

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Karyawan perusahaan memainkan peran penting dalam keberhasilan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting di sini karena mereka memiliki kemampuan untuk menghasilkan inovasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia mereka. Perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan nilai yang dimiliki oleh karyawannya dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, karena jika sumber daya manusia ini tersedia, perusahaan akan dapat mencapai tujuan dengan mudah. Agar perusahaan dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan juga harus dapat memberikan dukungan kepada karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi penuh mereka kepada organisasi. Karyawan akan merasa dihargai dan memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan tersebut. Dengan hal itulah karyawan akan loyal dan berusaha keras dalam memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Penggunaan sumber daya manusia (SDM) dapat dikatakan sangat penting karena sumber daya ini merupakan aset penting untuk keberhasilan pelaksanaan tujuan strategis perusahaan. Karyawan seringkali diminta untuk bekerja dengan baik untuk perusahaan, tetapi banyak perusahaan yang tidak memberikan

dukungan atau peluang untuk berkembang. Perusahaan yang memberikan peluang untuk menumbuhkan ide dengan baik dapat dianggap sudah mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusianya dengan baik. Apabila perusahaan melakukan hal ini, karyawannya dapat memberikan dampak positif pada perusahaannya sendiri dan membantu mencapai tujuannya.

Teknologi sekarang tidak hanya membantu karyawan membuat kontribusi terbaik untuk perusahaan, tetapi juga memberi mereka kesempatan untuk mengubah perilaku mereka di tempat kerja. Salah satu bentuk perilaku karyawan adalah niat untuk berpindah dari perusahaan, yang berarti mereka ingin meninggalkan perusahaan dan memilih untuk berhenti (*turnover intention*). Niat untuk berpindah dari perusahaan ini dapat dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), di mana karyawan merasa bahwa perusahaan tidak mendukung mereka, sehingga mereka cenderung meninggalkan perusahaan.

Persepsi karyawan terhadap perusahaan tentang sejauh mana perusahaan memberikan dukungan kepada mereka disebut *perceived organizational support* (POS) (Rhoades dan Eisenberger, 2002). POS menjelaskan apakah organisasi menilai dan menghargai kontribusi karyawan serta memprioritaskan kehidupan dan kesejahteraan karyawan. Ketika perusahaan memberikan dukungan yang cukup kepada pekerjanya, perusahaan menerima penerimaan dan keinginan untuk meningkatkan kinerja mereka (Karavadar, 2014).

POS menentukan keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan anggota (Eisenberger et al., 1986).

Ksama (2016) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah pertukaran sosial yang menunjukkan hubungan antara pekerja dan organisasi. Ketika seorang pekerja merasa bahwa apa yang mereka lakukan dihargai dan dihargai oleh organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk menyatukan keanggotaan mereka dalam organisasi dengan identitas mereka sendiri. POS adalah hal penting bagi setiap karyawan karena menunjukkan bahwa hasil kerja mereka selama bekerja untuk perusahaan dihargai dan dapat mempengaruhi kinerja mereka. Sikap positif ini akan membantu organisasi mencapai tujuan.

Adversity quotient (AQ) adalah faktor lain yang memengaruhi *turnover*, selain POS, yang merupakan salah satu faktor yang memengaruhi niat untuk menjual. *Adversity Quotient* adalah ukuran seberapa baik seseorang dapat mengendalikan masalah, menemukan sumbernya, mengidentifikasi dan memahami akibatnya, dan menemukan cara terbaik untuk menyelesaikannya. Terbukti bahwa ada dampak besar pada kehidupan individu, kelompok, dan organisasi, *adversity quotient* (AQ) telah menarik perhatian akademisi dan praktisi. AQ meningkatkan kemampuan dan ketekunan seseorang dalam menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari, termasuk di tempat kerja.

Ada bukti bahwa *adversity quotient* sangat menguntungkan bisnis. Masalah perusahaan seperti kurangnya disiplin dan kecerdasan menghadapi tantangan. Saat karyawan menghadapi kesulitan, mereka cenderung bertanya kepada pimpinan untuk mendapatkan bantuan. Hal ini menyebabkan karyawan membuang waktu dan lebih lama berada di bawah tekanan. Dalam konteks bisnis, AQ berarti bahwa semakin banyak AQ yang dimiliki oleh seorang karyawan,

semakin besar keinginan mereka untuk tetap di perusahaan, yang menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* yang lebih rendah dimiliki oleh perusahaan.

