

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan, karena manusia berperan dalam menggerakkan, mengelola, dan melaksanakan segala aktivitas kegiatan usaha. Oleh karena itu, faktor manusia perlu mendapat perhatian. Namun manusia sebagai karyawan dalam perusahaan bukanlah hanya sebagai faktor produksi. Melainkan juga sebagai sarana manajemen yang sangat penting, karena manajemen dengan berbagai sumber daya manusia yang tersedia seperti modal, teknologi tidak dapat berjalan tanpa manusia.

Mengelola sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang sangat penting pada abad ini, demikian dikemukakan oleh Schuler dan Jackson dalam Sinambela (2016:3). Sumber daya manusia dalam setiap organisasi baik publik maupun bisnis, adalah sumber daya yang paling penting di samping sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan manusia menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya

Menurut Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 Perubahan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan bahwa Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan

menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak..

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa bank merupakan salah satu bentuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dalam hal yang berkaitan dengan financial. Dalam hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 maka bank dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabah yakni masyarakat itu sendiri dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Tentunya untuk dapat memberikan kenyamanan yang baik harus didukung dengan sumber daya manusia yakni karyawan atau pekerja yang terlibat dalam instansi ini memang sudah sepatutnya diambil hanya dari orang-orang yang berkompeten di bidangnya.

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusianya (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber daya manusia (bankir) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin.

Disamping itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank ke depan. Kemampuan yang telah dimiliki harus telah

diasah secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.

Bagi dunia perbankan yang memiliki kegiatan yang begitu padat dalam arti setiap transaksi harus selesai dalam waktu yang relatif singkat, maka seorang karyawan yang dimiliki haruslah memiliki beberapa persyaratan yang khusus. Seorang karyawan bank harus memiliki keterampilan dalam dunia perbankan agar dapat melayani setiap produk perbankan yang ditawarkan secara cepat, tepat dan memuaskan. Dengan kata lain, karyawan bank haruslah memiliki kualitas yang benar-benar dapat diandalkan atau menjadi seorang banker professional, sehingga mampu menjual setiap produk yang dimiliki oleh bank. Karyawan bank juga diharuskan memiliki mental yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang dihadapinya. Sifat pantang menyerah dan cepat berputus asa bukanlah mental karyawan suatu bank.

Komitmen yang rendah dari karyawan Bank dapat menghambat kinerja perusahaan dan memungkinkan terjadinya *turnover intention* yang tinggi yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan. Sedangkan komitmen yang tinggi dari karyawan akan menguntungkan bagi perusahaan. Menurut Qamar (2012:103) bahwa komitmen organisasional akan menggambarkan tingkat pemahaman karyawan terhadap organisasi, tingkat kontribusi, tingkat penyesuaian diri, rasa nyaman, loyalitas dan tingkat komitmen karyawan itu sendiri untuk menimbulkan rasa memiliki terhadap organisasinya. Sedangkan menurut Mobley (2010:493) intensi merupakan niat atau keinginan pada individu untuk melakukan sesuatu, sementara *turnover* ialah individu atau karyawan yang berhenti dai tempat

kerjanya secara sukarela. Dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niat atau keinginan individu untuk keluar atau masuk dalam organisasi atau perusahaan atas dasar pemikiran sendiri.

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki anggota yang mampu untuk berkomitmen terhadap organisasi juga sangat dibutuhkan. Anggota yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan kecil kemungkinannya untuk memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi atau perusahaan tersebut. Namun, anggota yang memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi juga belum tentu memiliki komitmen organisasi yang rendah. Mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan intensi turnover merupakan tujuan dari penelitian.

Kepuasan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* di suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mengakibatkan tingkat turnover yang rendah dalam Mangkunegara (2013:118). Selain itu, ketika karyawan terikat dengan pekerjaan, optimism serta kepercayaan diri dari karyawan akan timbul yang membuat karyawan melakukan hal yang lebih dari pekerjaannya serta mendorong pada kepuasan karyawan sehingga menimbulkan *turnover intention* karyawan dalam Park dan Gursay (2012 :1195).

Maka dari itu, penelitian ini akan difokuskan pada pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dengan harapan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada pengembangan ilmu pengetahuan dan perusahaan khususnya.

Pentingnya mengetahui penyebab tinggi dan rendahnya turnover intention di setiap perusahaan, tidak terkecuali di perusahaan perbankan, termasuk Bank X yang menjadi objek pada penelitian ini. Ruang lingkup penelitian ini akan difokuskan di Bank X Kantor Cabang Bandung.

