

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia adalah penentu dan pelaksana kegiatan, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk memperoleh, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja untuk meningkatkan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002). Cascio (1998) menyatakan bahwa sumber daya manusia selalu dibutuhkan dalam proses produksi barang dan jasa. Sumber daya manusia adalah elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, hal ini didukung oleh pernyataan Sulistiyani & Rosidah (2003) bahwa karyawan berkontribusi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan karena memiliki ilmu, keterampilan, serta pemahaman menyeluruh tentang teknik operasional.

Karyawan diharapkan produktif dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai prosedur kerja (Musaneff, 1986). Salah satu faktor penghambat produktivitas perusahaan adalah posisi kerja yang kosong, karena karyawan lebih memilih keluar dari perusahaan daripada tinggal (*turnover*), sehingga perusahaan membutuhkan karyawan pengganti untuk mengisi posisi yang kosong tersebut. Oleh karena itu, ketika fenomena *turnover* terjadi di perusahaan langkah selanjutnya yang harus diambil adalah merekrut karyawan baru untuk mengisi posisi kosong tersebut, dimana proses ini relatif membutuhkan banyak biaya, tenaga dan dapat berdampak negatif bagi perusahaan (Kurfia, 2019).

Virus COVID – 19 yang menyebar saat ini juga tidak dapat diabaikan begitu saja. Orang sering menyalah artikan gejala virus ini sebagai flu biasa, tetapi berdasarkan analisa medis virus corona ini dapat menimbulkan efek yang cukup berbahaya. Penyebaran dan perkembangan virus ini di tahun 2020 menjadi sangat penting karena telah menyebar ke seluruh dunia dan semua negara termasuk Indonesia sudah merasakan dampaknya. (Sumarni, 2020). Dampak pandemi mengharuskan perkantoran, pabrik, toko ritel, dan usaha kecil untuk mengubah model bisnisnya. Industri besar yang mengandalkan rantai pasokan global untuk memproduksi bahan mentah menjadi terganggu. Beberapa pabrik yang masih memproduksi juga harus menerapkan aturan jarak antar pekerja dan membaginya menjadi shift dengan pekerja lebih sedikit per shift (Yapanto, 2020).

Akibat dari pandemi ini berimbas kepada banyaknya pekerja yang diberhentikan sementara atau bahkan diberhentikan, dan banyak perusahaan besar terkena imbas berupa pemotongan gaji atau pengurangan tunjangan (Yapanto, 2020). Sejalan dengan penelitian oleh Siyamto & Saputra (2021) yang menyatakan bahwa pandemi yang sedang berlangsung mengakibatkan pemotongan gaji, pembatasan pada pergerakan, baik transportasi maupun aktivitas. Hal ini menyebabkan karyawan pada umumnya akan mencari jalan keluar dengan harapan untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik (turnover), tindakan turnover yang dilakukan karyawan ini akan berimbas pada perusahaan salah satunya adalah cost (biaya) perusahaan apabila karyawan yang keluar merupakan karyawan yang berkompentensi dan dibutuhkan oleh perusahaan (Rokhmah & Riani, 2005).

Menurut situs Okezone.com (Astyawan, 2020) terdapat 42% warga yang menganggur dan di PHK akibat terjadinya pandemi. Situs jobstreet.com mengungkapkan ada sekitar 54% pekerja terkena dampak dari COVID-19 dengan kata lain terdapat 35% yang diberhentikan secara permanen kemudian 19% dirumahkan. Dilihat dari sisi usia, ada 67% kena PHK dan dirumahkan ialah generasi *profitable* (Lidyana, 2020). Ketakutan dan kecemasan tentang pandemi, ditambah faktor lainnya dapat mempengaruhi stres kerja. Stres kerja yang dihadapi karyawan merupakan salah satu alasan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Stres kerja diduga menjadi salah satu faktor terpenting diantara faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover* karyawan (Hidayati & Trisnawati, 2016).

