

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam berjalannya suatu kesuksesan dan keberhasilan di dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki agar senantiasa tetap bertahan dan dapat memberikan kontribusinya terhadap perusahaan. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik.

Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan. Karyawan yang ada di dalam perusahaan merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri.

Saat ini perkembangan di industri perbankan di Indonesia sangat ketat. Persaingan di industri perbankan yang terjadi saat ini begitu ketat sehingga hal ini membuat Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) menilai pemerintah perlu memberikan insentif fiskal untuk mendorong bank-bank di Indonesia melakukan penggabungan usaha

atau merger. Per-September 2017, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat terdapat 116 bank umum yang beroperasi di Indonesia. Jumlah tersebut terbilang ekstrem di kawasan Asia, (CNN Indonesia, | Selasa, 12/12/2017).

Jumlah kantor bank menurut Statistik Perbankan Indonesia (SPI) Agustus 2017 tercatat mengalami penurunan. Jumlah kantor cabang bank umum tercatat 32.635 unit jumlah ini berkurang 134 unit dibandingkan Agustus 2016 tercatat 32.769 unit. Menanggapi data tersebut, Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Kristiyana, menjelaskan berkurangnya jumlah cabang karena bank di Indonesia memang melakukan efisiensi, artinya kalau keberadaan kantornya tidak memberikan kontribusi yang maksimal pasti bank akan melakukan evaluasi pada kantor cabang tersebut, (detikFinance, | Kamis, 9/11/2017). Dari kasus tersebut terlihat bahwa sumber daya manusia yang terserap di dalamnya begitu besar, hal ini membuat setiap perusahaan harus memiliki kebijakan-kebijakan yang dapat mempertahankan dan memaksimalkan potensi-potensi yang ada terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Karyawan suatu perusahaan perlu diperhitungkan kelanjutannya guna menjaga kestabilan organisasi yang terjadi di dalamnya, untuk menjaga karyawan agar tetap bekerja dengan baik, kesejahteraan karyawan haruslah tetap menjadi perhatian suatu perusahaan (Cao *et.al.*, 2013). Perusahaan berusaha untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Karyawan berbakat selalu memiliki

pilihan dalam karir mereka sehingga ini adalah perhatian perusahaan untuk menjaga mereka (Ferguson dan Brohaugh, 2009). Perusahaan memiliki dua pilihan; apakah akan mempekerjakan karyawan baru, melatih mereka dan membuat mereka terbiasa dengan kondisi kerja dan lingkungan perusahaan atau mencoba untuk mempertahankan karyawan yang ada, mereka yang sadar dengan kebijakan perusahaan, lingkungan dan kondisi kerja (Molina dan Ortega, 2003).

Salah satu permasalahan bagi manajemen sumber daya manusia yang hampir ditemui oleh semua organisasi adalah *turnover*. *Turnover* merupakan suatu kejadian di mana berpindahnya karyawan dari suatu organisasi dan biasanya merupakan pilihan terakhir. *Turnover* sering kali digunakan karyawan untuk mendapatkan atau mencari keadaan yang lebih baik, namun hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi yang ditinggalkan (Prihanjana, 2013). Maka dari itu, perusahaan harus mempersiapkan beberapa strategi untuk mempertahankan karyawannya agar tetap tinggal di perusahaan.

Retensi karyawan dapat digambarkan sebagai upaya oleh bisnis atau organisasi untuk mengembangkan strategi dan inisiatif yang mendukung staf saat ini untuk tetap tinggal dengan organisasi. Johnson (2000), mengungkapkan bahwa keberhasilan atau keadaan organisasi dalam mempertahankan karyawannya diukur dalam hal Tingkat Retensi Karyawan (*Employee Retention Rate / ERR*) atau melalui penilaian Tingkat Perputaran Karyawan (*Employee Turnover Rate / ETR*). Tingkat retensi karyawan tinggi berarti tingkat

perputaran karyawan rendah dan sebaliknya. Oleh karena itu, semua organisasi akan selalu berusaha dan mempertahankan tingkat retensi karyawan yang tinggi, terutama bakat utama mereka, sehingga mempertahankan tingkat *turnover* staf yang rendah (Obwogi, 2015).

Retensi merupakan hubungan kerja yang berkelanjutan dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh faktor psikologis dari seseorang (Huang, 2006), sedangkan Mathis (2011) berpendapat bahwa retensi karyawan merupakan upaya dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya yang memiliki potensi bahkan karyawan yang memiliki prestasi yang bagus dalam bekerja.

