

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi atau perusahaan dapat dianalogikan sebagai tubuh manusia, apabila salah satu dari anggota tubuh terganggu atau terluka, maka akan menghambat keseluruhan gerak, menyebabkan seluruh tubuh merasa sakit dan menyebabkan individunya tidak dapat berfungsi secara normal. Salah satu komponen yang pasti ada di setiap perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan tenaga kerja atau tenaga penggerak roda organisasi/perusahaan yang tentunya menjadi salah satu komponen penentu berhasil tidaknya sebuah perusahaan, maka sangat jelas bahwa menurunnya kinerja karyawan akan berdampak negatif bagi perusahaan (Guan & Frenkel, 2018). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat membawa perubahan pula dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan itu membawa akibat yaitu tuntutan yang lebih tinggi terhadap tiap individu untuk lebih meningkatkan kinerja mereka sendiri dan masyarakat luas agar eksistensi diri tetap terjaga, maka setiap individu akan mengalami stres terutama bagi individu yang kurang dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut (Enshassi, El-Rayyes, & Alkilani, 2015) akibatnya, intensitas karyawan untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain menjadi tak terelakkan.

Intensitas untuk berpindah (*turnover intention*) merupakan satu-satunya alasan langsung dari keinginan pergantian karyawan yang sebenarnya. Seseorang

yang termotivasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengakumulasi sumber daya merupakan individu dengan sumber daya yang lebih tinggi dan memiliki peluang lebih kecil untuk kehilangan sumber daya. Mereka yang memiliki sumber daya tingkat tinggi, merasakan adanya kecocokan dengan organisasi dan tidak berniat untuk meninggalkan organisasi (Wheeler et al., 2012). Di sisi lain, terdapat tiga situasi yang mengarah pada *turnover intention* (Jin et al., 2016). Situasi pertama adalah ketika karyawan mengantisipasi potensi kehilangan sumber daya yang ada. Situasi kedua adalah ketika karyawan kehilangan sumber dayanya. Dan yang ketiga adalah ketika mereka tidak bisa mendapatkan bagian yang sesuai saat distribusi sumber daya. Ketika karyawan merasa telah mengalami satu dari ketiga situasi tersebut, maka semakin besar kemungkinan keinginannya untuk keluar dari organisasinya saat ini dan berpindah pada organisasi lain yang menurutnya mampu membuatnya lebih bermakna. Akhirnya, apabila karyawan telah merasa demikian akan membuat tingkat keterlibatannya dalam organisasi menjadi semakin rendah.

Keterlibatan karyawan telah menjadi topik penelitian sejak tahun 1990 ketika Kahn (1990) menerbitkan penelitian tentang keterlibatan pribadi. Sejak itu, penulis telah memberikan perspektif yang berbeda untuk mempelajari topik ini. Bailey et al. (2017), dalam studi meta-analitik mereka, memberikan sintesis tentang keterlibatan karyawan. Mereka telah mengelompokkan definisi keterlibatan karyawan di bawah enam kepala yaitu, keterlibatan peran pribadi, keterlibatan kerja, keterlibatan multidimensi, keterlibatan perilaku, keterlibatan sebagai praktik manajemen dan keterlibatan diri. Keterlibatan dianggap sebagai

keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli et al., 2002). Semangat mencerminkan tingkat energi seseorang, kesiapan untuk melakukan usaha dan ketekunan dalam situasi sulit. Dedikasi merupakan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan, yang pada akhirnya menghasilkan inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Penyerapan mengacu pada tingkat konsentrasi tinggi seseorang dalam pekerjaan (Bailey et al., 2017). SDM yang tidak memiliki keterlibatan dalam pekerjaan akan cenderung merasa kurang memiliki organisasi tempat ia bekerja, akibatnya intensitas *turnover* yang tinggi menjadi tak terelakkan (Appelbaum et al., 2013). Akibat dari semakin banyaknya faktor yang mendominasi niatnya untuk berpindah, membuat seorang karyawan akan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya saat ini. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka akumulasi-akumulasi dari ketidaknyamanan ini akan membuat karyawan mengalami stress kerja.