Bank X merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank X merupakan golongan Bank Buku I yang berarti modal dibawah Rp. 1.000.000.000.000,- (Satu Triliun Rupiah). Jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan ini mengalami peningkatan selama dua tahun terakhir. Berikut adalah data jumlah turnover karyawan :

**Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan Tahun 2016 di
Bank X Kantor Cabang Bandung**

Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah Karyawan Masuk (orang)	Jumlah Karyawan Keluar (orang)	Persentase Turnover (%)
Jan	40	0	1	2,5%
Feb	39	0	0	0%
Mar	39	0	1	2,5%
Apr	38	2	0	0%
Mei	40	0	0	0%
Jun	40	0	1	2,5%
Jul	39	1	0	0%

Agt	40	0	1	2,5%
Sep	39	1	0	0%
Okt	40	0	1	2,5%
Nov	39	0	0	0
Des	39	0	0	0
Total	40	4	5	12,5%

Sumber : Data Internal Perusahaan

**Tabel 1.2 Data Turnover Karyawan Tahun 2017 di
Bank X Kantor Cabang Bandung**

Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah Karyawan Masuk (orang)	Jumlah Karyawan Keluar (orang)	Persentase Turnover (%)
Jan	39	0	2	5%
Feb	37	1	1	2,5%
Mar	37	1	1	2,5%
Apr	37	2	1	2,5%
Mei	38	2	1	2,5%
Jun	39	1	0	0%
Jul	40	0	0	0%
Agt	40	0	1	2,5%
Sep	39	1	0	0%
Okt	40	1	1	2,5%

Nov	40	0	1	2,5%
Des	39	2	1	2,5%
Total	40	11	10	25%

Sumber : Data Internal Perusahaan

Berdasarkan data jumlah karyawan keluar selama dua tahun terakhir nampak bahwa tingkat turnover karyawan tergolong cukup tinggi. Tingkat turnover dari tahun 2016 dan 2017 selalu melebihi 10%. Hal ini merupakan sebuah indikasi adanya permasalahan yang harus menjadi perhatian manajemen.

Ridlo (2012 : 21) menyatakan, proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (voluntary) dan tidak (non voluntary) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu umumnya dinyatakan dalam satu tahun, turnover tidak boleh lebih dari 10%. Hal ini dapat dijelaskan bahwa efek negatif dari adanya turnover karyawan adalah meningkatnya biaya perekrutan, memperkerjakan karyawan baru, asimilasi, pelatihan, dan biaya administrasi lainnya. Sementara efek lainnya adalah komunikasi yang semakin buruk dan gangguan dalam produktifitas. Turnover yang terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Turnover yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja dan mengakibatkan karyawan lain mengemban pekerjaan pada posisi yang ditinggalkan, pekerjaan tersebut mengharuskan overtime bagi karyawan.

Dalam hal ini, penulis mencoba melakukan survey awal ke 10 orang dari 40 orang karyawan di Bank X Cabang Bandung dengan melakukan wawancara singkat. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa 80% (8 orang) mengatakan

bahwa tidak akan bertahan lama di perusahaan. Karyawan merasa ketidakpuasan mengenai gaji yang mereka peroleh tidak sebanding dengan jam kerja yang tidak menentu, aturan yang berubah, ritme kerja yang berubah, serta perintah kerja dari atasan yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan. Sementara 20% (2 orang) lainnya memilih untuk bertahan karena kebutuhan untuk menghidupi keluarga dan merasa nyaman tinggal di kota Bandung.

Saat ini, Bank X sedang mengalami perubahan dalam sistem, manajemen dan struktur organisasi. Hal ini dilakukan karena Bank X ingin meningkatkan hasil di kantor-kantor cabang khususnya di kantor cabang Bandung. Oleh karena itu manajemen menginginkan suatu perubahan agar usaha di kantor cabang dapat berkembang dan beradaptasi dengan perubahan jaman.

Para karyawan Bank X kantor cabang Bandung dalam hal ini diharapkan memiliki kesiapan untuk melaksanakan tantangan dan perubahan yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya perubahan diharapkan para karyawan dituntut dapat melebihi apa yang dikerjakan sebelumnya untuk dapat membantu terciptanya tujuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan Bank X cabang Bandung hendaknya memiliki komitmen dan kepuasan terhadap organisasi. Apabila karyawan sudah memiliki komitmen dan kepuasan terhadap organisasi maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap kinerjanya, sehingga karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya untuk perusahaan.

Dalam hal ini, penulis melakukan wawancara dengan Koordinator Operasional Bank X Cabang Bandung. Hasil wawancara Koordinator Operasional menyampaikan bahwa masih rendahnya komitmen organisasi pada karyawan,

seperti karyawan masih perlu dipaksa untuk mengikuti aktivitas yang ada di perusahaan. Indikasi lain adalah karyawan yang belum menggambarkan kemauan besar untuk melakukan pengorbanan pribadi untuk kebaikan perusahaan. Rendahnya komitmen organisasi karyawan ini merupakan sebuah masalah yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen.

