

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pekerjaan di Indonesia memiliki berbagai macam bidang. Seperti pekerjaan pada bidang pendidikan, media masa, telekomunikasi, pemerintahan, informasi dan teknologi (IT), energi dan pertambangan, seni kreatif dan design, hukum, pariwisata, jasa, dan jasa keuangan. Bidang-bidang tersebut pun masih memiliki sub bagian. Seperti jasa keuangan contohnya. yang memiliki banyak jenis. Di Indonesia, menurut tim OJK (2019), jasa keuangan terbagi ke dalam tiga kategori, yaitu yang pertama pasar modal dengan jenis-jenisnya meliputi Bursa Efek Indonesia (BEI), Kliring Penjaminan Efek Indonesia (KPEI), Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI), dan lainnya. Kedua perbankan dengan jenis-jenisnya yaitu bank umum konvensional dan syariah dan bank perkreditan rakyat konvensional dan syariah. Ketiga non perbankan dengan jenis-jenisnya yaitu asuransi, dana pensiun dan lembaga pembiayaan. Jenis-jenis tersebut memiliki lembaga keuangannya masing-masing. Perusahaan pembiayaan adalah merupakan salah satu lembaga keuangan dari kategori jenis lembaga pembiayaan. Produk dan jasa yang ditawarkan bermacam-macam pula seperti pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, kegiatan usaha sewa operasi (Operating Lease), pembiayaan multiguna dan kegiatan usaha pembiayaan lainnya.

Menurut tim Infobanknews (2019), perusahaan pembiayaan dikelompokkan berdasarkan jumlah aset yaitu yang pertama Rp 10 triliun keatas, kedua Rp 5

Triliun s/d di bawah Rp 10 Triliun, ketiga Rp 1 Triliun s/d di bawah Rp 5 triliun, keempat Rp 500 Miliar s/d di bawah Rp 1 Triliun, kelima Rp 100 Miliar s/d di bawah Rp 500 Miliar dan keenam di bawah Rp 100 Miliar. PT. X merupakan perusahaan pembiayaan yang menjadi 5 besar peringkat perusahaan pembiayaan di Indonesia pada tahun 2018 beraset Rp 10 Triliun ke atas. Dan catatan luar biasa ditorehkan oleh PT. X selama tiga tahun berturut-turut, tahun 2016, 2017 dan 2018 ini menjadi yang terbaik versi majalah Infobank.

Menurut tim PT. X, pada dasarnya PT. X memiliki kegiatan usaha meliputi tiga jenis pembiayaan. Pertama, pembiayaan modal kerja, investasi dan multiguna yang ditujukan untuk kegiatan produktif seperti modal kerja, investasi dan pengembangan usaha, maupun untuk kebutuhan konsumtif seperti biaya renovasi rumah, pernikahan, dan yang lainnya. Kedua, pembiayaan *sales and lease back*, yaitu pembiayaan untuk pembelian mesin dan alat berat baik baru maupun bekas guna menunjang produktivitas usaha, mulai dari alat berat industri seperti bulldozer, excavator, crane, forklift, macam-macam jenis truk, mesin cetak, alat-alat kesehatan dan juga mesin industri. Ketiga, pembiayaan tanpa agunan untuk kebutuhan perjalanan, wisata, pendidikan dan juga pengembangan usaha menengah, kecil dan mikro (UMKM). PT. X membuka unit Syariah dengan tujuan memberikan kebutuhan masyarakat terhadap pembiayaan yang sesuai dengan prinsip syariah yang resmi dibuka pada tahun 2017.

PT. X memiliki jaringan pemasaran terbesar di Nusantara, dengan memiliki 228 kantor cabang dan 173 gerai, tersebar seluruh Indonesia di 33 dari 34 provinsi dan memiliki lebih dari 11.000 karyawan dari data tanggal 31 Desember 2018.

PT. X memiliki bagian-bagian dalam perusahaan. Di kantor cabang, contohnya seperti cabang Yogyakarta, memiliki bagian-bagian yang terdiri dari *Branch Manager (BM)*, *credit analyst*, HRD, *operational*, *marketing*, *collection*, *office boy* dan *messenger*. Berdasarkan dari hasil survey pendahuluan dengan cara wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 15 Oktober 2019 kepada tim HRD cabang Yogyakarta memiliki karyawan sebanyak 89 karyawan dan karyawan yang lebih sering mengalami *turnover intention* yaitu dari divisi *operational*, *marketing* dan *collection* sehingga menjadi alasan pilihan peneliti untuk menjadi subjek dalam penelitian ini.

