

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Fungsi efektif organisasi tidak hanya tergantung pada sumber daya teknis yang tersedia, tetapi juga pada keunggulan dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan (Hasan, Akram & Naz, 2012). Maka pentingnya peran manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan keterampilan karyawan, bakat, pengetahuan dan kemampuan, juga tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya. Apabila tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan, maka akan membawa dampak buruk pada sikap (*attitude*) kerja mereka. Karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan menampakkan produktivitas yang lebih tinggi daripada yang sikap kerjanya negatif, akibatnya akan rendah niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*).

Peran penting manajemen sumber daya manusia dalam industri perbankan khususnya perbankan syariah merupakan aktivitas yang sangat penting untuk mendukung proses operasional perusahaan. Dimana dalam pelaksanaannya, perbankan syariah dituntut untuk melakukan bisnisnya, yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian, agar dapat mewujudkan sistem perbankan yang sehat, kuat, dan kokoh. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang potensial, yaitu dapat bekerja secara profesional khususnya dalam bidang perbankan syariah. Hal ini berdampak pada meningkatnya performa perusahaan, yang ditunjukkan dalam

pencapaian target tahunan perusahaan. Namun, apabila pencapaian target ini tidak terpenuhi, maka dapat berpotensi meningkatnya *turnover* karyawan, dimana perusahaan akan berusaha untuk lebih efisiensi dalam operasionalisasi bisnisnya, salah satunya dalam pemberian kompensasi kepada karyawan.

Perpindahan (*turnover*) karyawan adalah merupakan satu fenomena yang rentan dalam suatu organisasi. *Turnover* dapat diartikan sebagai bentuk perbuatan tenaga kerja yang keluar dari organisasi, akibatnya dapat menghambat perkembangan organisasi. Beberapa alasan mengapa karyawan melakukan *turnover*, yaitu pengunduran diri untuk berpindah ke unit organisasi lain, pemberhentian oleh perusahaan, atau kematian. Namun apabila dalam beberapa tahun kedepan karyawan mempunyai niat untuk mencari pekerjaan baru pada perusahaan lain, maka dapat dikatakan sebagai *turnover intention* (Medina, 2012).

Penyebab utama *turnover intention* adalah apabila keadaan yang dihadapi karyawan saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan. Beberapa faktor yang memengaruhi, seperti kebijakan perusahaan yang tidak adil, ketidakpuasan atas kompensasi yang diberikan, tidak ada kesesuaian terhadap lingkungan kerja, ketidakjelasan struktur organisasi, dan adanya kesempatan alternatif pekerjaan yang sesuai dan melimpah diluar, serta alasan-alasan lainnya. Hal ini berpengaruh pada ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan *turnover* karyawan. Lebih lanjut akan berdampak negatif bagi perusahaan, yaitu perusahaan akan kehilangan sejumlah tenaga kerja, dan kehilangan ini harus diganti dengan pengisian tenaga kerja baru. Akibatnya perusahaan akan mengeluarkan sejumlah biaya untuk proses rekrutmen, seleksi,

dan pelatihan untuk karyawan baru (Abbasi & Hollman, 2008). Maka disini perlunya usaha perusahaan untuk mempertahankan karyawan, yang mempunyai kesesuaian nilai-nilai karakter dengan organisasi (*person-organization fit*), dan upaya untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) para karyawan.

