

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang besar dalam sebuah organisasi. SDM merupakan sumber daya yang menjadi penggerak utama organisasi. Keberadaan SDM sebagai salah satu sumber daya organisasi memberikan pengaruh yang sangat penting dalam penentuan strategi organisasi (Syed, 2020). Sejalan dengan prinsip efektifitas, sebuah strategi dikatakan efektif apabila strategi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas strategi baru akan dapat dicapai dengan turut mempertimbangkan kondisi dari SDM yang dimiliki organisasi (Tarigan & Setiawan, 2020).

Aspek SDM juga akan memberikan pengaruh besar pada sisi pengimplementasian (*directing*) yang dilakukan manajer dalam menjalankan roda organisasi (Mondejar & Asio, 2022). Pengimplementasian bicara tentang bagaimana seorang manajer dapat memastikan program atau strategi yang direncanakan dapat dijalankan dengan baik oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses pemotivasian agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Pada tahap inilah persoalan dapat muncul. SDM yang sebenarnya memiliki kemampuan yang baik, namun dikarenakan motivasi yang rendah dalam bekerja, menyebabkan tugas yang diberikan kepada SDM tersebut tidak dijalankan sebagaimana mestinya.

Motivasi bicara tentang pemenuhan kebutuhan. Adanya kebutuhan tersebut memunculkan energi pada seseorang untuk berusaha memenuhi kebutuhannya (Ntoumanis et al., 2021). Orang yang termotivasi adalah orang yang terdorong untuk melakukan sesuatu. Orang yang termotivasi akan berenergi serta secara aktif menjalankan suatu hal tertentu. Dalam konteks SDM, motivasi SDM diwujudkan dalam bentuk motivasi kinerja. Motivasi kinerja adalah sebuah proses psikologis yang mendorong, memberikan energi, serta menjaga

usaha untuk menjalankan suatu tugas atau proyek tertentu yang telah diberikan pada SDM tersebut (Grant & Shin, 2019).

Dikutip pada Deci dalam Ntoumanis et al., (2021) menjelaskan bahwa pemberian motivasi eksternal berupa *tangible reward* dapat menurunkan motivasi intrinsik seseorang, sedangkan pemberian *reward* dalam wujud verbal, misalkan dalam bentuk pujian, justru meningkat motivasi intrinsik seseorang. Dari situlah akhirnya dikenalkan pendekatan baru dalam ilmu motivasi yang dikenal sebagai *selfdetermination theory* (SDT). SDT mengkategorisasikan tingkat motivasi menjadi *amotivation* serta termotivasi. *Amotivation* adalah kondisi ketika seseorang tidak punya keinginan untuk melakukan suatu hal atau dapat disebut pula berada dalam kondisi tidak termotivasi.

Motivasi yang muncul pada diri seseorang, oleh SDT dibagi menjadi dua kelompok, yakni *autonomous motivation* (motivasi otonom) serta *controlled motivation* (motivasi terkontrol). Motivasi otonom adalah suatu kondisi ketika seseorang termotivasi oleh hal yang dianggap menarik oleh orang tersebut yang munculnya dari aktifitas itu sendiri dan atau oleh suatu nilai atau aturan-aturan dari aktifitas tersebut yang telah terintegrasi di dalam diri. Yang termasuk dalam motivasi otonom adalah motivasi intrinsik serta motivasi ekstrinsik yang telah terinternalisasi dengan baik. Ketika seseorang telah termotivasi secara otonom, maka walaupun aktivitas tersebut tidak menyenangkan bagi dirinya, ia akan tetap termotivasi karena nilai-nilai dari aktivitas tersebut telah ia terima dan telah diinternalisasi (Mustafa & Ali, 2019).

SDT menjelaskan bahwa hanya motivasi otonom yang akan dapat menghasilkan kinerja dengan kualitas kinerja yang baik serta kreatifitas yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan tersebut (Gagné, 2019). Terdapat tiga kebutuhan dasar yang dapat mengembangkan motivasi otonom yakni kebutuhan akan:

- Kompetensi

Kompetensi adalah kebutuhan untuk merasa mampu menjalankan suatu pekerjaan

- Keterikatan

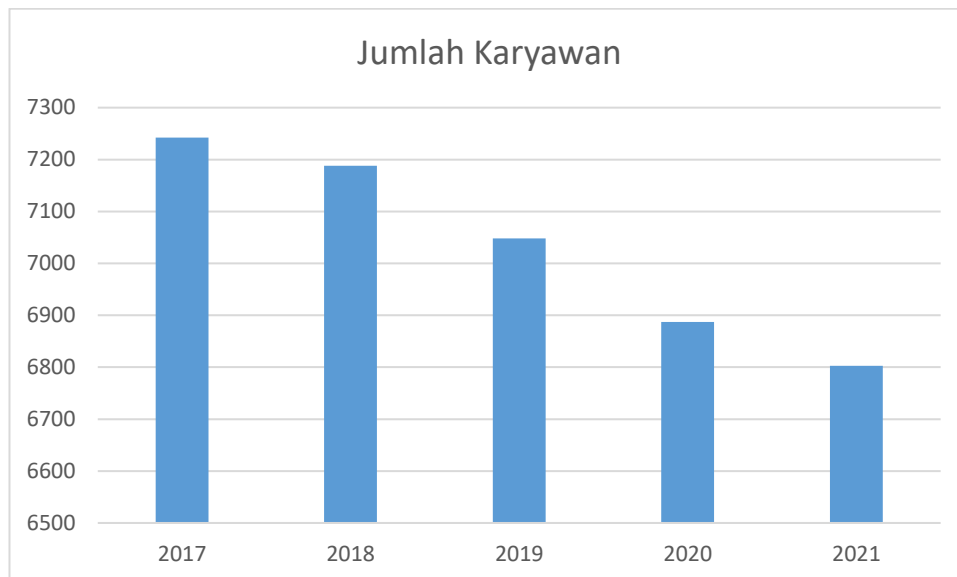
Keterikatan adalah misalnya ketika terlibat dalam suatu kegiatan atau aktivitas, maka timbul rasa peduli dan dapat mendorong munculnya motivasi dari dalam diri karena merasa terlibat.

- Otonomi

Otonomi adalah kebutuhan untuk diberikan kebebasan dalam menentukan sikap atau dalam menjalankan pekerjaan.

Faktor yang dapat mendukung otonomi antara lain alasan rasional dalam melakukan pekerjaan, penjelasan bahwa akan ada orang yang mungkin menganggap pekerjaan tersebut tidak perlu dilakukan, serta tentu saja adalah tekanan pada kebebasan dalam menentukan pilihan (Mustafa & Ali, 2019). Keterikatan adalah kebutuhan akan adanya hubungan atau rasa memiliki kepada orang tertentu, kelompok/organisasi, atau tujuan dari organisasi tersebut. Pemenuhan kebutuhan akan tiga kebutuhan dasar tersebut telah teruji memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja, kesiapan kerja, kepuasan kerja, menurunkan tingkat *turnover*, serta menurunkan kelelahan emosional (Mustafa & Ali, 2019). Cara memberikan motivasi pada setiap jenis organisasi (lembaga) tentu akan berbeda tergantung pada konteks lembaga tersebut.

Pada tahun 2019 menurut Mercer (2019), tingkat *turnover* karyawan perbankan Indonesia sektor tersebut sebanyak 14% sedangkan rata-rata sektor lainnya hanya 7%. Angka tersebut meningkat dari tahun sebelumnya di tahun 2018, karyawan tingkat *turnover* sektor perbankan Indonesia adalah 12% sedangkan rata-rata sektor lainnya hanya 8%. Hal ini memberikan peningkatan sebesar 2% antara 2018 dan 2019. Salah satu fenomena *turnover* terdapat di perusahaan PT Bank XYZ yang dimana tiap tahunnya mendapati pengurangan jumlah karyawan yang signifikan dari tahun-ketahun.



Gambar 1 Jumlah Karyawan PT Bank XYZ Periode 2017-2021

Sumber: Data Report PT Bank XYZ.

Dari gambar tersebut, dapat dilihat bahwa pada tahun 2017 jumlah karyawan mencapai sebesar 7242 orang karyawan, pada tahun berikutnya mengalami penurunan sebesar 7188 orang karyawan, akan tetapi tahun ke tahun berikutnya mengalami penurunan yang begitu signifikan hingga pada tahun 2021 jumlah karyawan hanya sebanyak 6803 orang. Hal ini mengindikasikan angka *turnover* pada PT Bank XYZ begitu besar dan patut diteliti dan dicari penyebab faktor dari tingginya *turnover intention* pada karyawan perusahaan tersebut.