Dari hasil wawancara kepada tim HRD tersebut, juga disampaikan tugas utama karyawan pada PT. X yaitu saling bersinergi dalam mendapatkan, memproses konsumen yang biasa disebut debitur, untuk memakai dan atau membeli produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dengan masing-masing *jobdesk* yang sudah diatur oleh perusahaan. Divisi *marketing* memiliki tugas utama untuk mencari debitur yang disebut dengan aplikasi dengan cara *collect database*, *survey* dan analisis pertama yang kemudian data akan diolah oleh *credit analyst (CA)*. Apabila telah disetujui oleh CA, aplikasi akan dilanjutkan kepada divisi *operational* untuk dilanjutkan dengan proses pencairan (*funding*). Kemudian apabila telah *funding*, angsuran sudah berjalan dan apabila debitur mengalami keterlambatan dalam pembayaran, selanjutnya adalah tugas dari divisi *collection* untuk melakukan penagihan.

Selain wawancara kepada HRD, peneliti juga melakukan wawancara dengan 5 karyawan pada tanggal 15 Oktober 2019. Dari hasil wawancara tersebut, demi

kelangsungan perusahaan, karyawan dituntut untuk dapat menjadi karyawan yang memiliki integritas tinggi, dapat menjadi karyawan yang dapat senantiasa bertumbuh dan meningkatkan kualitas diri, juga dapat segera beradaptasi dengan perubahan yaitu siap ditempatkan di cabang yang ada di seluruh Indonesia. Dan untuk mencapai hasil yang optimal pada setiap bulannya, cara yang diambil oleh perusahaan adalah memberikan minimal target kepada karyawan dari semua divisi. Apabila terdapat karyawan yang dapat mencapai target akan mendapatkan *reward* berupa insentif, dan sebaliknya apabila terdapat karyawan yang tidak dapat mencapai target dengan batas nilai dan waktu, akan dikenai *punishment* berupa surat teguran atau surat peringatan.

Dalam proses mencapai target banyak hal yang dirasa berat oleh karyawan. Seperti karyawan bagian *operational* yang dituntut untuk dapat melakukan proses pencairan dengan cepat dan tepat yang seringkali mengakibatkan lembur diluar jam kerja dan tidak adanya uang kompensasi, dan juga melayani debitur yang melakukan *complain* dengan marah-marah. Debitur yang susah ditemui saat dilakukan *survey* oleh *marketing*, lebih sering dapat ditemui pada malam hari yang mengakibatkan karyawan harus bekerja diluar jam kerja dengan tidak adanya uang kompensasi. Selain itu, tekanan yang diberikan oleh atasan yang meminta proses *funding* dan atau pembayaran tertunggak segera dilakukan, dengan menghubungi hampir setiap jam saat karyawan sedang berada di lapangan yang berjuang untuk dapat menemui debitur. Tekanan-tekanan tersebut seringkali menimbulkan karyawan melakukan *turnover intention*. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara pada tanggal 15 April 2020 kepada HRD ditemukan 17

karyawan mengalami *turnover* pada tahun 2018 dan 34 karyawan mengalami *turnover* pada tahun 2019.

*Turnover intention* merupakan kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2002). Pendapat juga dikuatkan oleh Mobley (2011) yang mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan faktor peramal *turnover* yang paling baik. Model ini menjelaskan bahwa *turnover intention* dimulai dari rasa tidak puas terhadap organisasi yang bersangkutan serta membuat karyawan berpikir untuk keluar, sehingga mendorong pada pengevaluasian perilaku *turnover* dan berbagai alternatif pekerjaan lain yang akan membuat karyawan berniat untuk mencari pekerjaan lain dan akhirnya keluar dari perusahaan (Mobley, 2011).

Pendapat dari Mobley (2011) bahwa *turnover intention* terdiri dari tiga aspek, yaitu yang pertama berpikir untuk keluar dari perusahaan tempat bekerja (*thinking of quitting*) yaitu pikiran seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja setelah mempertimbangkan keyakinannya serta pandangan orang lain. Kedua intensi untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search*) adalah keinginan karyawan setelah mempertimbangkan pandangan orang lain dan keyakinannya untuk mencari pekerjaan lain atau tempat kerja baru. Dan yang ketiga intensi untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja (*intention to quit*) adalah dorongan atau keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan setelah mempertimbangkan pendapat orang lain dan keyakinannya.