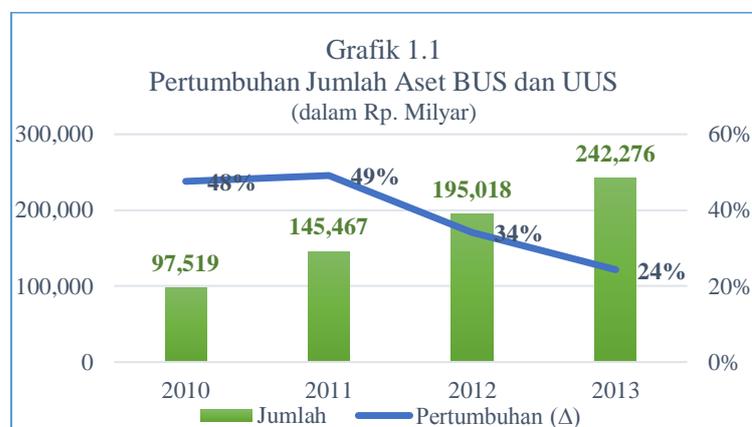
Selanjutnya dalam persaingan bisnis yang kompetitif saat ini, *job satisfaction* (kepuasan kerja) merupakan salah satu faktor penting, yang memengaruhi konsistensi dan kontinuitas karyawan untuk tetap bekerja dan bertahan dalam perusahaan. Robbins and Judge (2009) dan Noe, et. all (2006), mengatakan bahwa, konsep *job satisfaction* sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Seseorang dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas, memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaannya tersebut.

Sementara itu terdapat beberapa alasan utama mengapa *job satisfaction* karyawan menurun, yaitu karena imbalan gaji, promosi dan *reward* yang tidak sesuai dengan harapan, kurang harmonisnya hubungan karyawan dengan atasan dan karyawan dengan rekan kerja, kurang jelasan kebijakan dan aturan perusahaan, ketidakpuasan karyawan atas tugas dan pekerjaan, serta kurang baiknya komunikasi di dalam perusahaan. Selain *job satisfaction*, faktor lainnya yang memengaruhi *turnover intention* adalah kesesuaian antara karyawan dan organisasi perusahaan tempatnya bekerja.

Merupakan tantangan bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan karyawan, agar mereka sesuai dalam bidang pekerjaannya.

Namun demikian, kesesuaian ini sulit tercapai, misalnya karyawan pada awalnya merasa bahwa pekerjaan baru terasa menggairahkan dan menarik, namun yang terjadi kemudian adalah dia merasa adanya ketidakcocokan dalam pekerjaan maupun kelompok orang dalam bekerja bahkan dengan organisasi perusahaan. Terdapat beberapa faktor utama penyebab ketidak sesuaian karyawan dengan organisasi (*person-organization fit*), yaitu apabila organisasi tidak mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan individu, serta individu tidak dapat memenuhi permintaan organisasi.

Selanjutnya, menurut otoritas tertinggi jasa keuangan, yaitu OJK (Otoritas Jasa Keuangan), meskipun pangsa pasar (*market share*) aset industri perbankan syariah pada tahun 2013 masih dibawah 10% atau sebesar 4,89% dari keseluruhan jumlah aset bank konvensional, namun potensi kedepan perbankan syariah Indonesia masih memiliki prospek bisnis yang baik. Hal ini dtunjang dengan pertumbuhan aset yang cukup positif, yaitu mencapai 24% (yoy) pada tahun 2013. Untuk keterangan lengkapnya dapat dilihat pada Grafik 1.1. di bawah ini,



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK), "Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Tahun 2013"

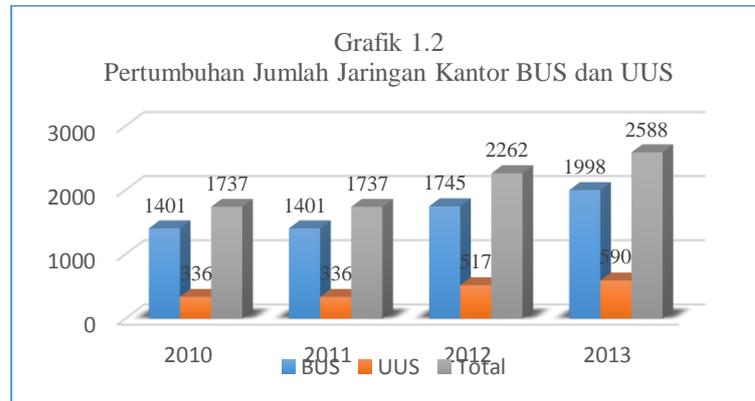
Grafik 1.1. di atas menggambarkan pertumbuhan aset Bank Umum Syariah (BUS)<sup>1</sup> dan Unit Usaha Syariah (UUS) dalam empat tahun terakhir, yaitu dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2013, yang terus-menerus mengalami peningkatan. Terlihat bahwa, masih adanya potensi perkembangan perbankan syariah, yang cukup cerah, walaupun masih tetap dihadapkan kepada berbagai tantangan seperti kecukupan permodalan, pemenuhan sumber daya manusia, *business process*, dan inovasi produk, serta edukasi maupun pemahaman masyarakat tentang perbankan syariah, yang berkesinambungan.