Definisi *turnover* sendiri menurut kamus bahasa Inggris-Indonesia memiliki arti pergantian, sedangkan Mobley memberikan batasan pada konsep *turnover* sebagai proses berhentinya seorang karyawan dari organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja (Mobley, 2011). Intensi *turnover* adalah niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan suatu organisasi dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri sukarela (Mobley, 2011). Pandangan ini menunjukkan bahwa intensi *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja namun belum mencapai tahap realisasi. Youngblood, Mobley & Meligno (1983) menggambarkan proses *turnover* sebagai berikut: a) karyawan mulai memberikan evaluasi serta menilai pekerjaan maupun tempat kerjanya, b) karyawan mengevaluasi minat dan kemampuannya dalam bekerja untuk memperoleh alternatif pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja, c) karyawan tampak mulai

mengekspresikan niatnya untuk meninggalkan pekerjaannya d) dan terakhir, karyawan melakukan *turnover*. Gejala yang tampak dari karyawan dengan intensi *turnover* adalah, mulai mencari alternatif atau lowongan pekerjaan, tidak nyaman saat bekerja, sering mengeluh, tidak puas dengan pekerjaannya, berbicara negatif mengenai pekerjaannya, dan tidak memiliki kepedulian terhadap perusahaan atau pekerjaannya (Novliadi, 2007).

Mathis & Jackson (2006) berpendapat bahwa ada banyak alasan di balik terjadinya *turnover* pada karyawan yang tidak dapat dikendalikan perusahaan. Alasan yang sering terjadi berkaitan dengan geografis, merawat keluarga, mengikuti kepindahan pasangan, atau pelajar yang sudah menyelesaikan studinya. Tumwesigye (2010) mengemukakan bahwa karyawan cenderung melakukan *turnover* karena adanya pengalaman negatif di lingkungan kerja, menghindari tekanan ataupun tuntutan pekerjaan dan mengejar peluang yang dianggap lebih menguntungkan baik karir maupun finansial. *Turnover* adalah pilihan terakhir yang akan dilakukan karyawan untuk mencapai kondisi yang lebih baik jika kondisi kerja yang mereka hadapi tidak sesuai dengan harapan (Rokhmah & Riani, 2005).

Hinkin & Tracey (dalam Pollin, 2008) menjelaskan bahwa *turnover* juga berkaitan dengan biaya yang dapat mempengaruhi moral, produktivitas, reputasi dan kelangsungan hidup bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut sebuah studi tahun 2008 oleh *Society for Human Resource Management* (SHRM), biaya *turnover* dan perekrutan karyawan baru dapat mencapai 60% gaji per-tahun karyawan, sedangkan biaya *turnover* termasuk pelatihan dan penurunan

efektivitas perusahaan dapat mencapai 90% - 200% dari gaji per-tahun karyawan. Bahkan beberapa manajer SDM kecewa ketika mengetahui bahwa keberhasilan proses rekrutmen dalam menarik personel yang berkualitas ternyata sia-sia karena mereka lebih memilih bekerja di perusahaan lain (Etnaningtyas, 2011).

Bagaimanapun juga intensi *turnover* seharusnya dipandang sebagai sebuah fenomena yang penting, suatu perusahaan harus dapat membina karyawannya dengan baik agar karyawan lebih loyal dan betah dalam bekerja sehingga tingkat intensi *turnover* karyawan dapat ditekan (Ardana, 2012). Pengelolaan karyawan yang baik dan benar tidak hanya mencakup bagaimana cara menerima karyawan, namun juga memahami dinamika dalam menjaga dan mempertahankan karyawan, agar karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan mampu memberikan performa kerja yang lebih baik dan memiliki daya juang (*adversity quotient*) yang tinggi. Kartika (2010) menyatakan bahwa ketidakmampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya dapat berdampak pada tingginya intensi *turnover*. Hal ini didukung oleh pernyataan Feinstein & Harrah (dalam Kurniasari, 2004) bahwa ada beberapa cara agar perusahaan dapat mengurangi tingkat *turnover*, diantaranya memahami faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan salah satunya adalah kecerdasan untuk mengatasi kesulitan (*adversity quotient*).

Leman (dalam Dianriasning, 2018) berpendapat bahwa kemampuan pemecahan masalah, *adversity quotient*, serta keberanian dalam mengambil risiko adalah faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan individu. Sikap tersebut dapat mendorong karyawan untuk memberikan seluruh kemampuan dan potensinya