*Turnover intention* menjadi masalah penting bagi perusahaan-perusahaan dengan adanya data dari Michael Page Data Services (2015) mencatat responden sebanyak 72% di Indonesia memiliki minat untuk ganti pekerjaan untuk 12 bulan ke depan. Ada juga studi yang telah dilakukan oleh Hay Group (2012) yang dilakukan kepada 700 juta karyawan di 19 negara yang berbeda, ditemukan bahwa jumlah karyawan yang akan keluar di seluruh dunia akan mencapai nilai 192 juta pada tahun 2018. Persentase tertajam *turnover* yang dialami Indonesia adalah pada tahun 2014, yaitu sebesar 27% yang setara dengan India dan Rusia pada tahun yang berbeda dan menjadi yang tertinggi dibandingkan dengan negara maju seperti Australia, Jerman, Kanada, Inggris, Belanda dan Amerika Serikat.

Permasalahan awal yang penulis temukan dari hasil survei pendahuluan yang peneliti lakukan pada tanggal 15 Oktober 2019 kepada tim HRD adalah meningkatnya *turnover intention* pada karyawan PT. X Cabang Yogyakarta, yang terlihat dari kenaikan *turnover* pada karyawan di tahun 2018 dan 2019. Hal tersebut dikuatkan dari hasil wawancara pada tanggal 15 April 2020 kepada HRD ditemukan 17 karyawan mengalami *turnover* pada tahun 2018 dan 34 karyawan mengalami *turnover* pada tahun 2019. Hal tersebut berdampak pada pencapaian cabang yang mengalami penurunan sehingga menjadikan prestasi cabang memburuk jika dibandingkan dengan cabang lain. Selain itu juga berdampak pada kerugian finansial seperti biaya perekrutan, *training*, tunjangan, dan lainnya. Perusahaan juga akan menanggung kerugian dari segi kehilangan aset berupa karyawan apabila karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan yang berprestasi. Dari hasil wawancara dengan tim HRD pada tanggal 15 April 2020

juga ditemukan *turnover intention* yang terjadi pada PT. X Cabang Yogyakarta paling banyak dialami oleh karyawan usia 20 tahun sampai 40 tahun.

Peneliti juga melakukan wawancara pendahuluan dengan 5 karyawan pada tanggal 15 Oktober 2019 di PT. X Cabang Yogyakarta, hasil wawancara pendahuluan tersebut, ditemukan terjadinya *turnover intention* ditandai karyawan meminta pendapat kepada rekan kerja terdekat terkait pemikirannya untuk keluar dari pekerjaan dan terkait keinginannya untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Selain meminta pendapat, karyawan menyampaikan bahwa merasa kurang bersemangat untuk berangkat kerja, datang kerja dengan waktu yang mepet atau terkadang terlambat, dan juga melakukan penundaan pekerjaan karena merasa malas untuk bekerja.

Berdasarkan wawancara tersebut, peneliti mendapat kesimpulan bahwa *turnover intention* merupakan masalah yang sedang dialami oleh PT. X Cabang Yogyakarta dan hal tersebut menyebabkan kerugian pada perusahaan. Sehingga peneliti menjadi yakin bahwa *turnover intention* penting untuk diteliti mengingat pentingnya SDM bagi perusahaan seperti yang disampaikan oleh pendapat dari Mobley (2011) bahwa SDM lebih banyak memberikan kontribusi pada arah pencapaian tujuan dari perusahaan. Menyadari hal tersebut, Davis (2009) mengemukakan bahwa setiap perusahaan dituntut untuk mampu merekrut dan mengelola SDM yang memiliki talenta baik, berkompeten dan juga loyal kepada perusahaan serta tidak mengalami *turnover intention*.

*Turnover intention* dalam suatu perusahaan, sebaiknya berada pada tingkat yang rendah karena apabila *turnover intention* dapat diperkecil, maka penjualan

akan dapat melebihi target (Robert L. & John H., 2012). Akibat yang ditimbulkan dari rendahnya angka *turnover intention* karyawan juga dapat mengurangi biaya dalam pengelolaan SDM, seperti biaya perekrutan dan pelatihan karyawan karena mampu mempertahankan karyawan yang telah bekerja dan berpengalaman di perusahaan. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Mobley (2011) yang mengatakan bahwa *turnover intention* yang rendah dapat mengurangi biaya-biaya yang perlu dikeluarkan untuk pengelolaan SDM.

