

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Unsur utama dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan untuk pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasi ialah sumber daya manusia. Keberhasilan suatu kegiatan dalam suatu organisasi ditentukan bagaimana manusia dalam mengelolanya. Pada dasarnya tujuan setiap organisasi adalah mencapai keberhasilan dalam meningkatkan kinerja manusia/karyawan. Dengan mempertahankan kinerja manusia/karyawan yang baik maka suatu organisasi dapat mempertahankan kelangsungan perusahaan (mahardika putra dan wibawa, 2015)

Pengertian Koperasi menurut UU No. 25 1992 ialah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Kospin jasa merupakan koperasi pertama kali didirikan pada tahun 1973 yang beranggotakan pengusaha kecil dan menengah akan tetapi pada setiap tahunnya perkembangan kospin jasa begitu sangat signifikan ini dikarenakan sejak berdiri hingga sekarang, kospin jasa telah aktif mengikut sertakan semua pihak dan golongan tanpa memandang suku, ras dan agama, hal ini yang mengantarkan kospin jasa menjadi koperasi simpan pinjam pertama yang terbesar di Indonesia.

Kospin jasa bergerak dalam bidang jasa yaitu memberikan jasa keuangan dalam bentuk pinjaman kepada para anggotanya. Bunga yang dibebankan sangat rendah diantaranya pinjaman 0.96%, bunga tersebut cukup rendah dibanding dengan bunga pinjaman dari bank konvensional. Berdasarkan jenis usahanya koperasi simpan pinjam jasa bergerak pada bidang koperasi simpan pinjam (KSP) yaitu koperasi yang memiliki usaha tunggal yaitu menampung simpanan anggota dan melayani pinjaman.

Kospin jasa dalam pencapaiannya ini tidak terlepas dari peran serta Karyawan sebagai poin utama untuk menjaga kelangsungan koperasi, kinerja karyawanlah yang harus diperhatikan untuk dapat tetap mempertahankan Koperasi. Terlepas dari pencapaian Koperasi tersebut bukan tanpa halangan dalam proses mencapai titik ini terdapat banyak sekali hambatan dalam pencapaian tujuan koperasi. Diantaranya program *employee retention* yang belum berjalan dengan sebagai semestinya.

Employee Retention/retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap loyal terhadap perusahaan, karyawan yang potensial dan berkualitas tersebut diyakini dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan, namun dalam faktanya mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut tidaklah mudah. Melihat fakta diatas, karyawan yang memberikan kontribusi yang positif lah yang harus dipertahankan dalam perusahaan karena merupakan suatu kerugian bagi perusahaan apabila karyawan tersebut keluar dari perusahaan.

Ketidakmampuan untuk mempertahankan karyawan menyebabkan perputaran karyawan yang cukup memakan dana serta waktu operasional bagi perusahaan. Berdasarkan dengan upaya perusahaan untuk meminimalisasikan

tingkat perputaran karyawan, departemen SDM (Sumber Daya Manusia) memiliki tugas penting yaitu menciptakan retensi karyawan yang baik. Pengembangan program *Employee Retention* haruslah merupakan komponen yang krusial bagi organisasi. Jika *Employee Retention* buruk, maka akan meningkatkan *Trunover Intention* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan. Secara umum hubungan antara *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan sangatlah kompleks, terdapat bukti bahwa kinerja dapat menurun jika *Employee Retention* karyawan buruk dan begitupun sebaliknya apabila *Employee Retention* karyawan baik maka kinerja akan membaik.