Selain itu, dalam bidang kelembagaan, menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), jumlah BUS tercatat tidak bertambah dari tahun 2010, yaitu 11 bank umum syariah. Jumlah UUS dengan periode yang sama, berkurang dari 24 menjadi 23, hal ini karena ditutupnya satu UUS bank asing sebagai bagian dari konsolidasi global bank induknya. Namun demikian, dengan tidak bertambahnya jumlah BUS dalam beberapa tahun terakhir ini, ternyata tidak menghambat peningkatan jumlah aset. Dengan meningkatnya aset, maka saatnya perbankan syariah untuk melakukan ekspansi, yaitu dengan menambah jaringan kantor baru ke beberapa daerah yang berpotensi memberikan kontribusi pendapatan bagi perusahaan. Berdasarkan Grafik 1.2 di bawah, tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 jumlah jaringan kantor

---

<sup>1</sup> Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008, Tentang Perbankan Syariah, tanggal 16 Juli 2008: Bank Umum Syariah (BUS) adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Unit Usaha Syariah (UUS) adalah unit kerja dari kantor pusat Bank Umum Konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan Prinsip Syariah, atau unit kerja di kantor cabang dari suatu Bank yang berkedudukan di luar negeri yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang pembantu syariah dan/atau unit syariah.

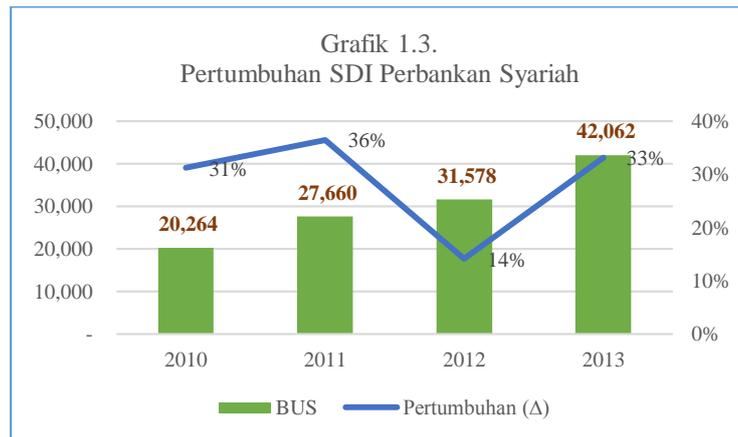
baru mengalami kenaikan, yang cukup signifikan, yaitu tumbuh 70% atau bertambah 851 jaringan.



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK), "Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Tahun 2013"

Perluasan jaringan perbankan syariah yang telah menjangkau seluruh propinsi di Indonesia, menuntut kualitas sumber daya manusia dalam memahami aspek perbankan yang berprinsip syariah. Hal ini telah sesuai dengan amanah Undang-Undang sebagai otoritas perbankan syariah, dimana sejak tahun 2008 Bank Indonesia telah melaksanakan berbagai kebijakan perbankan syariah berdasarkan kepada 7 (tujuh) pilar dalam Cetak Biru (*Blue Print*), yang salah satunya menyangkut tentang Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini sangat penting untuk dilaksanakan oleh semua industri perbankan syariah, agar tujuan kebijakan perbankan syariah dapat tercapai dengan baik.