Sebagian besar pekerja mengalami stres karena pekerjaan mereka selain rumah dan sumber lainnya (Enshassi et al., 2015). Pada Bank Jateng Syariah, karyawan yang mengalami stres kerja cenderung terjadi karena tuntutan target yang tidak tercapai. Stres kerja termasuk respons emosional dan fisik yang berbahaya, yang terjadi ketika pekerja merasakan keseimbangan yang tidak memadai antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan mereka (Lingard, 2004). Leung et al. (2011) menyatakan bahwa di bawah tekanan pekerjaan yang berkepanjangan dan terakumulasi, personel konstruksi dapat menderita kelelahan kerja, yaitu, kondisi kelelahan emosional, fisik dan mental (Weijing & Hongchun,

2011). Penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan kelelahan terjadi karena berbagai alasan. Seperti yang diusulkan oleh teori transaksional stress (Kim, Karatepe, & Chung, 2019), karyawan cenderung menilai stres/ketegangan kerja yang berpotensi menghambat pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan mereka. Stres kerja juga menghalangi pencapaian tujuan karyawan (Crawford et al., 2010). Dengan demikian, ketika karyawan merasakan ketegangan kerja yang lebih tinggi, mereka merasa gugup, memiliki emosi negatif dan kesehatan yang buruk dan tidak termotivasi untuk fokus pada peran pekerjaan mereka. Dalam keadaan ini, ketegangan kerja mengikis keterlibatan kerja dan komitmen pekerja.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting bagi organisasi mana pun yang berusaha untuk berhasil. Kualitas sumber daya manusia, perasaan orang-orang saat interaksi, komitmen karyawan terhadap organisasi, kepuasan mereka dari pekerjaan yang mereka lakukan dan juga pengalaman mereka semua memiliki efek pada produktivitas organisasi, memberikan layanan kepada pelanggan, citra dan ketenaran organisasi. dan kelangsungan hidupnya (Burke, 2017). Organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan mereka dengan menawarkan imbalan organisasi (Miao et al., 2013). Dalam organisasi mana pun, penghargaan memainkan peran penting dalam membangun dan mempertahankan komitmen karyawan untuk memastikan tingkat kinerja dan loyalitas yang lebih tinggi (Malhotra et al., 2007) sehingga mengakibatkan ekspektasi karyawan terhadap karier mereka terlalu tinggi. Broadbridge (2003) mengatakan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja di bidang yang sama akan tiga kali lebih mungkin untuk menegaskan bahwa mereka

tidak akan memilih karir di pekerjaan yang pernah mereka lakukan sebelumnya, dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki pengalaman sama sekali. Dengan demikian, banyak kesalahpahaman tentang karir dalam dunia kerja yang berkaitan dengan pengalaman kerja sebelumnya (Hurst & Good, 2009).

Sebelum memasuki dunia kerja, mahasiswa menginvestasikan banyak waktu, energi, dan sumber daya mereka untuk memperoleh gelar pendidikan tinggi; karenanya, mereka memiliki harapan yang tinggi mengenai karier dan status pekerjaan mereka di masa depan (Wood, 2004). Namun, seperti yang dikatakan Keenan & Newton (1984), adalah umum bagi lulusan untuk memiliki reaksi negatif terhadap pekerjaan awal pasca-perguruan tinggi mereka, sebagian karena ekspektasi yang meningkat (sering dipupuk selama perekrutan). Untuk menjembatani kesenjangan transisi, penting untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas tentang harapan dan persepsi karir calon karyawan, dan pengaruhnya terhadap pilihan karier, serta dampaknya apabila ekspektasi karier yang mereka harapkan tidak sesuai dengan yang mereka dapatkan saat sudah memasuki dunia kerja. Namun apabila ekspektasi karyawan terpenuhi atau sesuai dengan kenyataan, maka besar kemungkinan karyawan akan memilih untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Pada Bank Jateng Syariah di Semarang, tuntutan dan beban kerja yang tinggi serta belum maksimalnya kinerja bisnis dan keuangan Bank Jateng Syariah membuat SDM seringkali merasakan stres kerja yang berlarut-larut. Berikut capaian kinerja Bank Jateng Syariah selama tiga tahun terakhir:

Tabel 1.1 Produktivitas Bank Jateng Syariah

Tahun	Target pembiayaan	Realisasi	Selisih	Capaian target (%)	Status
2017					
Semester 1	45.960.000.000	50.941.868.496	4.981.868.496	11%	Terpenuhi
Semester 2	49.900.000.000	58.350.427.185	8.450.427.185	17%	Terpenuhi
2018					
Semester 1	59.500.200.000	73.961.810.679	14.461.610.679	24%	Terpenuhi
Semester 2	69.000.100.000	79.368.678.624	10.368.578.624	15%	Terpenuhi
2019					
Semester 1	84.427.040.000	83.420.170.781	-1.006.869.219	-1%	Tidak Terpenuhi

Pada tahun 2019 di semester satu, Bank Jateng Syariah tidak mampu mencapai target pembiayaan dengan persentase -1%, akibatnya masing-masing karyawan dituntut untuk sebisa mungkin dapat meningkatkan target di semester selanjutnya. Karena tuntutan tersebut, akibatnya mempengaruhi kondisi karyawan secara fisik maupu psikologis. Ketakutan-ketakutan dalam diri muncul apabila dirinya sebagai karyawan secara individu di Bank Jateng Syariah tidak mampu memenuhi target yang diberikan. Sehingga oleh karenanya stress kerja dan intensitas karyawan untuk berpindah menjadi tak terelakkan.

Menurut studi yang dilakukan oleh Kashif et al. (2016) menunjukkan bahwa stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap intensitas untuk berpindah. Karyawan yang stress cenderung bekerja lebih maksimal meskipun ada tekanan dari atasan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stress kerja tidak selalu berdampak buruk terhadap organisasi. Hasil studi ini bertentangan dengan studi oleh Goswami & Dsilva (2019) yang menyatakan bahwa stres kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi fisik dan psikis di kalangan karyawan hotel yang

mengakibatkan intensitas karyawan untuk berpindah dari hotel cukup tinggi. Oneybu & Omotayo (2017) juga menemukan bahwa stress kerja akan mempengaruhi secara signifikan tingginya intensitas keluar masuk karyawan. Sehingga berdasarkan kesenjangan penelitian ini dirumuskan untuk memasukkan variabel *career expectation* sebagai variabel moderasi yang diharapkan mampu menurunkan pengaruh stress kerja terhadap intensitas karyawan untuk keluar dari organisasi (Hom et al., 2010).

Akhirnya, berdasarkan uraian latar belakang penelitian ini akan mengkaji pentingnya mendeskripsikan serta menganalisis model penurunan *turnover intention* pada Bank Jateng Syariah yang dipengaruhi oleh *employee engagement*, *job stress* dan *affective commitment*. Selanjutnya juga akan diuji pengaruh *career expectation* dalam perannya sebagai variabel moderating yang memoderasi hubungan antara *job stress* terhadap *turnover intention*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang terkait dengan fenomena dan faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di Bank Jateng Syariah, secara umum dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, “model penurunan *turnover intention* pada Bank Jateng Syariah?” Selanjutnya, secara khusus pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimana pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention*?
3. Bagaimana pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention*?

4. Bagaimana peran *career expectation* sebagai variabel moderating antara *job stress* terhadap *turnover intention* pada Bank Jateng Syariah?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana model penurunan *turnover intention* pada Bank Jateng Syariah. Agar mampu menjawab pertanyaan penelitian, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee engagement*, terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention*.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention*.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran *career expectation* sebagai variabel moderating antara *job stress* terhadap *turnover intention* pada Bank Jateng Syariah.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang hendak diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis dan empiris sebagai berikut:

1. Teoritis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pemahaman teoritis tentang model penurunan *turnover intention* pada Bank Jateng

Syariah, sehingga dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu akademik terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Praktis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi, rekomendasi, dan referensi kepada para pembuat kebijakan terutama dalam lingkup Bank Jateng Syariah Semarang untuk dapat mendeskripsikan dan menganalisis model penurunan *turnover intention* pada Bank Jateng Syariah agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal untuk kelangsungan bisnis mereka. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi untuk penelitian di masa mendatang berdasarkan pada penemuan dan kelemahan yang mungkin ditemukan dalam penelitian ini.