Turnover intention adalah keinginan untuk berpindah pekerjaan atau keinginan untuk keluar dari suatu organisasi dalam bentuk berhenti kerja atau pindah ke organisasi lain karena tidak merasa nyaman berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. *Turnover* yang tinggi dapat menyebabkan kurang efektifnya sebuah organisasi, karena hilangnya karyawan yang berpengalaman, untuk itu perusahaan harus melihat dan mengawasi bagaimana tingkat *turnover intention* yang terjadi didalam perusahaan dan harus menetapkan kebijakan dan mengatasi agar tingkat *turnover intention* yang terjadi bisa diminimalkan.

Menurut Donny Agung dan Chandra Wijaya (2020), salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* ialah *rewards* atau imbalan ataupun penghargaan.

Menurut Nawawi dalam Manurung & Harya, (2021) penghargaan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.

Mendapatkan penghargaan bagi setiap manusia merupakan salah satu capaian yang membanggakan untuk dirinya, banyak orang yang bekerja bertahun-tahun hanya untuk meraih satu penghargaan untuk dibuktikan kepada khalayak bahwa dia mampu. Tidak sedikit juga orang yang mundur dari pekerjaan atau bekerja tanpa motivasi, hanya karena tidak mendapatkan perhatian dari atasan atau *reward* selama dia menjadi karyawan (Iskandar, 2016). Pemberian penghargaan yang dapat diberikan kepada karyawan dalam bentuk penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Menurut Mulyadi penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang memiliki wujud nyata yaitu berupa kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personil sedangkan penghargaan instrinsik adalah penghargaan yang tidak berupa wujud nyata seperti pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personil seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit (Lestariningsih & Basuki, 2018).

Selanjutnya, dukungan otonomi juga menjadi faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi otonom dan niat *turnover*. Dukungan otonomi berperan terhadap karyawan karena dukungan otonomi membuat seseorang dapat menginternalisasi nilai-nilai penting bagi pribadinya dan memfasilitasi munculnya motivasi dalam diri pada karyawan (Pratama, 2019). Dukungan otonomi berasal dari orang-orang penting di sekitar individu (*significant other*) seperti orangtua, guru, saudara, teman, pasangan, dan lain-lain.

Menurut Jungert dalam Wijayanti & Nugrohoseno, (2018) mengemukakan bahwa konteks dari dukungan otonomi membantu perkembangan motivasi otonom atau internalisasi nilai dalam melakukan tugas. Motivasi otonom difasilitasi ketika orang lain

mendukung otonomi dari individu, yang dapat dilakukan dengan memberikan orang lain pilihan dan alasan-alasan yang berarti, mengakui perasaan orang dan perspektif yang unik dan menahan diri dari tekanan.

Faktor selanjutnya yang dikatakan mampu mempengaruhi motivasi otonomi dan niat *turnover* ialah pengembangan kompetensi. Berdasarkan dari tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh karyawan tentunya perusahaan perlu didukung oleh karyawan yang memiliki kompetensi yang handal meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Sehingga sangat tepat apabila kompetensi yang dimiliki oleh pegawai menjadi prioritas untuk dikembangkan dalam hal penyelenggaraan tugas pokok tersebut. Upaya Sebuah pemahaman perusahaan dalam kompetensi dapat membantu perusahaan dalam merekrut pegawai sesuai dengan skill yang dibutuhkan perusahaan.

Menurut Rivai dalam Adnyani & Dewi, (2019) menyatakan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi seorang pegawai atau karyawan yaitu prestasi kerja (*job performance*), pengenalan (*exposure*), jaringan kerja (*networking*), pengunduran diri (*resignation*), kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*), pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*), bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*), peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*), pengalaman (*experience*).

Pengembangan kompetensi karyawan mempunyai peran penting dalam memperkaya komponen modal manusia dalam suatu perusahaan. Menurut Haryani dalam Adnyani & Dewi, (2019) pengembangan kompetensi yaitu proses pengidentifikasi kemampuan karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya. Pengembangan kompetensi akan berpengaruh pada kinerja seorang karyawan, karena pengembangan kompetensi adalah suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman yang cocok saat diperlukan.