Organisasi harus mengurangi pergantian karyawan mereka karena itu membebani organisasi dalam hal finansial dan sumber daya manusia (Samuel dan Chipunza, 2009). Jika organisasi gagal untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dan mereka memiliki karyawan yang tidak puas dengan mereka, itu akan menghambat produktivitas dan kualitas karyawan di dalam organisasi.

Berdasarkan fenomena yang dikutip dari | Detikfinance, (Kamis, 9/11/2017), yang membahas tentang “Jumlah Pegawai Bank Berkurang, Ini Jawaban Bank Mandiri”. Dalam kasus tersebut, *Corporate Secreaty* Bank Mandiri, menjelaskan, dalam sebuah perusahaan termasuk bank, aliran keluar masuk pekerja merupakan siklus yang normal. Karena itu untuk meningkatkan kualitas dan loyalitas maka Bank Mandiri rutin menggelar pelatihan dan pendidikan untuk karyawan. Hafas dalam Detikfinance, (2017)

menjelaskan, setiap hari pasti ada perekrutan, jadi pasti karyawan ada yang keluar masuk. Misalnya ada tiga pegawai resign, lalu satu minggu kemudian lima pegawai masuk. Selain Bank Mandiri, bank lain yang ada di Indonesia seperti Bank Danamon, CIMB Niaga, NISP, OCBC dan Bank Bukopin juga mencatatkan penurunan jumlah karyawan. Berkurangnya karyawan atau yang disebut bankir sebagai siklus normal keluar masuk karyawan di perusahaan.

Dalam pendekatannya, kinerja suatu perusahaan terhadap lingkungan kerja dan kepuasan kerja dengan karyawan dipengaruhi oleh kondisi serta perilaku karyawan di dalamnya. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktivitas kerja diperlukan lingkungan kerja yang baik yang akhirnya akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Perubahan yang terus menerus dan berlangsung cepat membuat organisasi semakin berhati-hati terhadap setiap perubahan lingkungan yang terjadi baik lingkungan eksternal maupun internal (Lucky dalam Taslim, 2010). Perubahan lingkungan kerja yang sering terjadi pada suatu perusahaan atau organisasi antara lainnya, perubahan teknologi yang semakin canggih, kurangnya kepuasan kerja, imbalan kerja, atau memang tempat dimana seorang karyawan itu bekerja tidak dapat melakukan pengembangan diri yang menyebabkan ketidaknyamanan kerja sehingga kemungkinan untuk berpindah tempat bekerja sangat besar.

Fenomena yang terjadi di Indonesia yang di kutip dari | Infobank (24/5/2016), yang membahas tentang “Bank BCA Menjadi Pilihan Pekerja”. Dalam kasus tersebut PT Bank Central Asia Tbk (BCA) meraih penghargaan sebagai Top 20 *Indonesia Most Admired Companies* 2016. Penghargaan ini diberikan kepada perusahaan yang berhasil mempertahankan posisinya sebagai pilihan para pekerja. Pemenang pada penghargaan ini dinilai berdasarkan *desk research* dan penilaian kuantitatif. Penilaian kuantitatif dilakukan melalui survey telepon ke 5.000 responden yang merupakan karyawan badan usaha milik negara, perusahaan swasta nasional dan asing di kota-kota yang ada di Indonesia. Bank BCA telah dipercaya sebagai perusahaan idaman para pekerja, karena selama ini Bank BCA mengupayakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga dapat menjaga keseimbangan hidup karyawan untuk mengembangkan diri. Prestasi dan keberhasilan strategi perusahaan bertumpu pada sumber daya manusia yang handal dan terlatih. Kontribusi karyawan disemua tingkat organisasi merupakan kunci dalam memberikan layanan berkualitas kepada nasabah, mempertahankan soliditas perusahaan dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

Suatu perusahaan juga memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat memberikan kontribusi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan program pelatihan terhadap karyawan. Tujuan dari setiap program pelatihan adalah untuk memberikan instruksi dan

pengalaman kepada karyawan baru untuk membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka dengan cepat dan ekonomis. Untuk staf yang ada, pelatihan akan membantu mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan mereka saat ini, untuk mempelajari teknologi atau prosedur baru, dan untuk mempersiapkan mereka untuk mengambil tanggung jawab yang meningkat dan lebih tinggi di masa depan.