Berdasarkan wawancara dengan pihak terkait, program *Employee Retention*/retensi karyawan yang ada pada koperasi simpan pinjam jasa (KOSPIN JASA) belum menyeluruh pada semua karyawan hanya sebagian kecil karyawan yang dapat merasakan program yang di buat oleh Koperasi ini untuk karyawannya. Reward atau penghargaan atas kinerja pencapaian target mereka terlalu lama diantaranya pemberian reward yang diakumulasikan setiap 6 bulan sekali bukan 1 bulan sekali dan apabila tidak mencapainya, maka tidak akan diberikan reward sama sekali. Tentunya hal ini menyebabkan karyawan merasa hasil kerja kerasnya tidak diperhitungkan oleh pihak koperasi. Ketika karyawan mendapatkan kepuasan kerja melalui retensi karyawan yang baik maka akan membuat karyawan tersebut termotivasi untuk berprestasi dan bersaing secara sehat yang pada akhirnya kinerja karyawan pun menjadi meningkat. Berikut dapat dilihat pada tabel 1.1 program *Employee Retention* yang dilaksanakan koperasi.

Tabel 1.1 Program *Employee Retention* Koperasi

Program Retensi Karyawan	Periode	Jumlah karyawan
Pelatihan Sesuai Bidang	1 bulan	140 karyawan
Pemberian Reward	1 Semester	140 karyawan
Tunjangan Pengabdian	15 – 25 Tahun	140 karyawan
Peluang Karir	5 – 10 Tahun	52 karyawan
Pengakuan Karyawan Teladan	1 Tahun	52 karyawan

Sumber: Kospin Jasa Tahun 2015

Peluang karir agaknya juga menjadi permasalahan dalam koperasi. Pada tabel 1.1 diatas ini menjelaskan bahwa tidak semua karyawan mempunyai masa depan di koperasi tersebut. Peluang karir yang tidak pasti membuat karyawan tetap tidak betah bekerja dalam koperasi tersebut. Hal ini akan memperburuk keadaan karyawan. Program *employee retention* yang seharusnya dapat membuat karyawan merasa betah dan egan meninggalkan koperasi akan tetapi hal tersebut malah terbalik semakin membuat karyawan tidak betah dalam bekerja. Memelihara tingginya retensi karyawan akan meningkatkan efektifitas dan kinerja karyawan karena dengan tingginya retensi, maka tentu saja *Turnover* menjadi rendah. Berikut tabel jumlah karyawan tetap beserta peluang karir menurut jabatan pada kospin jasa.

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan Tetap dan Peluang karir koperasi

Jabatan	Jumlah	Peluang karir
Pimpinan cabang	8 orang	3 tahun
Asisten pimpinan cabang	8 orang	3 tahun
Pimpinan cabang pembantu	8 orang	3 tahun
Asisten pimpinan cabang pembantu	14 orang	3 tahun
Pimpinan kas	14 orang	3 tahun
Klerek	60 orang	-
Driver, Satpam, dan OB	28 orang	-
TOTAL	140 orang	52 orang

Sumber: Kospin Jasa Tahun 2015

Pada tabel diatas menjelaskan jumlah karyawan tetap pada koperasi se Jawa Timur ialah 140 karyawan. Sedangkan peluang karir pada koperasi tersebut sedikit sekali hanya 52 orang dari jumlah keseluruhan karyawan tetap, hal ini membuktikan masih kurang efektifnya program *Employee Retention* koperasi. Pada tabel diatas klerek meliputi jabatan Marketing, Front Office, *Back Office*, dan kasir keliling.

Turnover yang tinggi dalam prakteknya dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak negatif bagi koperasi. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*Turnover Intention*) tentunya akan menyulitkan koperasi sebab apabila tingkat keinginan karyawan tersebut tinggi dapat menjadi masalah dalam koperasi, diantaranya membuat koperasi mengalami frustasi ketika mengetahui peran rekrutmen yang telah berhasil staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain.

Turnover dapat menelan biaya yang cukup tinggi, oleh karena itu koperasi perlu mengurangi sampai pada tingkat yang seminimal mungkin. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah suatu hal yang tidak realistis. Perlu adanya upaya-upaya koperasi dalam menekan *Turnover intention*. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah menjaga *Employee Retention* tetap tinggi.

