerja yang sesuai dan Bank BRI juga menerima latar belakang pendidikan yang berbeda-beda serta memiliki jenjang karir yang jelas.



Berdasarkan tabel perputaran pekerja diatas pada tahun 2021, Bank BRI mengalami kenaikan perputaran pekerja sebesar 1,84%. Perputaran pekerja ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti lingkungan kerja yang tidak kondusif, kepuasan kerja yang didapat tidak sesuai, gaji yang tidak sesuai dengan jabatan dan beberapa hal lain yang dapat mempengaruhi karyawan memiliki niat berpindah.

*Turnover Intention* tidak selalu merugikan bahkan bisa saja menjadi menguntungkan. Dikatakan menguntungkan, apabila karyawan yang keluar dari perusahaan tempatnya bekerja memiliki kinerja yang kurang sesuai dengan standar perusahaan, tidak bisa mencapai target perusahaan yang mengakibatkan posisi dari karyawan tersebut dapat digantikan oleh karyawan lain yang memiliki kemampuan dan kinerja yang lebih baik (Donny & Chandra, 2020). Pada kasus yang ada seperti pada tahun 2021 tercatat kasus korupsi yang dilakukan oleh salah satu Pegawai Bank BRI Kanwil Surabaya yang melakukan perjalanan dinas secara fiktif yang menghabiskan anggaran sebesar Rp.4,1 Milyar dan dana tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi.

Masalah yang terjadi khususnya pada sumber daya manusia yang berdampak pada perputaran kerja yang tinggi sehingga dapat mengakibatkan pengurangan produktivitas dan efisiensi pada karyawan. Efek samping yang ditimbulkan dari tingginya turnover karyawan pada suatu perusahaan dapat menimbulkan pemborosan biaya besar karena perusahaan harus menginvestasikan biaya melalui proses rekrutmen karyawan baru, orientasi, pelatihan, dan pengawasan. *Turnover Intention* dapat menjadi perhatian penting karena dapat memberikan dampak yang sangat berpengaruh bagi perusahaan. Keinginan seseorang untuk berpindah sangat berkaitan erat dengan lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompensasi, kepuasan gaji, peluang karir, serta beban kerja (Dewa Gede & Wayan, 2017). Perusahaan juga harus mempertahankan karyawan yang ada daripada melakukan perekrutan karyawan baru yang lebih berpengalaman. Strategi yang dapat dilakukan untuk

mempertahankan karyawan dengan membangun lingkungan kerja yang harmonis, nyaman, dan kondusif.

Faktor yang menyebabkan terjadinya *Turnover Intention* adalah Lingkungan kerja. Semua kondisi nyata yang ada di sekitar tempat kerja secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi karyawan dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Zulfan Audita, 2021) menunjukkan adanya pengaruh negatif antara lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja di perusahaan, maka *Turnover Intention* akan menurun. Lingkungan kerja memiliki situasi yang kondusif memungkinkan karyawan dapat bekerja secara optimal dan berhak memiliki rasa aman. Lingkungan kerja memiliki situasi yang tidak kondusif memungkinkan karyawan dapat memiliki niat untuk keluar, karakter karyawan yang bersifat egois dan pemalas. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh (Smokrović et al., 2019) Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh (Habibatul, 2021) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Faktor kedua yang menyebabkan terjadinya *Turnover Intention* adalah Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi sentimental karyawan yang terjadi atau tidak dengan adanya titik temu antara timbal balik yang diharapkan dengan keinginan oleh karyawan yang bersangkutan dan berkaitan dengan pekerjaan seseorang (Jimmy Gusti, 2019). Ketidakpuasan kerja karyawan akan menyebabkan rendahnya motivasi bekerja sehingga

menyebabkan penurunan kinerja dan tingkat absensi yang tinggi. Dalam hal ini komitmen suatu perusahaan untuk memberikan kepuasan kerja agar karyawan menempatkan dirinya untuk berpihak pada suatu perusahaan tertentu dan berkeinginan untuk bertahan sebagai bagian dari perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang lama (Resha Djumali, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh (Yongki, 2020) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Maka semakin buruk tingkat kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan, akan semakin rendah tingkat *Turnover Intention* pada perusahaan tersebut. Tetapi bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh (Habibatul, 2021) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut, maka semakin tinggi tingkat *Turnover Intention* karyawan pada perusahaan tersebut.