Pertumbuhan sumber daya manusia di industri perbankan syariah di Indonesia, menurut laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) periode akhir tahun 2013, dapat di lihat pada Grafik 1.3. di bawah ini:



Sumber: Bank Indonesia (BI), "Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Tahun 2008 – 2011" (Jumlah SDM termasuk BUS, UUS dan BPRS\*)

Berdasarkan Grafik 1.3. di atas, jumlah sumber daya manusia, baik pada BUS, UUS, dan BPRS<sup>2</sup> pada akhir tahun 2013, berjumlah 42.062 atau naik 33% dari tahun 2012 yaitu 31.578. Sementara itu pada industri perbankan syariah saat ini, dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, dapat berpotensi menimbulkan *turnover* karyawan yang profesional dalam bidangnya, karena adanya keterbatasan penyediaan sumber daya manusia yang mumpuni. Hal ini ditunjang oleh data dari Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo), dimana pada tahun 2013 diperkirakan kebutuhan sumber daya manusia di industri perbankan syariah rata-rata sekitar 11.000 per tahun. Namun disatu sisi, perguruan tinggi yang memiliki konsentrasi pendidikan pada ilmu ekonomi syariah diperkirakan belum cukup memenuhi kebutuhan pasar, mereka hanya mampu memasok sumber daya manusia sekitar 3.750 orang per tahun. Dengan kata lain, masih terdapat selisih hingga 7.250 orang per tahun. Hal ini memberi peluang karyawan yang berpotensi untuk mencari

<sup>2</sup> Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008, Tentang Perbankan Syariah, tanggal 16 Juli 2008: BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Syariah) adalah Bank Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

kepuasan dirinya, yaitu dengan mencoba mencari pekerjaan yang cocok dan masih berlimpah diluar. Mereka mengetahui bahwa potensi pertumbuhan kinerja industri perbankan syariah masih cukup baik saat ini dan dapat memberikan peluang yang cukup luas di masa mendatang.

Namun demikian, seperti pada industri perbankan pada umumnya, mayoritas jumlah sumber daya manusia pada masing-masing bank, didominasi oleh karyawan setaraf *clerical* untuk pekerjaan operasional Bank. Seperti Bank Jabar Banten Syariah misalnya, menurut Kepala Divisi SDM, hanya sekitar 60% dari total keseluruhan sumber daya manusia, adalah merupakan karyawan tetap termasuk setaraf *clerical*. Data responden yang diterima, dari Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah dan Bank Jabar Banten Syariah di kota Bandung, rata-rata jumlah karyawan tetap diluar setaraf *clerical* sekitar 25% atau 120 karyawan. Hal ini berhubungan dengan jumlah kantor cabang yang terbatas di Bandung.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dirasa perlu dilakukan suatu penelitian yang lebih jauh tentang “*Analisis Pengaruh Person-Organization Fit dan Job Satisfaction terhadap Turnover Intention Bank Umum Syariah di Bandung.*”

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Dalam industri perbankan syariah, sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting untuk mendukung kelangsungan suatu perusahaan. Perlunya sumber daya manusia yang potensial dan profesional, agar dapat menunjang bisnis perusahaan, yang merupakan bisnis jasa secara prudent (hati-hati) dan penuh kepercayaan. Namun demikian, dengan ketatnya persaingan bisnis pada

industri perbankan syariah saat ini, berpotensi menimbulkan *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Hal ini dapat menghambat kelangsungan bisnis, yang berakibat terganggunya pencapaian target perusahaan.

