

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini semakin hari persaingan dunia bisnis semakin ketat. Hal ini menyebabkan perusahaan senantiasa mengalami munculnya tantangan baru yang selalu harus dihadapi setiap saat. Dalam kondisi ekonomi global kemampuan bersaing antara satu perusahaan dengan yang lainnya semakin diadu, dan yang terbaik yang akan memimpin. Perusahaan beradu kekuatan untuk tetap bertahan dan menjadi yang terbaik di bidangnya. Hal ini juga terjadi di dunia perbankan yang merupakan bentuk lembaga keuangan yang melayani publik. Dunia perbankan mengalami persaingan yang semakin ketat, apalagi bank-bank asing juga ikut meramaikan dunia perbankan di Indonesia.

Dunia perbankan bukan merupakan industri yang stabil karena banyak faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilannya. Pada faktor eksternal kondisi keuangan global, kebijakan regulator dan pengaruh pemerintah menjadi faktor utama yang mempengaruhi proses berlangsungnya perbankan. Sedangkan faktor internal terdapat pada karyawan. Permasalahan pada karyawan perbankan tidak saja terbatas dari skill dan pengetahuan saja, namun juga terdapat pada tidakpuasan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.

Seorang karyawan perbankan tentunya harus menjaga disiplin dan etika profesinya. Hal tersebut dipengaruhi oleh adanya pengetahuan dan sikap yang mampu memahami kondisi-kondisi yang ada pada pekerjaannya. Kondisi pada pekerjaan para bankir antara lain keterlibatannya pada sebuah pekerjaan, perhatian dari manajemen dan kepuasan terhadap timbal balik atas pekerjaannya.

Keterlibatan kerja menjadi suatu hal penting bagi karyawan. Keterlibatan kerja merupakan kondisi dimana karyawan terlibat intens secara psikologis dengan pekerjaannya dan kinerja yang maksimal merupakan sesuatu yang dianggap penting untuk penghargaan dirinya (Robbins dan Judge, 2010:142). Pada karyawan perbankan, keterlibatan pekerjaan dapat dilihat pada berjalannya manajemen pada

sebuah bank dimana karyawan tersebut merasa terlibat atas kegiatan dan kesuksesan kantornya. Keterlibatan ini merupakan bentuk dari rasa memiliki dari karyawan terhadap sebuah organisasi.

Kondisi selanjutnya adalah perhatian dari manajemen yakni dukungan organisasional terhadap mereka. Bentuk dukungan dapat berupa pelatihan skill, bantuan hukum dan pelayanan terhadap keluhan karyawan. Kondisi ini menjadi sangat sensitif untuk para karyawan perbankan dalam menghadapi tugas dan keseharian yang ia kerjakan. Apabila kondisi pertama dan kedua dapat dijaga dengan baik maka akan timbul kondisi ketiga yaitu kepuasan dari dalam diri karyawan.

Dalam dunia bisnis keterlibatan karyawan saat ini dunia bisnis memiliki sebuah permasalahan baru tentang cara meningkatkan keterlibatan karyawan pada generasi milenial. Generasi milenium atau millennial selain dikenal sebagai generasi yang paham akan teknologi, juga dikenal sebagai generasi yang berani mengambil risiko soal karir. Dibanding generasi sebelumnya, karakteristik generasi yang lahir tahun 1982-2004 ini cenderung lebih mudah berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam rentang waktu singkat. Hasil riset Carnegie Indonesia dalam Amalia (2019) yang dirilis pada Oktober 2017 menyebutkan bahwa hanya 25% karyawan millennial yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan. Sisanya, sebanyak 66% terlibat sebagian dan 9% menolak terlibat.

Carnegie, dalam Amalia (2019), menelaah 1200 karyawan yang masuk dalam kategori milenial serta karyawan generasi sebelumnya, dengan tujuan untuk melihat keterlibatan kerja karyawan-karyawan tersebut di perusahaan dimana mereka bekerja. Menurut hasil survei keterlibatan dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu terlibat penuh, terlibat sebagian, dan menolak untuk terlibat. Kondisi penting yang harus dimiliki karyawan adalah karyawan memiliki keterlibatan kerja secara emosional dan intelektual, karena hal ini bisa mempengaruhi kinerjanya. Apabila karyawan dapat terlibat dengan pekerjaan mereka secara total maka karyawan akan lebih loyal, bekerja lebih produktif, dan memiliki hasil kerja yang berkualitas. Namun hasil telaah menunjukkan bahwa

apabila disimpulkan hanya ada 1 dari 4 orang karyawan yang terlibat penuh atau bisa dikatakan hanya 25% saja dari keseluruhan karyawan.

