

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi memberikan tantangan baru bagi dunia. Adapun dampak nyata globalisasi bagi perusahaan adalah persaingan kerja yang menjadi semakin ketat (Sianipar,dk;2014). Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan akan berusaha sebisa mungkin mempertahankan keanggotaan karyawannya dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan mencegah timbulnya biaya dari *turnover* (Oracle, 2012). Hal tersebut disebabkan karena karyawan merupakan bagian yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan dan strategi organisasi (Samad, dkk;2006).

Whitman (dalam Gbadamosi & Chinaka, 2011) menyatakan bahwa intensi *turnover* merupakan pemikiran yang dimiliki oleh karyawan terkait meninggalkan perusahaan atas kehendaknya sendiri. Suwandi dan Indriantoro (1999) menyatakan intensi *turnover* sebagai keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan lain. Aspek dari intensi *turnover* menurut Ajzen (2006) dalam teori perilaku terencana (TPB) menjelaskan bahwa *attitude toward the behavior*, *subjective norm*, dan *perception of behavioural* merupakan dasar dari terbentuknya suatu intensi

Triaryati (dalam Sianipar, dkk;2014) mengungkapkan aspek intensi *turnover* antara lain sebagai berikut : a) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan

gaji/upah yang lebih tinggi; b) Keinginan untuk mencari peluang karir yang tidak didapatkan di perusahaan; c) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan pendidikan; d) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana lingkungan dan hubungan kerja yang lebih baik; e) Keinginan untuk mencari pekerjaan yang dapat menjamin kelangsungan hidup.

Di Indonesia sendiri, tingginya angka *turnover* ditunjukkan oleh hasil survei Watson Wyatt yang dinyatakan di konferensi pers Global Strategic Reward (Suhendro, 2008). Menurut survei tersebut, pada tahun 2007 tingkat *turnover* terjadi pada bidang perbankan untuk posisi-posisi penting, yakni level manajerial dan di atasnya mencapai 6,3%-7,5%, padahal pada industri umumnya hanya 0,1%-0,74%. Terjadinya *turnover* pada karyawan Bank, salah satunya di karenakan pertumbuhan bisnis perbankan di Indonesia yang berkembang pesat (Michael.R, 2010). Penelitian selanjutnya mengatakan bahwa *turnover* karyawan bank di Indonesia mencapai 15% - 20% per tahun (Michael.R,2010). Jumlah tersebut lebih tinggi dibandingkan tingkat *turnover* pada industri manufaktur yang berkisar 8% (Wulandari, 2008). Sedangkan survey yang dilakukan oleh PwC (Price Water House Coopers) melalui PwC Indonesia (2012) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada karyawan mencapai 10% - 20%.

Sebelum penelitian dilakukan, peneliti telah melakukan observasi dan wawancara pendahuluan pada tanggal 28/4/2016 dan dilakukan pengulangan pada tanggal 14/6/2016 terhadap beberapa karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti menyimpulkan adanya indikasi dari intensi *turnover* pada karyawan. Adapun hasil observasi dan wawancara yang dilakukan diketahui karyawan bank

mengakui memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji/upah yang lebih tinggi. Beberapa karyawan lain yang diwawancarai mengakui Keinginan untuk mencari peluang karir yang tidak didapatkan di perusahaan. Hal tersebut didasarkan pada sistem perusahaan yang dirasa cukup lama untuk kemajuan karier pada karyawan. Satu karyawan bank mengaku berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan pendidikan yang karyawan miliki. Dua orang karyawan yang diwawancarai berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana lingkungan dan hubungan kerja yang lebih baik. Karyawan dari *Front office* yang ditemui mengakui mereka memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan yang dapat menjamin kelangsungan hidup pada karyawan terlebih lagi yang menjamin hari tua, bahkan karyawan tersebut mengatakan hampir rata-rata karyawan pada bank ini memiliki pemikiran yang serupa.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa pada tujuh orang karyawan di bank swasta “X” ini memiliki tingkat intensi *turnover* pada dirinya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tingginya tingkat *turnover* di bank swasta “X” ini harus diperhatikan serius, karena apabila tidak ditanggapi berpengaruh terhadap efisiensi dan efektifitas dari bidang perbankan itu sendiri. Ajzen (dalam Gbadamosi & Chinaka, 2011), menyebutkan bahwa intensi *turnover* berakibat buruk karena merupakan prediktor kuat *turnover* nyata. Seorang karyawan yang memiliki intensi *turnover* akan memiliki peluang besar untuk melakukan *turnover* nyata.