Untuk masalah *turnover intention* karyawan, sebuah survei yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers (PwC) Indonesia pada industri perbankan di Indonesia pada tahun 2014 menemukan bahwa *tingkat turnover* karyawan mencapai 15%. Hasil survei menunjukkan bahwa 4% dari *turnover* disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, dan 4% lagi disebabkan oleh kurangnya dukungan dari perusahaan untuk karyawan. 7% terakhir masih dalam proses penyelidikan, dan faktor *adversity quotient* mungkin merupakan salah satu faktor yang memengaruhi niat untuk menjual di industri perbankan.

Penelitian ini meneliti *turnover intention* dari karyawan Bank BTN KC Padang berdasarkan *Perceived Organizational Support*, *Adversity Quotient* dan Kepuasan Kerja sebagai mediasi dalam penelitian ini.

Tabel 1. Jumlah Turnover Karyawan Bank BTN KC Padang

NO	Tahun	Jumlah Karyawan Berhenti/keluar	Status
1	2018	9	Aman
2	2019	14	Bermasalah
3	2020	3	Aman
4	2021	7	Aman
5	2022	17	Bermasalah
6	2023	10	Aman

Sumber: Data Karyawan Resign BTN KC Padang tahun 2018-2023

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang paling banyak keluar atau meninggalkan pekerjaan akan terjadi pada tahun 2019 dan 2022. Dalam wawancara dengan Ibu Thia selaku kepala divisi SDM, beliau menjelaskan bahwa saat ini terjadi fenomena di mana karyawan mulai tertarik untuk mencari pekerjaan baru, dan sampai akhir tahun 2023 kemarin,

masalah *intention* mulai terdengar di lingkungan kantor. Selain itu, dia menjelaskan bahwa jumlah *turnover* karyawan di Bank BTN KC Padang ini diusahakan tidak boleh melebihi 10 orang setiap tahun dikarenakan perusahaan terus melakukan rotasi dan mutasi karyawan ke kantor cabang atau kantor pembantu di seluruh wilayah Indonesia. Maka, jika jumlah karyawan yang keluar melebihi 10 orang pada tahun tertentu, maka terdapat masalah yang menyebabkan karyawan tersebut keluar. Evaluasi terus dilakukan oleh perusahaan untuk menyelesaikan masalah *turnover* ini dan mencari jalan keluar terhadap masalah *turnover* ini.

Untuk mendukung masalah *turnover intention* di Bank BTN KC Padang, penulis melakukan penilaian pra-survei kepada sepuluh karyawan Bank BTN KC Padang. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pra Survey Mengenai *Turnover Intention* Karyawan Bank BTN KC Padang

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah karyawan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah anda pernah berfikir untuk meninggalkan pekerjaan anda yang sekarang karena alasan tertentu?	8	2	10
2.	Apakah anda pernah mencari lowongan pekerjaan yang lebih bagus dari pekerjaan anda saat ini?	7	3	10

Sumber: Hasil pra survei pada 10 karyawan Bank BTN KC Padang (2023)

Pada Tabel 2 menunjukkan tingkat *turnover intention* tinggi pada karyawan Bank BTN KC Padang, karena 8 dari 10 karyawan setuju bahwa mereka berpikir untuk meninggalkan pekerjaan mereka yang sekarang karena alasan tertentu dan 7 dari 10 karyawan setuju untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan mereka saat ini. Dari hasil pra survei ini, dapat disimpulkan kalau permasalahan *turnover intention* masih tinggi di bank BTN KC Padang.

Bank Tabungan Negara (BTN), juga disebut PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk., adalah bank umum yang berbasis di Indonesia yang diawasi oleh Bank Indonesia. Rekening bank, pinjaman, dan layanan perbankan syariah adalah produk yang ditawarkan oleh Bank BTN. Bank BTN berkomitmen untuk mendukung pembiayaan tersebut dengan produk utamanya, yaitu perseorangan, syariah, dan bisnis, dengan tujuan "Mendukung serta memberikan layanan unggul kepada masyarakat dalam sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga".

Saat ini, BTN KC Padang termasuk perusahaan jasa yang beroperasi di sektor perbankan, seperti perusahaan atau organisasi pada umumnya, karyawan mereka dituntut untuk memberikan jasa dan pelayanan terbaik pada nasabah mereka agar nasabah semakin loyal dan tingkat keuntungan perusahaan semakin tinggi. Perusahaan perbankan semakin berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan terbaik untuk mempertahankan klien mereka. Selain itu, pelayanan terbaik adalah alat promosi yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan banyak perhatian dari calon pelanggan serta industri lain yang ingin bekerja sama.