Menurut Mobley (2011) *turnover intention* merupakan faktor peramal *turnover* yang paling baik. Mobley (2011) menyampaikan bahwa perusahaan harus memperhatikan *turnover intention*, karena dari tingginya *turnover* pada karyawan berdampak pada perusahaan yaitu harus mengeluarkan biaya proses pengunduran diri karyawan, perekrutan karyawan pengganti dan biaya pelatihan karyawan. Pendapat tersebut diperkuat oleh (Mathis & Jackson, 2012) yang menyampaikan bahwa perusahaan perlu memperhatikan *turnover intention* dikarenakan *turnover intention* dapat mempengaruhi tingkat kerugian bagi perusahaan yaitu seperti biaya yang harus dikeluarkan yaitu biaya perekrutan, pelatihan, produktifitas dan juga biaya pemberhentian.

Hal tersebut didukung oleh pendapat dari Randhawa (2007) yang mengatakan seiring dengan semakin ketatnya persaingan antara perusahaan, perputaran karyawan menjadi masalah perusahaan yang menjadi penting, karena pada kenyataannya bahwa banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover intention* karyawan tinggi. Perusahaan harus mengeluarkan biaya dua kali lipat yaitu biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan SDM akan



terbuang sia-sia karena adanya keluar masuk karyawan, kemudian diharuskan mengeluarkan biaya kembali untuk keperluan perekrutan karyawan. Berdasarkan pemaparan tersebut diatas, penelitian tentang *turnover intention* begitu penting dilakukan.

Menurut pendapat dari Mobley (2011) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* digolongkan menjadi 3, yaitu yang berhubungan dengan ekonomi, organisasi dan individual. Menurut pendapat dari Simamora (2019) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* seperti: usia, lama kerja, tingkat pendidikan dan inteligensi, ikatan terhadap perusahaan, dan organisasi. Karyawan berusia muda cenderung memiliki tingkat keinginan berpindah lebih tinggi karena masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Tingkat pendidikan dan inteligensi juga mempengaruhi *turnover intention* karena karyawan dengan pendidikan tinggi lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru. Pendapat lain juga disampaikan oleh Jewel dan Siegel (2008) yang menyebutkan 2 faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah kerja yaitu faktor sikap pribadi dan faktor norma subyektif.

Selain faktor-faktor tersebut, Mathis dan Jackson (2009) memaparkan ada beberapa komponen yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan, yaitu komponen organisasional, hubungan karyawan, peluang karir, penghargaan serta rancangan tugas dan pekerjaan, kondisi kerja dan tanggung jawab kerja. Saat perusahaan mengalami peningkatan target yang berbeda dari biasanya, maka karyawan dituntut untuk lebih cekatan dan gigih

dalam bekerja, menyumbangkan inovasi dan berkontribusi dalam perusahaan sehingga menjadikan karyawan memiliki tugas lebih besar. Sehingga mempengaruhi tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan menjadi terlalu besar yang akan berakibat terhadap beban kerja dan daya juang pada karyawan. Stoltz (2007) menyampaikan bahwa kebanyakan karyawan berhenti berusaha sebelum mereka menggunakan kemampuan dan tenaganya untuk menghadapi kesulitan-kesulitan yang dihadapi yang dapat menimbulkan stres maka diperlukan kemampuan agar dapat mengatasi dan menghadapi kesulitan dalam bekerja, yang kemudian kemampuan tersebut disebut oleh Stoltz dengan sebutan *adversity quotient*. Pendapat tersebut dikuatkan oleh pendapat dari Leman (2007) yang menyatakan bahwa kemampuan memecahkan masalah, daya tahan menghadapi masalah, dan keberanian mengambil resiko, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan seseorang. Sikap ini menjadi pemicu seorang karyawan untuk memberikan segala kemampuan dan potensi agar permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan segera teratasi dan mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya.

Pendapat Stoltz (2007) dalam buku *Adversity Quotient* yang menjelaskan bahwa *adversity quotient* adalah kecerdasan untuk mengatasi kesulitan yang dapat digunakan untuk menganalisis kegigihan seseorang dalam menghadapi setiap tantangan sehari-harinya. *Adversity quotient* juga dapat digunakan sebagai indikator bagaimana seseorang dapat keluar dari situasi yang penuh kesulitan yang kemudian merubahnya menjadi peluang dan juga digunakan untuk menilai sejauh mana ketahanan seseorang ketika menghadapi situasi atau masalah yang

sulit. Pendapat tersebut diperkuat oleh dari pemaparan menurut Seery, Holman, dan Silver (2010) bahwa *adversity quotient* juga digunakan untuk memprediksi sejauhmana individu mampu menghadapi kesulitan.