Faktor ketiga yang menyebabkan terjadinya *Turnover Intention* adalah Kompensasi. Kompensasi merupakan pemberian yang diterima oleh karyawan dari perusahaan, baik dalam bentuk materi maupun non materi, sebagai bentuk balas jasa dari perusahaan untuk karyawan tersebut karena sudah melakukan pekerjaannya dengan baik (Fransiskus, 2019). Fungsi dari kompensasi yang diberikan kepada suatu karyawan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, motivasi dan menjaga stabilitas karyawan, serta menjaga kedisiplinan. Penelitian yang dilakukan oleh (Adhitya, 2016) Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, karena secara langsung karyawan telah menerima gaji dan insentif kepada karyawan

sesuai dengan kontrak dan peraturan yang berlaku. Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh (Danny Putra) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin baik sistem kompensasi suatu perusahaan akan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja

Selain faktor-faktor yang telah dijelaskan, bahwa masih banyak faktor lain yang menjadi pengaruh dari karyawan memiliki niat untuk keluar atau berpindah dari pekerjaannya yang dapat ditimbulkan secara internal maupun eksternal. Menurut Fritz Heider dalam Wibi (2021) bahwa teori atribusi menjelaskan tentang perilaku seseorang individu dalam suatu tempat. Dimana teori ini berkaitan dengan *Turnover Intention* yang menjelaskan tentang perilaku seseorang individu untuk memberikan pengaruh ataupun menekankan perasaan mereka terhadap suatu perilaku. Atribusi dibagi menjadi dua atribusi internal dan atribusi eksternal yang dimana kedua hal tersebut sama sama mempengaruhi sikap serta kepuasan seseorang individu terhadap suatu pekerjaan dan seseorang individu lebih merasakan sifat internal mereka daripada sifat eksternal mereka dan mereka akan bertindak secara berbeda.

Dapat diberi kesimpulan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan bahwa hasil dari setiap penelitian masih berbeda – beda mengenai penentuan variabel eksogen yang menjadi faktor terjadinya *Turnover Intention*. Maka dari itu perlu dilakukan penelitian kembali untuk menguji faktor – faktor yang menjadi penyebab terjadinya *Turnover Intention* dalam suatu perusahaan. Dilakukannya penelitian kembali

tidak hanya bertujuan untuk menguji faktor apa saja yang menjadi penyebab terjadinya *Turnover Intention*, namun untuk menemukan faktor atau penyebab lain yang membuat salah satunya pada perusahaan dalam industri perbankan masih kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan baik dari segi lingkungan kerja hingga upah atau gaji yang diberikan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan dan permasalahan yang telah dijelaskan, maka Peneliti juga melakukan penelitian dari (Nuryati & Arwiyah, 2020) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan serta peneliti menambahkan variabel Kompensasi dan variabel Pengendalian Internal sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Maka dari itu, judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan Bank BRI di Kota Surabaya)”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang yang telah dipaparkan, permasalahan yang timbul dapat dikembangkan agar dilakukannya penelitian berikut :

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ?
3. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ?

4. Apakah Pengendalian Internal memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* ?
5. Apakah Pengendalian Internal memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* ?
6. Apakah Pengendalian Internal memoderasi pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah yang telah dipaparkan, berikut adalah tujuan dari dilakukannya penelitian:

1. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*
2. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*
3. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*
4. Mengkaji dan menganalisis moderasi Pengendalian Internal pada Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*
5. Mengkaji dan menganalisis moderasi Pengendalian Internal pada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*
6. Mengkaji dan menganalisis moderasi Pengendalian Internal pada pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*



#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Instansi

Hasil temuan pada penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber ide bagi pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan yang profesional yang berkaitan dengan Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* yang di moderasi dengan Pengendalian Internal bagi Karyawan Bank BRI.

2. Bagi Peneliti

Hasil temuan pada penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan dan wawasan peneliti terkait dengan Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Pengendalian Internal terhadap *Turnover Intention* bagi Karyawan Bank BRI. Selain itu, juga dapat digunakan sebagai referensi ilmu pengetahuan lebih lanjut terkait topik manajemen sumber daya manusia, motivasi seseorang memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya serta bagaimana perusahaan meningkatkan dan mempertahankan pengendalian internal yang ada di perusahaannya.

3. Bagi Akademisi

Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat memperbanyak referensi terkait manajemen sumber daya manusia, keperilakuan dan pengendalian internal yang khususnya pada Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi, *Turnover Intention* dan Pengendalian Internal bagi Karyawan Bank BRI di Kota Surabaya.

### **1.5 Sistematika Penulisan Proposal**

Sistem Penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran peneliti yang lebih jelas dan sistematis. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini disajikan tentang latar belakang dilakukannya penelitian. Serta diuraikan tentang rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan bagaimana sistematika penulisan penelitian.

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini diuraikan tentang tinjauan pustaka yang akan digunakan sebagai dasar untuk membahas variabel yang akan diteliti yang diantaranya adalah Kompleksitas operasi, Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Solvabilitas, dan Risiko Bisnis. Serta pengembangan hipotesis dan kerangka pemikiran.

#### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan tentang jenis penelitian, sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan sumber data yang didapat. Serta untuk mengidentifikasi variabel eksogen dan variabel endogen yang digunakan.

#### **BAB IV: GAMBARAN SUBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Pada bab ini diuraikan mengenai gambaran umum subjek penelitian dan analisis data yang memuat hasil analisis penelitian dalam bentuk analisis deskriptif, statistik, dan pembahasan.

#### **BAB V: PENUTUP**

Pada bab ini disajikan mengenai kesimpulan akhir, keterbatasan, dan saran atas penelitian.