

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dari perusahaan, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan akan terus mencapai perkembangan yang baik pula. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh faktor manusia. Jika organisasi ingin mencapai kinerja yang maksimal maka memerlukan SDM yang berkualitas agar dapat meningkatkan kualitas organisasinya

Boone, Louis E dan Kurtz (2011) mengungkapkan bahwa:

“Setiap organisasi akan menghadapi beberapa tren yang akan menantang, yaitu menuanya populasi, menyusutnya jumlah tenaga kerja, meningkatnya keberagaman angkatan kerja, perubahan sifat pekerjaan, dan hubungan yang baru antara perusahaan dengan karyawan”

Oleh karena itu sebuah organisasi harus bisa mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia.

Keberadaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia melihat bagaimana kinerja karyawan. Kinerja suatu organisasi perusahaan tidak terlepas dari kinerja masing masing individu di dalam perusahaan itu sendiri, Upaya dalam meningkatkan kinerja individu pada organisasi dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pengawasan yang baik, sehingga nantinya diharapkan setiap karyawan dapat mencapai kepuasan dan berkomitmen terhadap penyelesaian kinerja yang menjadi tujuan dari perusahaan tersebut, namun apabila upaya upaya ini tidak dilakukan oleh perusahaan maka akan berakibat buruk terhadap perkembangan masing masing individu di dalam perusahaan, kepuasan karyawan dan komitmen karyawan menjadi semakin rendah yang

tentunya akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah ataupun keluar dari organisasi (*turnover intention*).

Fenomena *turnover intention* sering terjadi pada organisasi dimana karyawan memiliki keinginan keluar dari perusahaan. Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan (Prawitasari, 2009).

Selanjutnya Prawitasari (2009) menambahkan bahwa “*Turnover intention* dapat diartikan sebagai keinginan atau niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Turnover mengarah pada bagaimana lanjutan hubungan dengan perusahaan. *Turnover intention* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian atau kematian anggota perusahaan”

*Turnover intention* merupakan suatu hal yang sangat tidak dikehendaki oleh suatu organisasi. Tingginya tingkat *turnover intention* akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan yang dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian. *Turnover intention* yang tinggi dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak efektif, sehingga perusahaan dapat kehilangan karyawan yang sudah memiliki pengalaman dan perusahaan perlu melatih kembali karyawan yang baru.

Rivai, Veithzal (2011, hlm. 856) menjelaskan bahwa “Salah satu penyebab terjadinya *turnover* adalah ketidakpuasan karyawan di organisasinya. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada setiap individu”

Karyawan yang merasa puas pada kondisi pekerjaannya akan menunjukkan semangat bekerja dan menaati semua peraturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas maka akan menunjukkan sifat untuk tidak menaati peraturan organisasinya, dan hal tersebut berdampak pada keinginan untuk keluar dari organisasinya atau yang biasa disebut dengan fenomena *turnover intention*.

Selain ketidakpuasan karyawan, penyebab lain dari *turnover intention* adalah menurunnya tingkat komitmen organisasional dari karyawan. Dalam penelitian ini variable komitmen organisasi dijadikan sebagai variable *moderating* yang akan bertujuan untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Seperti yang disimpulkan oleh Meyer et al dalam Ritonga Ferdiansyah (2013) bahwa “Komitmen organisasional memiliki hubungan dengan penarikan diri (*turnover intention*).

Selanjutnya Nagar dalam Sentana & Surya (2017) mendefinisikan Komitmen organisasional sebagai “Tingkat dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal dengan organisasi tersebut”.

Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan pastinya terikat kontrak perusahaan yang telah disepakati oleh semua karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan dengan mudah menjalankan peraturan perusahaan serta mendapatkan hasil kerja yang baik.

Komitmen organisasional seseorang seharusnya dibangun atas dasar kepercayaan individu atas nilai-nilai organisasional, kerelaan seseorang terhadap organisasinya dalam membantu mewujudkan tujuan organisasional dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Northcraft dan Neale dalam Susiawan, Susilo & Muhid (2015) menyampaikan “Pada umumnya karyawan dengan komitmen tinggi untuk perusahaan atau organisasi akan berusaha memaksimalkan kemampuan ketika melaksanakan tugas”