Fenomena ini bisa merugikan dan menguntungkan perusahaan. Di satu sisi, keempat karyawan tersebut berpotensi menyumbang *turnover rate* pada sebuah perusahaan. Namun di sisi lain, mereka berpotensi menjadi talenta baru yang dicari oleh perusahaan lain tentu dengan catatan apabila perusahaan tersebut mampu mempertahankan mereka. Fenomena ini perlu mendapat perhatian serius dari perusahaan karena millennial diprediksi akan mendominasi angkatan kerja tahun 2020-2035 (PwC, 2016).

Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama perusahaan adalah kepuasan kerja karyawannya, karena apabila karyawan tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Menurut studi Wahab (2012) kepuasan kerja pegawai tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti melakukan Interaksi dengan teman sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai.

Salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah keterlibatan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sifatnya individual, karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna untuk mempertahankan individu yang memiliki kualifikasi yang baik dan skill yang tinggi.

Dunia bisnis saat ini memiliki iklim yang dinamis sehingga perusahaan perbankan di Indonesia saling belomba untuk menjadi bank terbaik dari berbagai

aspek agar dapat dipercaya tidak hanya bagi nasabah melainkan juga mendapatkan kepercayaan yang besar dari masyarakat luas.

Untuk mencapai visi dan misi organisasi, kinerja tim atau kelompok kerja harus solid dan maksimal kinerjanya, kondisi ini sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan secara individual. Apabila karyawan secara individu tidak bekerja secara maksimal maka kinerja kelompok juga akan terpengaruh. Hal ini dapat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan, dan visi dan misi perusahaan juga sulit untuk tercapai. Konsisten dengan pendapat Mahsun (2006), dalam Lubis (2015), bahwa kinerja terkait dengan bagaimana pencapaian pelaksanaan operasi perusahaan atau program/kebijakan yang dapat mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi yang telah dicanangkan dalam perencanaan strategis perusahaan.

Persoalan yang terjadi dan sering dihadapi adalah mengenai bagaimana suatu organisasi dapat mewujudkan sumber daya manusia yang menghasilkan kinerja optimal. Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki integritas tinggi menjadi keunggulan kompetitif perbankan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perilaku kerja individu merupakan faktor yang penting dalam kegiatan usaha lembaga pelayanan publik. Perilaku kerja yang baik didorong dari adanya kepuasan kerja.

Bank Swasta di wilayah Surabaya sangat banyak dan saling bersaing satu sama lain, selain itu bank swasta juga memperhatikan kondisi yang kondusif dalam menjaga kepuasan karyawan juga sudah jadi perhatian. Diantaranya kesempatan untuk seleksi karir untuk jenjang yang lebih tinggi, program *reward* untuk karyawan berprestasi. Namun dalam beberapa hal tertentu ternyata juga masih ditemukan kondisi yang kontradiktif, yang dapat berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawannya. Misalnya adanya perbedaan usia pensiun yang lebih dini bagi karyawan *frontliners* serta penempatan karyawan yang hanya pada posisi / bagian yang sama dalam waktu yang relatif lama.

Pertumbuhan bisnis perbankan di Indonesia berkembang pesat. Tampi (2010) mengatakan bahwa *turnover* karyawan bank di Indonesia termasuk tinggi yaitu 15% - 20% per tahun. Turnover ini jika dibandingkan pada industri manufaktur masih lebih tinggi, karena pada industri manufaktur hanya 8%

(Wulandari, 2006). Pada kasus lainnya, survei yang dilakukan oleh PwC (*Price Waterhouse Coopers*) melalui PwC Indonesia (2012) menunjukkan bahwa tingkat turnover pada karyawan mencapai 10% - 20%.