Penawaran yang dibuat oleh perusahaan tidak boleh bertentangan dengan pernyataan yang dibuat oleh perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Putra dan Suana (2016) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berdampak negatif dan signifikan terhadap niat untuk meninggalkan pekerjaan karyawan. Apabila seorang karyawan merasa bahwa mereka didukung oleh perusahaan mereka, mereka akan berkomitmen untuk memenuhi kewajibannya dan tidak akan pernah meninggalkan perusahaan karena mereka memiliki ikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadapnya.

Untuk mendukung temuan ini, penulis melakukan pra-survei kepada sepuluh karyawan Bank BTN KC Padang untuk mengetahui bagaimana mereka melihat dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa:

Tabel 3. Hasil Pra Survey Mengenai *Perceived Organizational Support* Bank BTN KC Padang

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah karyawan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah anda merasa bahwa kontribusi anda selama bekerja disini dihargai oleh perusahaan?	6	4	10
2.	Apakah anda merasa perusahaan selalu memperdulikan kesejahteraan anda selama bekerja?	5	5	10

Sumber: Hasil pra survey pada 10 karyawan Bank BTN KC Padang (2023)

Hasil pra survei tentang dukungan organisasi yang dilihat oleh karyawan di Bank BTN KC Padang ditunjukkan pada Tabel 3, di mana 6 dari 10 karyawan menyatakan bahwa Bank BTN KC Padang merupakan perusahaan yang menghargai upaya karyawannya, dan 5 dari 10 karyawan menyatakan bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Dapat disimpulkan dari hasil pra survey ini bahwa dukungan yang diberikan oleh bank BTN KC Padang sudah ada tetapi masih belum seluruh karyawan merasakannya, atau bisa disebut dukungan yang diberikan belum adil. Hal ini terlihat pada pertanyaan kedua dimana masih setengah dari 10 karyawan yang merasa kesejahteraan mereka dipedulikan oleh perusahaan.

Karyawan bank BTN KC Padang berusaha keras untuk memberikan layanan terbaik dan mencapai target. Selama karyawan bekerja, ada kemungkinan mereka akan menghadapi situasi buruk yang mengharuskan mereka tetap bekerja.

Oleh karena itu, untuk mengurangi *tingkat turnover*, karyawan harus memiliki *adversity quotient* yang tinggi.

Untuk mendukung temuan ini, penulis melakukan survei pra-survei kepada sepuluh karyawan Bank BTN KC Padang untuk mengetahui tingkat ketidakpuasan karyawan. Hasilnya menunjukkan seperti berikut:

Tabel 4. Hasil Pra Survey Mengenai *Adversity Quotient* Karyawan Bank BTN KC Padang

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah karyawan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah anda akan berusaha memperbaiki masalah ketika ditegur oleh rekan kerja atau orang lain secepat mungkin?	5	5	10
2.	Apakah anda merasa semakin banyak masalah yang dihadapi, maka semakin bersemangat untuk menyelesaikannya?	4	6	10

Sumber: Hasil pra survey pada 10 karyawan Bank BTN KC Padang (2023)

Pada tabel 4 menunjukkan hasil pra survei AQ karyawan Bank BTN KC Padang dimana bahwa 5 dari 10 karyawan setuju untuk memperbaiki kesalahan mereka ketika ditegur oleh rekan kerja atau orang lain, dan 4 dari 10 karyawan tidak setuju bahwa semakin banyak masalah yang dihadapi, semakin bersemangat mereka untuk menyelesaikannya. Dapat disimpulkan dari hasil pra survey ini bahwa AQ yang ada pada diri karyawan bank BTN KC Padang masih rendah. Hal ini bisa menyebabkan terjadinya *turnover intention* jika dibiarkan begitu saja.

Turnover karyawan masih menjadi masalah bagi banyak perusahaan di seluruh dunia. Sangat sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan pengganti karyawan saat karyawan memutuskan untuk berhenti. Survei COVID-19 pulse yang dilakukan oleh Mercer menemukan bahwa sebagian besar responden di Asia Tenggara melihat peningkatan penggantian karyawan dibandingkan tahun sebelumnya, terutama di antara karyawan mid-level. Ketidakpuasan gaji adalah

penyebab utama ketidakpuasan lima puluh lima persen karyawan. Ini diikuti oleh 46% karyawan mengatakan mereka memiliki penawaran yang lebih baik di perusahaan lain, dan 43% mengatakan mereka tidak memiliki jenjang karir yang luas.