Selain adanya program pelatihan untuk karyawan, perusahaan juga memiliki program pengembangan karyawan dirancang untuk memenuhi tujuan tertentu, yang berkontribusi terhadap efektivitas karyawan dan organisasi. Menurut Dockel (2003), penyediaan pelatihan dan peluang pengembangan untuk membuat karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai mereka dan dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap perusahaan. Perusahaan tidak hanya membuat rencana dan kebijakan dan menyusun strategi, tetapi para karyawan yang sebenarnya harus menunjukkan kompetensi dan efektivitas dalam melaksanakan kebijakan dan strategi tersebut.

Fenomena yang ada saat ini adalah di Indonesia perkembangan teknologi semakin maju dan terus berkembang. Hal ini dimanfaatkan oleh bank-bank yang ada di Indonesia untuk terus menciptakan inovasi dan terobosan baru dengan memanfaatkan teknologi. "Bank BCA menjadi salah satu bank yang terus mengikuti perkembangan teknologi demi meningkatkan pelayanan. Hadapi

Digitalisasi, Bank BCA alih profesikan karyawan dengan tujuan tetap mempertahankan karyawan dengan mengalihkan ke bagian lain yang berhubungan dengan pelayanan terhadap nasabah. Bank BCA memberikan pelatihan kembali bagi karyawannya agar dapat bekerja di bidang lain dengan tujuan untuk merubah kebiasaan lama karyawan dengan budaya yang baru. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan juga bertujuan untuk meningkatkan pelayanan dan kualitas karyawan dalam menghadapi nasabah,” ungkap Jahja dalam Infobanknews, (15/11/2017).

Menurut Robbins (2015), komitmen organisasional merupakan keadaan dimana karyawan memihak suatu organisasi dan tujuan serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen karyawan kepada perusahaan dipandang sebagai hal yang sangat penting dalam dunia bisnis. Menurut Luthans (2011), komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas dari karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Setiap bank di Indonesia diharuskan memiliki sumber daya manusia yang unggul agar mampu mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia inilah yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang mampu memberikan prestasi untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi. Berdasarkan berita yang dikutip dari Infobanknews.com, Bank Mandiri telah menerapkan keunggulan sumber daya manusianya melalui perombakan susunan direksi. Bank

Mandiri mengangkat empat direktur baru yang telah memiliki pengalaman pada bidangnya dengan tujuan memperluas dan melanjutkan tujuan organisasi melalui strategi-strategi baru. Dengan adanya perombakan ini diharapkan kinerja dan komitmen karyawan pada organisasi semakin tinggi.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas mengenai beberapa faktor yang menyebabkan keinginan keluarnya karyawan perbankan, maka penelitian yang ingin dikaji adalah “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan, dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan Perbankan di Surabaya”. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan bagi pengelola sumber daya manusia di industri perbankan agar pihak pengelola karyawan di setiap perbankan mampu melakukan retensi (mempertahankan karyawan) supaya dapat meminimalisirkan karyawan berkeinginan untuk berpindah.

1.2 Rumusan Permasalahan

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan perbankan di Surabaya?
2. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi karyawan perbankan di Surabaya?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap retensi karyawan perbankan di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan perbankan di Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan perbankan di Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan perbankan di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Akademis.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya untuk memberikan pengetahuan tentang lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan perbankan khususnya di Surabaya sehingga dapat dikembangkan lagi.

b) Manfaat Praktisi.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengetahui analisis pengaruh tentang lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan perbankan khususnya di Surabaya sehingga dapat dikembangkan lagi.

1.5 Sistematika Skripsi

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab satu akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika skripsi.

BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab dua akan menjelaskan penelitian terdahulu, landasan teori yang dipakai sebagai termasuk didalamnya bahasan tentang penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan rancangan kerangka berfikir yang sistematis.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab tiga akan dipaparkan mengenai desain penelitian, identifikasi variabel, jenis dan sumber data, pengukuran data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel teknik pengambilan data, dan analisis data yang digunakan dalam menganalisis dan memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab empat diuraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan hasil.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini akan ditarik kesimpulan mengenai semua pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan berisi saran-saran yang mungkin dapat berguna sebagai pertimbangan dalam mengambil langkah selanjutnya.