Sementara itu, perpindahan (*turnover*) karyawan merupakan satu permasalahan yang rentan dalam suatu industri perbankan syariah. Apabila perusahaan tidak dapat mengurangi *turnover* karyawan, karena ketidakmampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan individu, serta karyawan tidak dapat memenuhi permintaan organisasi, maka organisasi akan kehilangan karyawannya. sementara itu karyawan merupakan salah satu aset penting bagi kelangsungan perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Apabila hal ini terus-menerus terjadi, maka akan berdampak buruk terhadap *performance* (kinerja) perusahaan. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan berbagai solusi, yang salah satunya adalah agar perusahaan lebih memperhatikan *person-organization fit* dan *job satisfaction* karyawan. Hal ini merupakan faktor penting untuk dapat memengaruhi konsistensi dan kontinuitas karyawan untuk tetap bekerja dan bertahan dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan *interview* dengan Direktur Operasional Bank Jabar Banten Syariah, Bandung, Bapak Hamara Adam, bahwa *turnover* karyawan di perusahaan masih cukup rendah. Namun demikian, menurut beliau, tidak tertutup kemungkinan terdapat potensi meningkatnya *turnover* karyawan pada tahun mendatang. Hal ini disebabkan belum terpenuhinya pemenuhan sumber daya manusia yang mumpuni di industri perbankan syariah pada umumnya, dan Bank Jabar Banten Syariah khususnya. Akibatnya, terjadi persaingan tidak sehat di industri perbankan syariah,

untuk saling memerebutkan karyawan yang handal. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan Direktur Utama Bank Syariah Bukopin, Bapak Riyanto, dan Pimpinan Kantor Cabang Bandung, Bapak Suherly. Menurut mereka, salah satu alasan karyawan melakukan *turnover* adalah ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, salah satu faktornya, seperti perusahaan pesaing memberikan kompensasi yang lebih baik bagi karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana gambaran *person-organization fit*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* karyawan Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah, dan Bank Jabar Banten Syariah di kantor cabang Bandung;
- 2) Sampai sejauh mana pengaruh *person-organization fit* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Selanjutnya, berdasarkan identifikasi dan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1) *Person-organization fit*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* karyawan Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah, dan Bank Jabar Banten Syariah di kantor cabang Bandung;
- 2) Sampai sejauh mana pengaruh *person-organization fit* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan baik secara simultan maupun parsial.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan perbandingan dan pengembangan lebih mendalam, untuk mengkaji bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan *person-organization fit*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* ;
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan perbaikan mengenai bagaimana *person-organization fit* dan *job satisfaction* dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan di industri perbankan syariah. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi beberapa permasalahan dalam usahanya, dan diharapkan dapat terciptanya iklim kerja yang lebih baik, serta menguntungkan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan yang strategis;
3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk membahas topik yang berkaitan dengan penelitian ini, ataupun pada objek yang cakupannya lebih luas pada disiplin ilmu yang diteliti.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, terdiri atas latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Kepustakaan, berisi teori-teori yang berhubungan dengan pokok pembahasan, yaitu *person-organization fit*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*, serta kajian atas penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya.

Bab III Rerangka Pemikiran, Model, dan Hipotesis Penelitian, yang terdiri dari rerangka pemikiran pengaruh variabel *person-organization fit*, dan *job satisfaction*, terhadap *turnover intention*, serta model dan hipotesis penelitian berdasarkan atas rerangka pemikiran tersebut.

Bab IV Metode Penelitian, terdiri dari latar belakang objek penelitian, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode penelitian termasuk teknis analisis yang digunakan, serta Operasionalisasi Variabel.

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian, merupakan tahap penganalisaan dan penginterpretasian hasil pengolahan data penelitian, serta implikasi manajerial atas pengaruh *person-organization fit* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan bank umum syariah di kota Bandung.

Bab VI Simpulan dan Saran, terdiri dari rangkuman keseluruhan bab hasil penelitian ini, dan saran-saran yang dianggap perlu bagi organisasi, serta dapat menjadi masukan-masukan terhadap penelitian selanjutnya.