

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pergerakan di lingkungan bisnis sangatlah dinamis, selalu ada perubahan dan pembaharuan di berbagai bidangnya. Maka dari itu setiap pelaku bisnis harus selalu meninjau ulang dan melakukan pembaharuan, guna strategi yang akan diimplementasikan *product* dan *services* dapat tersampaikan dengan baik. Perusahaan harus mengantisipasi persaingan yang ada dengan mengembangkan kapabilitas dan keunggulan bersaing. Keunggulan tersebut dalam arti memiliki nilai lebih maju dibandingkan dengan kompetitor baik dalam hal produksi, pengembangan & inovasi produk ataupun faktor-faktor lain menunjang perusahaan. Bagaimanapun perusahaan harus memiliki setidaknya satu-dua faktor yang dapat menjadi pembeda dalam mencapai kesuksesan dan mempertahankan kelangsungan aktivitas perusahaan.

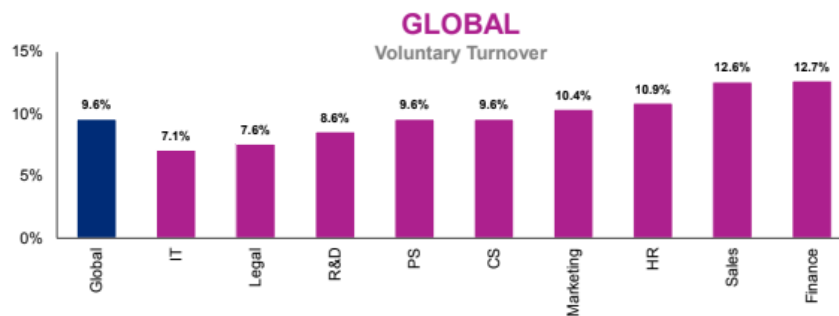
Menyadari di era industri sekarang bahwa persaingan tidak lagi produk dengan produk ataupun *services* dengan *services* yang ditawarkan, namun juga dari sisi sumber daya manusia yang ada. Atau sering kali disebut dengan istilah *talent*. *Talent* disini dipandang sebagai aset perusahaan, pelaku utama dan penggerak atau motor yang mensinergikan seluruh aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, penting adanya perhatian lebih dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan baik atau sering disebut dengan

management talent. Talent yang unggul dapat menjadi faktor pembeda dan faktor sangat berpengaruh dalam bersaing. Maka dari itu perusahaan harus mampu “*win over talent*” memenangkan hati karyawan untuk tetap memberikan dedikasi pekerjaan terhadap perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten adalah dambaan semua para perusahaan, namun tidak kalah penting dengan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan *potential talent* supaya dapat bertahan dalam jangka waktu masa kerja yang tidak singkat. Dikutip dari Suifan et al. (2017) di era yang sangat kompetitif, retensi karyawan berbakat jauh lebih *esensial* untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Maka memberikan, memenuhi hak karyawan, dan mempertahankan rasa kepuasan karyawanlah menjadi hal yang harus diperhatikan dalam bersaing di era kompetitif seperti ini. Karyawan yang tidak terpenuhi haknya, merasa tidak diperhatikan oleh perusahaan dan tidak terpuaskan, memungkinkan saja karyawan memiliki kecenderungan memilih untuk meninggalkan perusahaan.

Tingkat pengunduran diri atau dikenal dengan istilah *turnover* ini menjadi sebuah fenomena yang serius bagi perusahaan. Hasil studi Mercer's (Gutmann 2016) mengenai *turnover* menunjukkan bahwa Indonesia menjadi peringkat tertinggi ke 4 *turnover rate* dengan angka 15,8%. Banyaknya jumlah angka pengunduran diri terutama dengan sukarela (tanpa paksaan dan keinginan sendiri) ini menunjukkan indikasi adanya permasalahan dalam mempertahankan karyawan dan perlu adanya perlakuan lebih untuk mengatasi hal ini.