Terjadinya *turnover* salah satunya didorong oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia yang rata-rata mencapai 5,9% dalam rentang waktu lima tahun terakhir. Oleh karena itu perusahaan menilai perlu mempertahankan karyawan sebagai salah satu tantangan bisnis yang paling penting (Radjasa, 2012). Selain pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan sektor perbankan turut ambil andil dari meningkatnya intensi *turnover* pada karyawan perbankan. Tampubolon (2015) mengatakan perkembangan perbankan syariah tumbuh sekitar 33,2% dalam 10 tahun namun di ikuti dengan melesunya pelayanan. Bloomquist dan Kleiner (2000) menyatakan bahwa *turnover* menimbulkan beberapa kerugian antara lain berupa keluarnya banyak biaya meliputi biaya iklan, biaya wawancara calon karyawan, pengadaan karyawan, orientasi, pelatihan, dan biaya tambahan lainnya jika biaya *turnover* meningkat sehingga *turnover* memberikan efek atau pengaruh yang nyata bagi perusahaan. Karena itulah, perusahaan berupaya meminimalisir *turnover* yang terjadi.

Dampak negatif *turnover* lainnya juga dikemukakan oleh Pisneacova (2011), yang menyebutkan bahwa selain membuat citra perusahaan menjadi buruk, tingginya *turnover* pada suatu perusahaan juga membuat para pencari kerja enggan melamar pekerjaan di perusahaan yang bersangkutan. *Turnover* karyawan dapat mengacaukan rencana dan strategi organisasi untuk mencapai tujuannya (Abasi & Hollman, 2008). Hal tersebut terkait dengan berkurangnya sumber daya manusia dan hilangnya staf dengan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi. Ketika sebuah organisasi kehilangan karyawannya, terdapat beberapa dampak meliputi berkurangnya level inovasi keseluruhan dan kualitas pelayanan

pelanggan, yang terjadi karena berkurangnya motivasi karyawan untuk bekerja bagi organisasi (Miller, dalam Ahmad & Omar, 2010).

Menurut Schultz & Schultz (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah: 1) Kepuasan kerja, kepuasan kerja merujuk pada perasaan dan sikap positif atau negatif mengenai pekerjaannya. 2) Stres kerja, stres adalah suatu respons fisiologis dan psikologis terhadap stimulus yang berlebihan, tidak menyenangkan dan kejadian yang mengancam. Selain itu, stress kerja yang tinggi berhubungan dengan intensi *turnover*. 3) Komitmen organisasi, komitmen organisasi adalah derajat keterikatan seseorang dengan perusahaan tempat dirinya bekerja. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi memiliki ciri-ciri: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan, melakukan usaha demi organisasi atau perusahaan dan memiliki dorongan yang kuat untuk terus bekerjasama dengan perusahaan. 4) Kepemimpinan, kepemimpinan dapat berpengaruh langsung terhadap terjadinya *turnover* (Branham, 2005). Robbins (2001) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah sebagai berikut : *personality-job fit*, *group cohesiveness*, persepsi tentang organisasi, *job design*, stress kerja, *reward & pension plans*, *performance evaluation system*, usia, jenis kelamin, status marital, pendidikan, *tenure* (masa kerja). Berdasarkan pemaparan dari faktor terbentuknya intensi *turnover* pada karyawan yang telah dijelaskan sebelumnya dan hasil *pre-elementary* yang telah dilakukan, maka peneliti memilih komitmen organisasi sebagai variabel bebas (variabel x) dari penelitian intensi *turnover* pada karyawan.