sehingga kesulitan yang dihadapi di dalam perusahaan dapat segera teratasi dan menghindari adanya intensi *turnover*. Adapun beberapa faktor pemicu terjadinya intensi *turnover* adalah kurangnya kesempatan berkarir, ketidakpuasan terhadap lingkungan pekerjaan, konflik antar karyawan, dan stres kerja yang muncul karena permasalahan yang tidak selesai. Stres karyawan yang lebih tinggi dapat menyebabkan karyawan melakukan intensi *turnover* sebagai cara untuk mengatasi stres di tempat kerja. Salah satu faktor penyebab stres dalam bekerja adalah banyaknya target kerja yang selalu ditetapkan oleh organisasi, di satu sisi hal tersebut menjadi beban pekerjaan tetapi di sisi lain target tersebut dipahami sebagai suatu bentuk kesempatan yang menguntungkan. Namun pada akhirnya, target yang ditetapkan oleh organisasi pada prinsipnya merupakan tekanan yang diterima secara langsung sehingga dapat menjadi suatu kesulitan/hambatan yang dapat membuat karyawan ingin keluar dari pekerjaannya atau intensi *turnover* (Dijkstra, 2008).

Menurut Ridlo (2012), meskipun karyawan merupakan aset bagi keberhasilan perusahaan, manajer dapat dengan mudah memindahkan dan memberhentikan karyawan sehingga hal tersebut memaksa para karyawan untuk memberikan performa kerja yang konsisten sesuai dengan target. Bekerja di bidang *marketing* dikenal sebagai pekerjaan yang penuh tekanan karena intensitas dihadapkan dengan konflik yang cukup tinggi (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009). Terlebih lagi, pekerjaan karyawan *marketing* di bank juga tidak luput dari target yang ditetapkan oleh perusahaan. Target tersebut dapat dicapai jika karyawan mampu mendapatkan nasabah baru, baik yang bertujuan untuk menyimpan ataupun

meminjam uang dari bank (Ikatan Bankir Indonesia (IBI), 2013). Bekerja di sektor perbankan selalu diminati oleh tenaga kerja yang baru memulai karir mereka tetapi mereka akan segera berhenti meskipun mereka dinilai memiliki bakat dan potensi dalam bekerja, fenomena *turnover* ini lebih sering dialami oleh karyawan baru yang memiliki masa kerja relatif lebih singkat (Putri, Prabawani & Nugraha, 2022).

Industri perbankan memiliki karakteristik yang membedakannya dengan industri lainnya. Sebuah perusahaan perbankan memerlukan peraturan dan undang-undang yang jelas dalam mengatur kegiatan operasionalnya agar sesuai dengan tujuan utamanya yaitu menuju bank yang sehat (Ariyanto, 2004). Industri perbankan memiliki peran strategis dalam kegiatan perekonomian karena bank berfungsi sebagai lembaga perantara keuangan dan sebagai sarana penghimpunan dan penyaluran dana masyarakat. Bank merupakan lembaga penghimpun dana yang bertugas untuk menyalurkan dana dari pihak ketiga kepada masyarakat ataupun mengelola dana yang diperoleh dari pihak penabung kepada pihak peminjam (Arthesa & Handiman, 2006). Keberadaan bank di era ekonomi modern sebagai media perantara/jembatan (*financial intermediary institution*) sangatlah penting. Sebagai lembaga intermediasi, bank dituntut untuk memiliki performa kerja yang baik untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat (*agent of trust*). Bank sebagai lembaga keuangan harus didukung oleh rasa kepercayaan dari nasabahnya. Bank yang berfungsi dengan baik akan menjadi faktor yang menguntungkan bagi para *stakeholder* dan akan meningkatkan nilai perusahaan. (Bidari, Simangunsong & Siska, 2020)

Setiap tahunnya, tingkat *turnover* pada karyawan di Indonesia berkisar antara 10% dan 20%, sedangkan berdasarkan survei *Price Waterhouse Coopers* (PwC) Indonesia terhadap tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan perbankan di Indonesia menunjukkan persentase sebesar 15% hal ini berarti bahwa sumber daya manusia di sektor perbankan kerap melakukan *turnover* dan persentasenya melebihi batas normal (Putra, 2016). Sebagaimana Halimsetiono (2014) yang menyatakan bahwa persentase *turnover* berada dalam batas normal jika berada diantara 5% - 10% tiap tahunnya dan tinggi jika lebih dari 10% tiap tahun.