Turnover yang tinggi perusahaan akan lebih sering mengeluarkan biaya-biaya seperti biaya proses rekrutmen, *onboarding* dan pelatihan kembali. Perusahaan jelas akan kehilangan karyawan berprestasi mereka dan perusahaan memiliki konsekuensi tersendiri baik biaya-biaya yang akan dikeluarkan ketika akan merekrut, seleksi dan juga pada saat pelatihan yg harus diberikan kembali oleh perusahaan. Perputaran ini berdampak terhadap kualitas, stabilitas dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan ketika kehilangan karyawan terbaiknya. Kondisi ini berkaitan pula dengan kepuasan pelanggan atas pelayanan atau produk yang disediakan oleh perusahaan, dan tentunya *turnover* karyawan ini menjadi permasalahan serius bagi perusahaan sebagai organisasi apabila tidak diatasi dengan baik. Perusahaan bisa saja rugi atas kehilangan aset pentingnya layaknya pengetahuan, keahlian dan pengalaman karyawan terbaik.



Gambar 1.1 Data statistik Global Voluntary Turnover tiap sektor industri

Sumber: *Mercer's Tackling Trend in Turnover* (Gutmann 2016)

Dari gambar di atas mengenai data statistik Gobal Voluntary Turnover dari tiap sektor industri menunjukkan sektor Keuangan menjadi angka perputaran tertinggi dengan angka 12,7% disusul dengan sales 12,6% dan angka terendah di

sektor IT dengan angka 7,1%. Dilansir dari studi tentang *turnover* oleh *Mercer's Tackling Trend Turnover* industri jasa keuangan dan perbankan di Indonesia memiliki tingkat *turnover* tertinggi dengan angka 14%. Pada tahun 2018, tingkat atrisi setahun penuh mencapai 8%, dengan industri jasa keuangan juga memiliki tingkat *turnover* sukarela tertinggi sebesar 12%. Angka-angka tersebut menunjukkan indikasi adanya permasalahan dalam perputaran karyawan yang bisa saja membahayakan perusahaan. Hal *essential* bagi perusahaan di tiap-tiap sektor terutama sektor keuangan harus dapat bisa menganalisis dan memahami faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan niat untuk meninggalkan perusahaan.

Ferdian et al. (2020) mengatakan Intensitas pengunduran diri atau niat untuk meninggalkan perusahaan atau yang disebut juga dengan *Turnover Intention* ini mendekati dengan pengunduran diri yang sebenarnya. Niat seseorang berpindah ini ditandai dengan berbagai hal yang berkaitan dengan perilaku karyawan seperti peningkatan absensi atau kemangkiran, tidak antusias dalam menjalani pekerjaannya, mulai malas bekerja, mulai berani untuk melanggar aturan kerja, keberanian menentang atau memprotes atasan, serta keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan berbeda dari biasanya dan perasaan tidak senang yang mengurangi perilaku atau kebiasaan positif berkurang. Hal ini menjadi wujud yang terlihat dari rasa keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dalam arti hal ini masih dalam pemikiran dan sebagai pertimbangan karyawan namun indikasi ini dapat digunakan sebagai referensi untuk memprediksi keinginan berpindah karyawan di suatu perusahaan. Berbagai studi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover intention* yang telah

diteliti dan analisis dari berbagai negara. Ada beberapa faktor yang telah diteliti diantaranya gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kompensasi dan benefit, stress kerja, motivasi kerja dan juga pengembangan dan karir karyawan.

Robbins dan Coulter (2016) dalam Yuliana (2017) mengatakan keterlibatan karyawan mengidentifikasi seorang karyawan hadir terlibat dalam pekerjaannya baik secara fisik dan psikologis. Ikut serta aktif berpartisipasi menganggap pekerjaan sebagai prioritas bagi kehidupan karyawan. Keterlibatan kerja karyawan ini cenderung menunjukkan partisipasi aktif dalam setiap aktivitas dan kegiatan perusahaan, menunjukkan kemampuan, keterampilan dan semangat dalam memajukan perusahaan bersama-sama. Dalam prakteknya keterlibatan kerja ini berkaitan dengan tingkat absensi, tingkat permohonan berhenti kerja dan keinginan ikut berpartisipasi dalam tim dan juga kelompok kerja. Robbins (2014) dalam Yuliana (2017) tingkat keterlibatan kerja yang tidak diperhatikan mengakibatkan terjadinya tingkat kehadiran (absensi) rendah dan *turnover intention* yang tinggi.