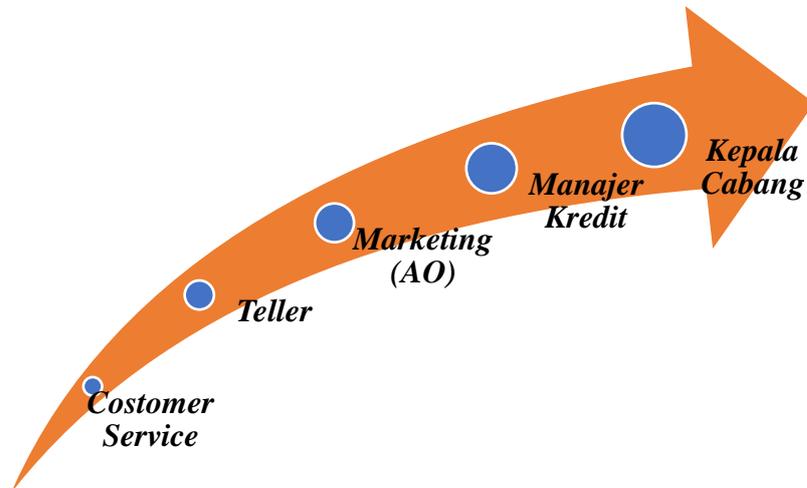
Selanjutnya Richard M. Steers (1987) juga mengatakan bahwa “Tingkat komitmen yang tinggi untuk perusahaan memberi dampak baik untuk perusahaan”. Tingkat komitmen yang tinggi mengakibatkan karyawan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi sepenuhnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Setiap perusahaan mendambakan pegawai yang berkomitmen tinggi, pegawai yang menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk bekerja keras, pegawai yang memiliki keyakinan yang kuat, tujuan serta nilai-nilai perusahaan dan pegawai yang memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

Termasuk dalam dunia perbankan. Kondisi ideal tersebut sangat dibutuhkan oleh dunia perbankan. Hal tersebut dikarenakan Bank merupakan Lembaga keuangan yang menjual jasa menghimpun dana dan menyalurkan dana kepada masyarakat luas. Maka dari itu setiap Bank harus memiliki Sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam mencari sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, setiap Bank harus mengeluarkan biaya yang tak sedikit. Maka setiap Bank harus menjaga pegawainya agar tidak keluar dari Bank tersebut.

Menjadi pekerja di sebuah Bank merupakan pekerjaan yang sangat diminati Sumber Daya Manusia. Hal ini dikarenakan karir pegawai Bank yang menjanjikan. Sehingga banyak masyarakat yang berlomba ingin menjadi pegawai Bank. Hal tersebut menjadikan persaingan yang ketat antar pegawai. Kesempatan promosi di bank hanya untuk pegawai yang ulet dan tekun. Jika pegawai bermalas-malasan bisa saja pegawai dikeluarkan karena kinerja yang buruk. Berikut ini adalah gambaran tingkat jenjang karir di Bank secara umum:



*Gambar 1.1* Tingkat jenjang Karir di Bank secara umum

*Sumber : Pegawai pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung*

Menjadi pegawai Bank harus selalu melayani dengan pelayanan prima ke setiap nasabah. Apapun keadaannya, pegawai Bank harus selalu ramah kepada setiap nasabah. Apabila pegawai Bank selalu memberikan pelayanan prima kepada setiap nasabah, maka akan mendapatkan point kepercayaan dari nasabah, citra yang baik pada Bank, meningkatkan eksistensi Bank dan memperoleh laba yang tercapai. Maka dalam pelayanan prima dunia perbankan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Setiap perusahaan perbankan selalu berlomba-lomba untuk dapat menarik nasabah sebanyak-banyaknya. Setiap Bank memiliki cara sendiri untuk menawarkan produknya dan menarik nasabah. Salah satunya pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung yang difokuskan untuk nasabah yang tidak dijangkau oleh Bank Umum pada lainnya.

Kehadiran Bank Perkreditan rakyat difokuskan untuk melayani masyarakat khususnya di daerah terpencil dalam kelompok masyarakat yang lebih kecil sehingga dalam pelayanannya BPR lebih terbatas proses bisnisnya. BPR melayani kebutuhan para nasabahnya dengan layanan perbankan yang masih sederhana yaitu membuka tabungan dan kredit dengan batasan plafon.

Sedangkan untuk pelayanan giro, valas dan asuransi tidak bisa dilayani di BPR.

Kegiatan usaha BPR meliputi; 1) simpanan berupa deposito berjangka, sertifikat deposito dan tabungan, 2) melayani perkreditan 3) melayani pembiayaan modal kerja dan 4) melayani penempatan dana Sertifikat Bank Indonesia (SBI).