Pendapat dari Stoltz (2007) yang menjelaskan bahwa *adversity quotient* merupakan kecerdasan atau kemampuan seseorang untuk dapat bertahan menghadapi kesulitan-kesulitan dan mampu mengatasi tantangan hidup, resiko dan akan menuntaskan pekerjaannya. Pendapat lain dikemukakan oleh Agustian (2001), *adversity quotient* adalah merupakan kecerdasan yang dimiliki seorang individu untuk mengatasi kesulitan agar dapat bertahan hidup. Pendapat tersebut dikuatkan oleh pendapat dari Wangsadinata dan Suprayitno (2008) bahwa *adversity quotient* adalah merupakan suatu kecerdasan ketangguhan berupa seberapa baik seorang individu bertahan atas ujian atau cobaan yang dialami dan seberapa baik kemampuan individu dapat mengatasinya. Dimensi dari *adversity quotient* menurut Stoltz (2007) menyampaikan bahwa terdapat 4 dimensi dari *adversity quotient* meliputi kemampuan mengontrol situasi (*control*), kemampuan menanggung akibat situasi (*ownership & origin*), kemampuan menghadapi kesulitan (*reach*) dan ketahanan diri dalam mempersepsikan kesulitan (*endurance*).

Hasil penelitian dari Shen dan Huan (2014) yaitu karyawan yang memiliki *turnover intention* yang tinggi adalah karyawan yang memiliki tingkat *adversity quotient* yang rendah. Hal tersebut didukung oleh pendapat dari Mobley (2011), karyawan yang memiliki tingkat intelegensi yang tidak terlalu tinggi akan menilai tugas-tugas sebagai suatu tekanan dan sumber kecemasan, karyawan akan lebih

berani keluar dan mencari pekerjaan yang lain. Pendapat juga dikemukakan oleh Stoltz (2007) bahwa seseorang dengan *adversity quotient* yang rendah mempunyai kreatifitas yang sempit sehingga sulit untuk menemukan cara untuk meraih kesuksesan yang berdampak pada turunnya tanggung jawab karyawan dalam mengerjakan perihal diluar tugas. Selain itu, seseorang yang memiliki *adversity quotient* yang rendah akan mempunyai karakteristik sebagai pribadi yang pesimis sehingga cenderung akan melarikan diri dari permasalahan yang dialami dan berakhir pada keluarnya karyawan dari perusahaan (Stoltz, 2007).

Sebaliknya karyawan yang memiliki *turnover intention* rendah adalah karyawan yang memiliki tingkat *adversity quotient* yang tinggi. Menurut Mobley (2011) karyawan yang memiliki minat, prestasi bagus ditempat bekerja, memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah. Dan menurut Stoltz (2005), individu yang memiliki *adversity quotient* dengan tingkat yang tinggi memiliki motivasi dan daya saing yang tinggi pula, sehingga kesulitan yang dihadapi direspon dengan cara optimis, menyikapi kesulitan dengan agresif, dan juga berani mengambil lebih banyak resiko sehingga karyawan akan setia pada perusahaan atau tidak mengalami *turnover intention*. Hal serupa juga diungkap berdasarkan hasil penelitian dari Wirabrata (2013) yaitu apabila *adversity quotient* naik, maka *intention turnover*-nya turun dan juga sebaliknya. Penelitian ini dilakukan untuk dapat menjadi bahan pertimbangan guna kemajuan dan eksistensi perusahaan. Dari penjelasan tersebut, peneliti memutuskan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *adversity quotient* dengan *turnover intention* pada karyawan PT. X Cabang Yogyakarta?

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah hubungan *adversity quotient* dengan *turnover intention* pada karyawan PT. X Cabang Yogyakarta.

## **C. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam ilmu psikologi dan sumber daya manusia secara khusus di bidang psikologi industri dan organisasi, terutama yang berkaitan dengan hubungan *adversity quotient* dengan *turnover intention* karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan untuk perbaikan dan perkembangan sumber daya manusia khususnya mengenai *adversity quotient* agar dapat menekan *turnover intention* pada karyawan.

**b. Bagi Karyawan**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan pada karyawan untuk dapat membangun *adversity quotient* di tempat kerja agar *turnover intention* dapat dihindari.

**c. Bagi Akademisi**

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi pada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia, khususnya terkait faktor yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu *adversity quotient*.