Karyawan Bank BTN KC Padang mengatakan bahwa tingkat kepuasan mereka terhadap perusahaan masih belum sesuai dengan harapan mereka. Untuk mendukung temuan ini, penulis melakukan survei pra-survei kepada sepuluh karyawan Bank BTN KC Padang untuk mengetahui tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Hasilnya menunjukkan hal-hal berikut:

Tabel 5. Hasil Pra Survey Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Bank BTN KC Padang

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah karyawan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah anda merasa perusahaan selalu memberikan tunjangan yang adil terhadap karyawan?	3	7	10
2.	Apakah anda menikmati bekerja dengan rekan kerja anda?	6	4	10

Sumber: Hasil pra survey pada 10 karyawan Bank BTN KC Padang (2023)

Hasil survei awal tentang kepuasan kerja karyawan Bank BTN KC Padang menunjukkan bahwa, dari total dua pertanyaan yang diberikan, tabel 5 menunjukkan bahwa 3 dari 10 karyawan tidak setuju dengan pemberian tunjangan yang adil kepada karyawan, dan 6 dari 10 karyawan setuju bahwa mereka menikmati bekerja dengan rekan kerja mereka. Dapat disimpulkan dari hasil pra survey ini bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan bank BTN KC Padang masih belum sesuai dengan yang mereka harapkan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian di Bank BTN KC Padang dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support***

dan *Adversity Quetiont* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* karyawan Bank BTN KC Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *adversity quetiont* terhadap *intention* karyawan Bank BTN KC Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTN KC Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh *adversity quetiont* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTN KC Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Bank BTN KC Padang?
6. Bagaimanakah peran mediasi kepuasan kerja antara hubungan *perceived organizational support* dan *turnover intention* pada karyawan Bank BTN KC Padang?
7. Bagaimanakah peran mediasi kepuasan kerja antara hubungan *adversity quetiont* dan *turnover intention* pada karyawan Bank BTN KC Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* karyawan Bank BTN KC Padang?
2. Untuk menganalisis pengaruh *adversity quetiont* terhadap *intention* karyawan Bank BTN KC Padang?
3. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTN KC Padang?
4. Untuk menganalisis pengaruh *adversity quetiont* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTN KC Padang?
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Bank BTN KC Padang?
6. Untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja antara hubungan *perceived organizational support* dan *turnover intention* pada karyawan Bank BTN KC Padang?
7. Untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja antara hubungan *adversity quetiont* dan *turnover intention* pada karyawan Bank BTN KC Padang?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dijabarkan secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memberikan dukungan penuh kepada setiap anggota stafnya. Selain itu, hasilnya dapat digunakan sebagai sumber informasi dan pertimbangan untuk menangani persepsi dukungan organisasi, *adversity quotient*, dan kepuasan kerja, sehingga dapat mengatasi keinginan untuk berhenti bekerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan saat membuat keputusan tentang bagaimana mengelola dukungan yang dilihat organisasi, bagaimana meningkatkan *adversity quotient*, dan bagaimana puas dengan pekerjaan. Keputusan ini dapat digunakan untuk mengatasi masalah *turnover intention* karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian kuantitatif ini mencari hubungan asosiatif yang bersifat kausal. Penelitian asosiatif berfokus pada hubungan antara dua atau lebih variabel, menurut Sugiyono (2008:36). Hubungan yang bersifat sebab akibat disebut sebagai hubungan kausal.

Oleh karena itu, ada tiga variabel independen (variabel yang mempengaruhi), satu variabel dependen (variabel yang dipengaruhi), dan satu

variabel peran mediasi. Variabel independen (X) terdiri dari pertanyaan ketidaknyamanan terhadap variabel dependen (Y), yang merupakan niat pertukaran dan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Penelitian ini dilakukan di Bank BTN KC Padang dengan karyawan sebagai subjeknya.

1.6 Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menguraikan dalam lima bab yang terbagi atas beberapa sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup, dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian dibahas dalam bab ini. Ini juga merupakan ringkasan isi penelitian dan masalah yang dibahas dalam penelitian.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Teori dan penelitian sebelumnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis penelitian ini, dan bab ini membahas kerangka pemikiran dan penentuan hipotesis awal penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas jenis penelitian yang dilakukan dan apa yang digunakan sebagai sumber data; metode yang digunakan untuk mengumpulkan data; populasi dan sampel; definisi dan pengukuran operasional variabel; dan teknik analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan gambaran umum tentang perusahaan, karakteristik umum responden, dan masalah yang akan diteliti tentang penempatan kerja, pelatihan, dan prestasi karyawan, serta hubungan antara variabel-variabel tersebut.

BAB V : PENUTUP

Kesimpulan, keterbatasan, dan implikasi penelitian disajikan dalam bab terakhir.