Keterlibatan kerja adalah sebuah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan yang mana telah dirancang untuk meningkatkan komitmen perusahaan guna tercapainya tujuan perusahaan. Keterlibatan kerja yang rendah hal ini yang menjadi isu penting bagi perusahaan, karyawan berasumsi partisipasi mereka tidak terlalu dibutuhkan oleh perusahaan. Menurut Hadi, Ningsih, and Maniza (2019) kondisi tersebut tidak dapat membantu dalam pemuasan kebutuhan seorang karyawan akan tanggung jawab, prestasi, pengakuan, dan peningkatan harga diri. Keterlibatan kerja seorang karyawan pada aktivitas dan

kegiatan perusahaan jelas akan merasa dihargai dan merasa memiliki, bangga dan merasa lebih bertanggung jawab karena dilibatkan dan diberikan tanggung jawab lebih ke dalam pekerjaan. Yang mana hal ini memberikan pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam bekerja dan akan meningkatkan kinerjanya. Karyawan akan berkontribusi memberikan yang terbaik, bangga dengan perusahaan dan dapat mengembangkan kemampuan yang ada pada dirinya, sehingga karyawan dapat berkembang.

Sama halnya dengan keterlibatan kerja, rasa dihargai dan bangga akan pekerjaannya ini berbanding lurus dengan kepuasan atas pekerjaan karyawan. Maka sikap-sikap tersebut perlu adanya pemeliharaan dan selalu dibina oleh perusahaan dengan cara memperhatikan kepuasan karyawan. Karena dengan begitu cara paling efektif untuk mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dengan kepuasan kerja. Siagian (2011) dalam Simanjuntak dan Nadapdap (2013) menyatakan kepuasan kerja merupakan bagaimana cara pandang positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini sudah cukup menggambarkan bagaimana arti kepuasan kerja dalam perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Setiap karyawan memiliki rasa kepuasan yang berbeda terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang sangat tergantung pada besarnya perbedaan antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan yang dirasakan pada kenyataannya. Ketika apa yang dirasakan dirasa lebih rendah dari yang diinginkan, maka akan terjadi ketidakpuasan dalam bekerja sehingga keterlibatan kerja rendah dikhawatirkan menurunkan produktivitas kerja yang mengakibatkan situasi yang tidak menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Berbagai

respon ketidakpuasan dalam pekerjaan bisa muncul, dan hal buruk yang mungkin terjadi perusahaan kehilangan karyawan terbaiknya. Berbagai bentuk hal buruk dari perilaku agresif yang memungkinkan terjadi seperti sabotase, kesalahan kerja yang disengaja, provokasi, atau mungkin aktivitas pemogokan kerja. Dan bentuk-bentuk penarikan diri seperti berhenti bekerja, membolos serta perilaku-perilaku lain yang memiliki tendensi yang menghindari pekerjaan.

Penelitian ini meneliti pengaruh dari keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah karyawan di Kantor wilayah 3 Cabang Singaparna Bank Jabar Banten. PT Bank Jabar Banten Tbk merupakan perusahaan perbankan nasional Bank Umum milik pemerintah daerah Jawa Barat dan Banten Urutan 13 bank terbesar di Indonesia dan menempati sebagai bank pembangunan daerah dengan kepemilikan aset terbesar di Indonesia. Besarnya perkembangan dan pertumbuhan bank tentunya hasil dari komitmen karyawan pada organisasi maka dari itu Bank bjb sangat memperhatikan kepuasan kerja karyawan dan isu turnover yang terjadi dalam perusahaan. Bank bjb dalam meningkatkan komitmen karyawan adalah dengan memberikan dan memperhatikan tingkat kepuasan pegawai baik terkait kenyamanan bekerja, keselamatan dan kesehatan kerja, pengembangan talenta, maupun tingkat kesejahteraan, pengembangan karir, pengembangan kompetensi karyawan, penyesuaian gaji tahunan, fasilitas mutasi karyawan, dan memberikan program penghargaan seperti *The Best Employee*, *The Best Frontliner and Service* dan *The Best Business Unit* (bjb, 2020)