Survei rutin yang dilakukan oleh PwC grafik *turnover* karyawan perbankan pada tahun 2015 meningkat di kisaran 15 – 25 % (PwC Indonesia, 2015). Fakta di lapangan menunjukkan hal serupa yakni pada PT Bank Bukopin tbk terdapat pengurangan karyawan sebanyak 153 orang dari 6.127 menjadi 5.974 karyawan. Bank lainnya selain Bank Bukopin adalah PT. Bank ICBC NISP yang juga tercatat mengalami penurunan jumlah karyawan sebesar 363 orang karyawan pada tahun 2016 yang lalu (finance.detik.com).

Tingginya angka *turnover* karyawan perbankan termasuk pada jabatan-jabatan fungsional yang menjadi penting bagi keberlangsungan perusahaan. Masalah turnover yang tinggi membutuhkan perhatian serius bagi bidang perbankan. Hal ini dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas aktivitas dunia perbankan. Strategi dan rencana organisasi yang telah ditetapkan akan mengalami kekacauan disebabkan karena hal ini. Dampak turnover yang menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan akan berimbas pada inovasi yang tidak masimal dan kualitas layanan pelanggan yang buruk. Kondisi ini bisa terjadi karena karyawan tidak termotivasi bekerja secara penuh pada organisasinya.

Angka *turnover* karyawan pada dasarnya menggambarkan kondisi kepuasan kerja dari seorang karyawan perbankan. Disiplin kerja dapat terpengaruh karena masalah kepuasan kerja, sedangkan kurangnya komitmen akan berpengaruh pada kualitas layanan karyawan di dalam perusahaan. Chang (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan yang rendah dipengaruhi juga oleh rendahnya dukungan organisasional di dalam perusahaan. Akibat kepuasan kerja yang masih rendah, maka komitmen organisasional pada karyawan juga akan rendah (Suma, *et.al*, 2013). Selain keterlibatan kerja, faktor lainnya yang berpengaruh pada kepuasan kerja yaitu dukungan organisasional. Menurut Eisenberger (1986), dalam Mangundjaya, (2011) menyatakan bahwa dukungan organisasional merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas, melihat fenomena turnover karyawan perbankan dan teori tentang *job involvement*, dukungan organisasional dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja, penulis merasa memerlukan pemahaman lebih lanjut dalam topik tersebut. Untuk memahami topik tersebut, penulis mengambil judul untuk penelitian yaitu “Pengaruh *Job Involvement* dan Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Bank Swasta di Wilayah Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari pemaparan latar belakang di atas, terdapat beberapa rumusan masalah yang dapat dirumuskan untuk penelitian ini, yaitu:

1. Apakah *Job Involvement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Swasta di Wilayah Surabaya ?
2. Apakah dukungan organisasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Swasta di Wilayah Surabaya ?
3. Apakah *Job Involvement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Swasta di Wilayah Surabaya ?
4. Apakah dukungan organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Swasta di Wilayah Surabaya ?
5. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Swasta di Wilayah Surabaya ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *Job Involvement* terhadap Kepuasan Kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara Dukungan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *Job Involvement* terhadap Kinerja Karyawan.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan dan sebagai bahan kajian mengenai *Job Involvement*, Dukungan Organisasional, Kinerja karyawan dan Kepuasan Kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat diharapkan sebagai masukan atau informasi terhadap para pembaca maupun kepada para pegawai Bank di Surabaya, khususnya dalam mengetahui pengaruh adanya *Job Involvement*, Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu organisasi dalam pengembangan organisasinya yang dilihat dari berdasarkan *Job Involvement*, Dukungan Organisasional, Kepuasan Kerja karyawan dan Kinerja Karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Sistematika penulisan skripsi ini disajikan dalam lima bab yang saling berkaitan, yaitu:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka ini menjelaskan mengenai teori *Job Involvement*, dukungan organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan), penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis/kerangka konseptual.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Dalam metode penelitian ini berisi tentang desain penelitian, identifikasi definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel dan Teknik pengambilan sampel, serta analisis data.

BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam analisis dan pembahasan nantinya akan diuraikan mengenai gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, hasil analisis data, dan pembahasan mengenai hasil penelitian.

BAB 5 : SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Pada bagian ini dijelaskan tentang simpulan, keterbatasan penelitian dan saran untuk perbaikan.