BPR lebih fokus pada layanan masyarakat dengan jangkauan wilayah di tingkat kecamatan dan kabupaten yang tidak dijangkau oleh Bank umum. Sehingga BPR hanya diketahui oleh masyarakat sekitar. Namun dengan perkembangannya kini BPR juga hadir di kota-kota besar.

Bekerja sebagai seorang pegawai Bank harus selalu menampilkan penampilan yang baik. Karena pekerjaan mereka yang menjual jasa selalu bertemu dengan nasabah yang berbeda-beda sifat. Maka dari itu untuk menjadi pegawai Bank sangat besar tuntutanannya antara lain; 1) tuntutan tugas yaitu adanya persaingan antar bank, 2) tuntutan hubungan antar pegawai yaitu dengan adanya persaingan antar pegawai agar dapat di promosikan dan jika pegawai bekinerja buruk Bank akan memutuskan kontrak kerjanya, 3) tuntutan peran dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab pegawai pada Bank, 4) tuntutan tekanan target (*pressure*), 5) tuntutan untuk selalu berkinerja dengan baik, jika melakukan pelanggaran (*fraud*) otomatis pegawai langsung diputus kontrak kerjanya.

Dengan banyaknya tuntutan dalam bekerja tak jarang banyak pegawai yang ingin mencari pekerjaan lain. Fenomena *turnover intention* yang terjadi di dunia perbankan secara umum dikarenakan persaingan yang ketat antar pegawai, stress kerja yang tinggi dan adanya resiko finansial..

Hasil survei yang dilakukan oleh PricewaterHouseCoopers (PwC) Indonesia terhadap industry perbankan di Indonesia menyatakan bahwa tingkat *turnover* sebesar 15%.

Survei yang dilakukan Pwc tersebut mengungkapkan bahwa SDM dalam dunia perbankan memiliki tingkat *turnover* yang tinggi. Hal tersebut

dijelaskan yaitu sebanyak 54% responden pindah untuk tunjangan yang lebih besar. Selanjutnya 35% responden menyatakan mencari pekerjaan lain untuk meningkatkan karirnya. Sementara 4% responden menginginkan tantangan dalam bekerja dan 4% lainnya berpindah dikarenakan tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasannya.

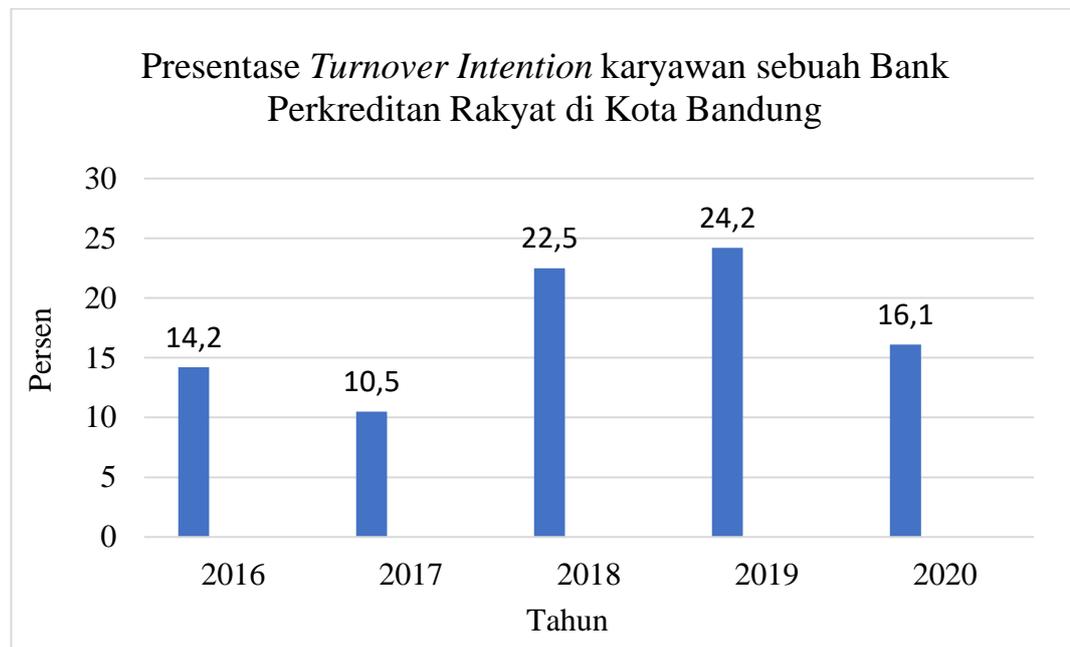
Dari survei tersebut ditemukan bahwa dunia perbankan memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi. Termasuk di salah satu Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung. Berikut ini adalah tingkat *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan rakyat di Kota Bandung tahun 2016-2020 (Juli):