Namun pada prakteknya tidak semudah itu untuk bisa *mentreat* karyawan agar tetap nyaman dan puas terhadap pekerjaan dan perusahaan. Upaya dapat

mereduksi angka tingkat *turnover intention* perlu adanya perhatian secara nyata mendiskusikan kendala-kendala apa saja yang dialami pada saat bekerja, hal ini guna mendorong partisipasi aktif dari setiap karyawan dan meningkatkan keterlibatan kerja. Fasliah (2010) dalam Simanjuntak (2019) mengatakan tidak hanya satu dua perusahaan yang tidak menyadari betapa pentingnya memberikan karyawan kesempatan untuk terlibat dalam perusahaan ini guna memicu motivasi rendah karena merasa tidak dapat berkembang dan memberi dampak ketidakpuasan yang karyawan rasakan akan tanggungjawab, prestasi, pengakuan dan harga diri. Karyawan harus melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin, melihat pekerjaannya sebagai hal positif, dan penting untuk segera dilaksanakan, serta menunjukkan reputasi yang baik sehingga memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tingkat pekerjaannya (kepuasan kerja), hal ini juga akan mendorong karyawan untuk berusaha meningkatkan komitmen organisasinya (Ansel & Wijono, (2012:138) dalam (Purnama Sari 2019). Ketika karyawan berada pada posisi tersebut, karyawan cenderung berusaha mencari peluang pekerjaan di perusahaan lain dan pada akhirnya karyawan akan keluar dari perusahaan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan analisis mengenai peranan *Job Involvement* dan *Job Satisfaction* dalam meredam *Turnover Intention* yang akan disajikan dalam penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Job involvement* dan *Job satisfaction* terhadap *Turnover intention*”.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, masalah pokok bagaimana pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover

Intention yang telah diuraikan dalam latar belakang diatas, maka untuk menganalisis masalah pokok tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana *Job Involvement*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna
2. Bagaimana pengaruh *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna
3. Bagaimana pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna
4. Bagaimana pengaruh *Job Involvement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Bagaimana *Job Involvement*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna

4. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Involvement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* karyawan Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi dari segi akademik maupun praktisi.

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan memberi sumbangan dalam aspek teoritis dalam bidang Sumber Daya Manusia, khususnya pada pendekatan perilaku organisasi terutama terkait dengan pengaruh *job involvement* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Kegunaan Praktisi

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan terutama mengenai *job involvement* dan *job satisfaction* Karyawan, dengan penerapan ilmu dan teori-teori yang diperoleh selama masa perkuliahan dan melakukan perbandingan dengan kenyataan yang terjadi di dunia kerja.

- b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan masukan kepada bjb untuk dijadikan pertimbangan dalam memecahkan permasalahan

turnover intention karyawan salah satunya dengan melalui peningkatan *job involvement* dan *job satisfaction* karyawan.

c. Bagi Industri Sejenis

Penelitian ini bisa dijadikan sebagai sumber informasi untuk industri atau perusahaan sejenis khususnya dalam isu yang sama mengenai *turnover intention* karyawan dalam memelihara karyawan yang ada.

3. Kegunaan bagi Peneliti selanjutnya

Kegunaan untuk peneliti selanjutnya yaitu dapat dijadikan sebagai referensi dan acuan bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya mengenai *job involvement* dan *job satisfaction* digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi, mengingat masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilakukan di PT. Bank Jabar Banten Kantor Cabang Singaparna yang berlokasi di Jalan Raya Timur Cikiray No.76 RT/RW 001/001 Ds.Sukamulya, Singaparna, Sukamulya, Singaparna, Tasikmalaya. Adapun jadwal penelitian ini kurang lebih dilaksanakan selama kurang lebih lima bulan, terhitung mulai dari bulan Desember tahun 2021 s.d bulan April. Tahun 2021 sesuai dengan jadwal yang terlampir.