Faktor yang terakhir ialah *recognition* atau pengakuan karyawan. Pengakuan karyawan adalah pengakuan staf perusahaan atas kinerja yang patut dicontoh. Pada dasarnya, tujuan pengakuan karyawan di tempat kerja adalah untuk memperkuat perilaku, praktik, atau aktivitas tertentu yang menghasilkan kinerja yang lebih baik dan hasil bisnis yang positif. Karyawan tidak hanya menginginkan kompensasi tetapi juga perlu dihargai oleh atasannya. Ini akan meningkatkan moral karyawan. Karyawan akan termotivasi dengan baik jika mereka diakui oleh *supervisor*. Pengakuan berarti menghargai dan peduli terhadap kontribusi karyawan. Sangat penting bagi perusahaan untuk mengenali karyawan mereka (Nguyen & Pham, 2020).

Employee Recognition menurut Robbins dalam Murniningsi, (2011) terdiri atas atensi pribadi atasan terhadap bawahan, ekspresi minat, dan persetujuan serta ada apresiasi dari atasan saat pekerjaan dilakukan dengan baik. Berdasarkan konsep tersebut menunjukkan bahwa, *recognition* merupakan bentuk *reward* yang sifatnya interpersonal pada pekerja, sehubungan dengan performa kerja yang baik, berupa ekspresi personal yang bisa meningkatkan status pekerja. Bentuk dari *reward* ini bisa bermacam-macam, mulai dari pemberian berbentuk barang pada pekerja yang berprestasi, ucapan selamat, penghargaan terhadap pekerja teladan bulanan, sampai year gathering untuk pekerja atau kelompok yang berprestasi. Ada perbedaan mendasar antara *recognition* dan insentif. *Recognition* biasanya bersifat spontan atau tidak ada pengumuman resmi dari perusahaan dan meliputi semua teknik yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja. *Employee recognition* merupakan elemen dari motivasi seorang karyawan bekerja dan beraktivitas. Karyawan tidak hanya membutuhkan pemberian gaji dan keuntungan yang layak, namun juga memerlukan penghargaan dan apresiasi atas pekerjaan mereka. Penghargaan dan pengakuan atas diri karyawan memegang peran penting dalam motivasi karyawan. *Employee recognition* merupakan bentuk pengakuan terhadap sesuatu yang telah dicapai oleh pekerja.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dan faktor-faktor yang diindikasikan memiliki pengaruh terhadap motivasi otonom dan niat *turnover*, maka peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul “PENGARUH *REWARDS*, *AUTONOMY SUPPORT*, *COMPETENCE DEVELOPMENT* DAN *RECOGNITION* TERHADAP *AUTONOMOUS MOTIVATION* DAN *TURNOVER INTENTION* PADA PT BANK XYZ”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan sebuah rumusan masalah ialah sebagai berikut:

1. Apakah *rewards* berpengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ?
2. Apakah *autonomy support* berpengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ?
3. Apakah *competence development* berpengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ?
4. Apakah *recognition* berpengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ?
5. Apakah *autonomous motivation* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank XYZ?
6. Apakah *autonomous motivation* mempengaruhi hubungan antara *reward*, *autonomy support*, *competence development*, *recognition* dan *turnover intention* pada karyawan PT Bank XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka dapat disimpulkan tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *rewards* memiliki pengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ.
2. Untuk mengetahui *autonomy support* memiliki pengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ.
3. Untuk mengetahui *competence development* memiliki pengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ.
4. Untuk mengetahui *recognition* memiliki pengaruh positif terhadap *autonomous motivation* pada karyawan PT Bank XYZ.
5. Untuk mengetahui *autonomous motivation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank XYZ.
6. Untuk mengetahui *autonomous motivation* mempengaruhi hubungan antara *reward*, *autonomy support*, *competence development*, *recognition* dan *turnover intention* pada karyawan PT Bank XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pemaparan diatas, diharapkan bahwa nantinya penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti sendiri untuk memperluas dan memperdalam wawasan dalam bidang manajemen, khususnya masalah faktor yang ada dalam penelitian ini.

2. Bagi Perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT Bank XYZ dalam rangka menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan mengenai motivasi otonomi dan niat *turnover* karyawannya.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau bukti empiris bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Berikut adalah sistematika penulisan dalam penelitian:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan penjelasan mengenai definisi dan teori dari para ahli bersumber jurnal-jurnal dan buku-buku yang digunakan dalam penelitian serta yang menjadi landasan dalam pembuatan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang objek dan subjek penelitian, lokasi penelitian, jenis penelitian, definisi operasional, penentuan sampel, pengumpulan serta pengolahan data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis dan pengolahan data disertai dengan pembahasannya.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan yang berisi kesimpulan serta saran dari penulis.