Koordinator Operasional menjelaskan beberapa hal yang pernah disampaikan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Beberapa hal tersebut adalah terjadinya miskomunikasi antara bawahan dengan atasan dalam pemberian perintah kerja dan karyawan yang menyampaikan keluhan terhadap perintah kerja yang mengakibatkan *overtime* sehingga karyawan merasa kelelahan. Koordinator Operasional juga menyampaikan alasan-alasan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Alasan yang melatarbelakangi mereka untuk meninggalkan perusahaan antara lain adalah ingin membuka usaha mandiri (entrepreneur) dengan harapan ingin mendapat penghasilan yang lebih, mencari pekerjaan di tempat kerja yang lain, dan urusan keluarga yang menjadi prioritas.

Rivai dan Sagala (2009 : 59) menegaskan bahwa apabila karyawan tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja. Karyawan harus dipenuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial dan intelektual secara memuaskan. Setiap orang pada dasarnya mempunyai keinginan dan keyakinan bahwa pada saatnya nanti akan mencapai apa yang dicita-citakannya. Bekerja dan mendapatkan kompensasi juga didasarkan pada keyakinan bahwa dengan bekerja seseorang yakin dapat memenuhi kebutuhannya.

Setiap individu berkeinginan agar kebutuhan itu akan meningkat sejalan dengan peningkatan karirnya atau jenjang jabatannya di dalam perusahaan. Adapun hasil prasurvei yang dilakukan peneliti sebagai berikut :

Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Prasurvei Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja di Bank X Kantor Cabang Bandung

NO	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya percaya dengan visi, misi dan tujuan perusahaan akan meningkatkan karir pegawai.		5	7	3	
2	Saya tidak puas dengan peraturan dan nilai yang dijunjung perusahaan			7	8	
3	Saya bersedia untuk terlibat dalam aktivitas yang diadakan perusahaan		8	7		
4	Saya sudah merasa sangat puas dengan gaji saat ini		3	5	7	
5	Saya bersedia mengabdikan pada perusahaan walaupun kondisi perusahaan sedang tidak baik yang akan berdampak pada pengurangan bonus karyawan		2	4	9	
6	Saya tidak puas dengan metode pengawasan atasan yang berlebihan	3	3	4	5	
7	Saya bersedia diberikan tugas yang tidak sesuai kompetensi.		3	4	8	
8	Saya kurang puas dalam pemberian solusi dari rekan kerja di saat mengatasi perbedaan pendapat dalam tugas		8	4	3	
9	Saya bersedia dalam kondisi apapun untuk mendapat promosi dan mengemban tanggung jawab jabatan yang baru walaupun ditempatkan di luar kota.		2	5	4	4
10	Jika sudah mempunyai peluang untuk keluar perusahaan, saya akan memanfaatkan peluang itu	4	4	3	4	

Jika dilihat dari hasil kuesioner pra penelitian yang dilakukan, maka terlihat indikasi bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan di Bank X Cabang Bandung belum optimal. Pada pernyataan nomor 1 sampai nomor

4 terlihat bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan masih mendapatkan respon yang baik. Pada pernyataan nomor 5 sampai nomor 10 terlihat bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan mendapatkan respon yang kurang baik, terlihat rata-rata 8 dari 15 responden menunjukkan tidak komitmen pada organisasi dan ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Dengan melihat fenomena tersebut, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan mencari alternatif pemecahannya yang dituangkan dalam bentuk usulan penelitian yang berjudul : **“Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di Bank X Kantor Cabang Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya, dapat teridentifikasi beberapa permasalahan diantaranya tingkat *turnover* di Bank X Kantor Cabang Bandung mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, terutama pada tahun 2017 mencapai 25%. Hal tersebut diduga karena ketidakpuasan kerja dalam memperoleh insentif dan perintah kerja yang mengakibatkan *overtime* sehingga karyawan merasa kelelahan. Selain itu, *turnover* juga disebabkan oleh karyawan yang belum memiliki komitmen yang tinggi karena tidak merasa bahwa masalah perusahaan bukan masalahnya juga dan merasa bahwa kompensasi yang diterima

dirasa kurang cukup jika dibandingkan beban kerja dan *overtime* yang mengakibatkan berkurangnya waktu dengan keluarga dan teman.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat komitmen organisasional karyawan di Bank X Kantor Cabang Bandung?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja di Bank X Kantor Cabang Bandung ?
3. Bagaimana *turnover intention* di Bank X Kantor Cabang Bandung ?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* baik secara simultan maupun parsial di Bank X Kantor Cabang Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk memperoleh data yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat komitmen organisasional di Bank X Kantor Cabang Bandung.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kepuasan kerja di Bank X Kantor Cabang Bandung.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis *turnover intention* di Bank X Kantor Cabang Bandung.

- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* baik secara simultan maupun parsial di Bank X Kantor Cabang Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan di Magister Manajemen di Universitas Kristen Maranatha dan bagi pengembangan Manajemen SDM umumnya, khususnya mengenai Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai terhadap *turnover intention* di Bank X Kantor Cabang Bandung.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan untuk sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi masalah yang menyangkut komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai terhadap *turnover intention* di Bank X Kantor Cabang Bandung.