**Tabel 1. 1 Turnover Intention pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung**

No	Tahun	Jumlah Pegawai yang Masuk	Jumlah Pegawai yang Keluar	Turnover (%)
1	2016	1	6	14,2 %
2	2017	0	4	10,5 %
3	2018	0	7	22,5 %
4	2019	10	8	24,2%
5	2020	3	5	16,1%

*Sumber: Sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung*

Berikut ini adalah nilai persentase (%) tingkat *turnover intention* pegawai pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung tahun 2016-2020 (Juli):



*Gambar 1.2 Persentase Turnover Intention Karyawan sebuah bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung*

*Sumber: Data yang telah diolah*

Dari data diatas diperoleh bahwa tingkat *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung adalah pada tahun 2016 sebesar 14,2%. Selanjutnya menurun di tahun 2017 yaitu sebesar 10,5 %. Kemudian di tahun 2018 meningkat yaitu sebesar 22,5% dan tahun 2019 sebesar 24,2 %. Kemudian ditahun 2020 (Juli) turnover intention-nya menunjukkan nilai sebesar 16,1%.

Gillies dalam Yuda & Ardana (2017) menyatakan bahwa “Perputaran karyawan dinyatakan normal apabila berkisar 5-10% per tahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10% per tahun”. Artinya, pada gambar 1.2 menunjukkan bahwa tingkat turnover yang tinggi pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung.

Maka dari itu seorang pimpinan di sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung harus selalu memperhatikan karyawannya. Jika dibiarkan akan mempengaruhi produktivitas kerja atau kinerja karyawan, yang akibatnya

produktivitas perusahaan akan menurun pula. Oleh karena itu, upaya untuk menurunkan tingkat *turnover intention* adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variable moderating.

Hal ini sesuai dengan pendapat Dewi & Wibawa (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Stress Kerja Pada *Turnover intention* Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumiputera” menyatakan bahwa:

“*Turnover intention* yang tinggi dapat menyita perhatian perusahaan sebab dapat mengganggu kegiatan perusahaan, dan melambungkan biaya seperti rekrutmen, wawancara, tes, tunjangan hari raya, maka lebih sering perusahaan mengalami pergantian atau perputaran karyawan, dan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan jauh lebih besar lagi”

Selain itu menurut Robbins dalam penelitian Audina, Vika & Kusmayadi (2018) yang berjudul “Pengaruh Job Insecurity Dan Job Stress Terhadap *Turnover intention*” menyatakan bahwa “Jika tingkat *turnover* terlalu besar atau melibatkan pekerja yang berharga, maka dapat menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektivitas organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis ingin mengetahui bagaimana gambaran kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung. Sehingga dalam penelitian ini penulis mengambil judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung”.

## 1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, yang menjadikan inti permasalahan dalam penulisan ini ialah mengenai *turnover intention*, maka dapat dirumuskan dalam rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran tingkat Kepuasan Kerja karyawan pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat *turnover intention* karyawan pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung?

3. Bagaimana gambaran tingkat Komitmen Organisasi karyawan pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung?
5. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini untuk mengetahui adakah pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengambil data, mengolah data dan menganalisis, kemudian dapat ditarik kesimpulan yang berdasarkan hasil analisis dan teori yang dikemukakan para ahli berdasarkan bidangnya. Selain itu, setiap peneliti mempunyai tujuan yang dapat mengarahkan penelitian yang sedang dilaksanakan.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Mengetahui gambaran tingkat Kepuasan Kerja karyawan pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung
2. Mengetahui gambaran tingkat *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung
3. Mengetahui gambaran tingkat Komitmen Organisasi karyawan pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung
4. Mengetahui Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung
5. Mengetahui Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Bandung

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

Apabila dari tujuan yang telah dikemukakan di atas telah tercapai, penelitian ini akan memberikan dua manfaat, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan pengembangan teori dalam disiplin ilmu perilaku organisasi dan dapat memperluas wawasan serta pengetahuan yang berkaitan *turnover intention* yang dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja dan dimoderasi oleh komitmen organisasi

##### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai bagaimana Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai *variable moderating*.