Sebuah jurnal yang dilakukan Handoko & Soeling (2020) tentang analisis penyebab terjadinya intensi *turnover* karyawan pada sektor perbankan syariah menunjukkan bahwa salah satu perusahaan di bidang perbankan syariah pada tahun 2016 - 2018 memiliki tingkat *turnover* yang cukup fluktuatif yang secara berturut turut menunjukkan persentase sebesar 7,60% pada tahun 2016, 6,25% pada tahun 2017, kemudian meningkat ke 7,99% pada tahun 2018. Sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan Santoso & Amin (2021) menunjukkan tingkat *turnover* karyawan pada PT. Central Santosa Finance cabang Semarang cukup tinggi, walaupun pada tahun 2016 tingkat *turnover* karyawan mengalami penurunan sebanyak 7 orang (21,2%), namun pada tahun-tahun berikutnya tingkat *turnover* karyawan meningkat dan mencapai puncaknya pada tahun 2019, rasio *turnover* karyawan mencapai 19 orang (51,3%). Ini jelas merupakan masalah serius karena dapat merugikan perusahaan.

Hasil survei *Global Strategic Rewards 2007/2008* oleh konsultan SDM Watson Wyatt menunjukkan bahwa banyak perusahaan di Indonesia kesulitan mempertahankan karyawannya. Dari sekian negara yang berpartisipasi dalam survei, fenomena *turnover* di Indonesia relatif lebih tinggi dengan persentase sebesar 10% per tahun sedangkan negara Asia Pasifik lainnya menghasilkan angka tertinggi sebesar 7% per tahun (Hakim, 2016). Sedangkan Hasil survei gaji *Mercer Talent Information Solutions and Consulting Company* pada tahun 2015 menunjukkan bahwa persentase tingkat *turnover* di sektor perbankan menduduki persentase tertinggi yakni sebesar 16%, sementara sektor industri menunjukkan persentase sebesar 8,4%. Hal ini tentunya menjadi dilema bagi para pebisnis yang berkonsentrasi di bidang perbankan (Sismawati & Lataruva, 2020).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, peneliti kemudian mengambil data awal dengan observasi dan wawancara pada 14 Maret – 17 Maret 2022 dengan 10 karyawan yang bekerja di sektor perbankan berdasarkan 3 aspek oleh Mobley (1986), yaitu *thinking of quitting*, *intention to search for alternative*, dan *intention to quit*. Kemudian diperoleh data bahwa 8 dari 10 karyawan menyatakan bahwa pada aspek *thinking of quitting* para karyawan cenderung banyak melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya dan ketidakpuasan yang mereka rasakan mempengaruhi karyawan untuk bekerja secara tidak optimal dalam menyelesaikan tugas serta mulai memikirkan untuk keluar dari tempatnya bekerja. 6 dari 10 karyawan pada aspek *intention to search for alternative* memperlihatkan evaluasi terhadap minat dan kemampuannya untuk mendapatkan pekerjaan lain contoh

kejadian seperti empat karyawan yang menyatakan bahwa mereka sudah mulai aktif mencari lowongan atau informasi pekerjaan di bidang lain yang relatif dianggap lebih sesuai dengan kemampuannya dan mampu memberikan peluang karir lebih baik. 5 dari 10 karyawan pada aspek *intention to quit* menunjukkan bahwa karyawan mulai menunjukkan niat untuk meninggalkan pekerjaannya ditandai dengan perasaan tidak senang saat bekerja dan mulai meyakinkan diri untuk keluar dalam waktu dekat.

Seperti dijelaskan di atas, tingginya fenomena *turnover* akan merugikan perusahaan karena dapat menimbulkan ketidakpastian dan ketidakstabilan kondisi tenaga kerja dan menyebabkan meningkatnya biaya pelatihan. Tingginya *turnover* juga dapat menurunkan efektivitas perusahaan atas hilangnya karyawan yang berpengalaman (Simamora, 2010). Fenomena *turnover* yang tinggi juga merupakan pertanda bahwa ada masalah sistemik didalam suatu perusahaan. Tingkat *turnover* yang tinggi menunjukkan bahwa evaluasi harus dilakukan untuk mengungkap penyebab *turnover* di perusahaan. Satu dari beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya intensi *turnover* yaitu rendahnya daya juang atau *adversity quotient* yang dimiliki karyawan. (Kurfia, 2019)

Stoltz (2005) menjelaskan bahwa kesuksesan adalah sejauh mana seseorang berusaha untuk maju dan bangkit dalam menjalani hidup meskipun diterpa berbagai rintangan dan kesulitan. Motivasi diri dan kemampuan untuk mengendalikan situasi sulit dapat meningkatkan produktivitas individu ketika menjalankan kegiatan atau pekerjaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian Amalia dan Muhari (2013)

yang menunjukkan bahwa *adversity quotient* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kematangan karir siswa di Mandiri *Entrepreneur Center* Surabaya. Stoltz (2005) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan cenderung berhenti berusaha sebelum benar-benar menggunakan energi dan keterampilan yang mereka miliki untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Sejalan dengan hal tersebut, penting bagi individu untuk memiliki kemampuan yang baik dalam menghadapi dan mengatasi kesulitan yang terjadi di tempat kerja, yang juga dikenal sebagai *adversity quotient*.