Allen and Meyer (1993), mengemukakan: "*commitment organizational is identified three types of commitment; affective commitment, continuance commitment, and normative commitment as a psychological state "that either characterizes the employee's relationship with the organization or has the implications to affect whether the employee will continue with the organization"*". Porter, *et. al* (dalam Malik, dkk, 2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk berusaha keras demi pencapaian tujuan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan pada hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sianipar & Hartanti (2014) diperoleh hasil uji hipotesis yaitu terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi turnover, nilai koefisien korelasi $r_{xy} = -0,655$ dengan $p < 0,01$, menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan, mengindikasikan semakin rendah tingkat komitmen organisasi seseorang maka semakin tinggi tingkat intensi *turnover*nya.

Meyer dan Allen (1990), menjelaskan terdapat tiga aspek komitmen organisasi, yaitu: *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *normative commitment*. Karyawan dengan *affective commitment* tinggi dia akan memiliki keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dirinya dalam suatu organisasi, dengan begitu dia akan secara sukarela bertahan didalam perusahaan dengan kata lain tidak melakukan *turnover*. *Continuance commitment* pada karyawan merujuk kepada pertimbangan tentang pengorbanan apabila karyawan meninggalkan perusahaan, oleh karenanya keputusan karyawan untuk bertahan

pada suatu perusahaan didasarkan pada pemenuhan kebutuhan. Sedangkan *Normative commitment* merupakan keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang rendah, tidak merasakan adanya andil dirinya dalam pencapaian organisasi, maupun tidak merasa terlibat dalam keberhasilan perusahaan maka karyawan tersebut tidak akan merasa adanya keterikatan secara emosional, karyawan yang tidak merasa adanya ikatan secara emosional tentu karyawan tersebut tidak akan merasa terintegrasi dan mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi. Karyawan dengan *Continuance commitment* yang rendah tidak merasakan adanya sesuatu hal yang dikorbankan maupun hal yang merugikan bagi dirinya maupun bagi perusahaan apabila dirinya keluar dari perusahaan. Karyawan tidak akan berfikir mengenai biaya perubahan yang akan dialami oleh perusahaan seperti kerugian upah, biaya relokasi, dan klaim pensiun. Maka secara kebutuhan karyawan tersebut tidaklah bergantung pada perusahaannya. *Continuance commitment* merupakan hasil dari proses evaluasi kognitif, dan tidak bernuansa emosional (Meyer et al., 2002).

Commitment normative mencerminkan kewajiban *moraletical* terhadap organisasi (Meyer et al, 2002, 2013;. Wiener, 1982; Wiener & Vardi, 1980). Bila karyawan dalam suatu perusahaan merasakan majikan tidak teratur dalam membayar upah, atau bukan tanggung jawab dirinya untuk keberlangsungan perusahaan tempat dia bekerja maupun ketika perusahaan sedang melemah, maka

secara *normative* karyawan tersebut tidak ada untuk perusahaan atau menunjukkan komitmen *normative* yang ada pada dirinya rendah.

Pada karyawan yang menunjukkan komitmen organisasinya rendah seperti yang dijelaskan diatas, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa intensi *turnover* pada karyawan tinggi. Price (dalam Samad,2006) mengatakan intensi *turnover* yang ada menjadi gambaran awal akan adanya *turnover* yang nyata di perusahaan tersebut. Meyer (1993), menyatakan dengan meningkatnya komitmen organisasional dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi dan sebaliknya rendahnya komitmen organisasi akan berdampak pada keputusan untuk keluar dari organisasi tersebut.

Sehingga bisa di katakan bahwa intensi *turnover* pada karyawan berhubungan dengan komitmen organisasi pada karyawan itu sendiri. Berdasarkan gagasan tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan jawaban apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* pada karyawan di Bank Syari'ah "X"?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* pada karyawan di Bank Syari'ah "X".

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat secara teoritis adalah memberikan kontribusi bagi pengembangan teori psikologi khususnya terkait dengan psikologi industri dan organisasi dalam fokus komitmen organisasi dan intensi *turnover*.
- b. Manfaat praktis adalah bila hipotesis yang diajukan diterima, maka hasil dari penelitian ini mampu menjaditolok ukur dan acuan guna memprediksi *turnover* nyata pada karyawan sekaligus menemukan hal-hal apa saja yang kiranya terkait dengan intensi *turnover* serta bagaimana strategi yang tepat untuk mengatasinya terutama pada karyawan yang ada di Bank Syari'ah "X".