Stoltz (2005) mendefinisikan *adversity quotient* sebagai kemampuan individu untuk tetap bertahan ketika menghadapi kesulitan, mengatasi tantangan serta resiko hidup dan menyelesaikan pekerjaan. Stoltz (2005) dalam bukunya menyatakan *adversity quotient* sebagai kecerdasan untuk mengatasi kesulitan, *adversity quotient* dapat digunakan sebagai indikator yang dapat menganalisa keuletan seseorang dalam mengatasi tugas, mengukur seberapa baik seseorang dalam mengatasi situasi sulit serta mengubahnya menjadi peluang, dan mengukur seberapa tangguh seseorang ketika menghadapi permasalahan.

Menurut Deesom (2011), *adversity quotient* dapat digunakan untuk memberikan gambaran kepada individu mengenai seberapa baik seseorang dapat menahan rintangan yang mereka hadapi dan kemampuan mereka untuk mengatasinya. Tingginya *adversity quotient* juga berpengaruh positif bagi seseorang karena dapat memberikan motivasi, ambisi, antusiasme, semangat dan kegigihan yang tinggi saat menghadapi situasi sulit yang menimbulkan keputusasaan. Hal ini berbeda ketika seseorang memiliki *adversity quotient* rendah,

ia cenderung akan kesulitan dalam menghadapi permasalahan dalam hidup, pasrah, mudah menyerah, pesimis dan menunjukkan sikap negatif terhadap masalah. Semakin tinggi *turnover* yang terjadi dalam perusahaan, akan sejalan dengan meningkatnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengambil beberapa langkah untuk menekan angka *turnover* dengan memahami faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan, yang diantaranya adalah *adversity quotient*.

Pelatihan *adversity quotient* adalah upaya yang dapat dilakukan untuk meminimalkan dan mengatasi masalah *turnover*. Sebuah survei yang dilakukan oleh Chin & Hung (2011) menunjukkan bahwa *adversity quotient* dapat menekan intensi *turnover* karyawan perusahaan asuransi di Taiwan sehingga efisiensi perusahaan mampu ditingkatkan dan biaya akibat *turnover* dapat berkurang. Intensi *turnover* yang berakhir dengan *turnover* memiliki berbagai dampak yang signifikan bagi perusahaan, individu, dan sosial baik secara positif maupun negatif. Jika dampak pada suatu perusahaan adalah biaya, maka dampak pada individu adalah stres psikologis, dan dampak sosialnya adalah ketidakstabilan produksi serta kapasitas produksi yang terganggu karena berkurangnya operator (Moblely, 1986). Karyawan tentunya tidak dapat menghindari permasalahan dan situasi sulit saat bekerja, dengan memiliki *adversity quotient* yang baik karyawan diharapkan dapat tetap tangguh dalam menyelesaikan masalah dan terus berkembang untuk memberikan performa kerja terbaik (Robbins, 2007).

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, peneliti ingin mengetahui apakah terdapat hubungan antara *adversity quotient* dengan intensi *turnover* karyawan khususnya yang bekerja di sektor perbankan di wilayah Semarang.

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *adversity quotient* dengan intensi *turnover* pada karyawan perbankan di wilayah Semarang.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambahkan wawasan keilmuan psikologi pada bidang industri & organisasi, secara khusus mengenai fenomena intensi *turnover* pada karyawan yang bekerja di sektor perbankan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan sebagai masukan serta saran untuk HRD agar lebih memperhatikan intensi *turnover* yang dirasakan karyawan dan mengerti pentingnya *adversity quotient* karyawan dalam menghadapi suatu pekerjaan dan meningkatkan efektivitas perusahaan.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai referensi atau rujukan dalam mengembangkan ilmu mengenai *adversity quotient* dan intensi *turnover* karyawan.