Sebagai gambaran *turnover* yang ada dalam perusahaan Koperasi Simpan Pinjam Jasa (KOSPIN JASA) yaitu tingkat *turnover* karyawan dalam satu tahun terakhir. Koperasi menargetkan dalam satu tahun karyawan yang keluar hanya 5 orang akan tetapi target yang ingin tersebut belum tercapai, hal ini dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut ini.

Tabel 1.3 Tingkat *Turnover* Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa (KOSPIN JASA) Tahun 2015

Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk
Januari	170	5	-
Febuari	165	-	2
Maret	167	6	-
April	161	5	-
Mei	166	-	6
Juni	142	7	-
Juli	135	-	2
Agustus	137	5	-
September	132	1	-
Oktober	131	-	5
November	136	-	-
Desember	140	-	4
Jumlah total	140	29	19

Sumber: Kospin Jasa Tahun 2015

Dari tabel 1.2 diatas menunjukkan tingkat *trunover* pada Koperasi simpan pinjam jasa (Kospin Jasa) . Pada kurun waktu setahun jumlah karyawan yang keluar mencapai 29 orang. Dari tabel diatas menunjukkan tingkat Turnover teringgi terletak pada bulan januari mencapai 7 orang yang keluar ini disebabkan adanya dorongan sosial dari keluarga, dalam koperasi menerapkan peraturan dimana setiap karyawan harus dimutasi selama 3 tahun sekali. Hal ini akan menjadi masalah apabila karyawan tersebut dimutasi jauh dari keluarga mengingat cabang koperasi simpan pinjam jasa (KOSPIN JASA) tersebar di seluruh indonesia. Pada tabel 1.4 di bawah ini menjelaskan beban kerja tambahan yang diberikan oleh koperasi.

Tabel 1.4 Target Simpanan dan Tabungan Berdasarkan Posisi Jabatan Per Semester

Posisi Jabatan	Jumlah
Marketing	2.000.000.000
CSO	500.000.000
Teller	200.000.000
Kasir keliling	200.000.000
OB, Driver, Satpam	30.000.000

Sumber: Kospin jasa Tahun 2015 – 2016

Setiap karyawan koperasi dihadapkan pada tuntutan koperasi yaitu pada semua bagian lini jabatan diberikan beban kerja tambahan diluar pekerjaan sesuai jabatannya. Hal ini membuat karyawan merasa keberatan sebagai contoh bagian kasir keliling yang tugasnya mengambil dana dari para nasabah masih harus mencari nasabah baru. Beban kerja tambahan yang memberikan peluang bagi karyawan untuk melihat potensi masa depan di koperasi atau organisasi lain. Tingkat keinginan karyawan untuk keluar juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang memiliki ketertarikan dengan kinerja. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaannya akan memperoleh pujian akan hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja. Sementara itu kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan di terima dari hasil kerjanya agar dapat memenuhi kebutuhan.

Kepuasan kerja sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya kepuasan kerja dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik sehingga akan mengurangi tingkat penurunan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Melalui kepuasan kerja, karyawan dapat memiliki komitmen tinggi serta lebih loyal terhadap perusahaan. Melalui Kepuasan kerja juga karyawan dapat nyaman bekerja dalam lingkungan perusahaan. Kepuasan kerja memegang peranan penting dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi/ perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi/ perusahaan sangat tergantung pada telah optimalnya kepuasan kerja pada karyawan perusahaan tersebut.

Sebagai gambaran kepuasan kerja yang ada pada perusahaan koperasi simpan pinjam jasa (KOSPIN JASA) cabang Jawa Timur ialah terkait dengan lingkungan kerja yang kurang diperhatikan sehingga membuat karyawan kurang nyaman dalam bekerja, keadaan yang kurang nyaman ini digambarkan seperti susahny karyawan meminta inventory kantor yang telah rusak apabila hal itu terus terjadi pastinya akan mengganggu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannyasehingga menyebabkan kepuasan karyawan menurun. Kepuasan kerja sangat menentukan bagus tidaknya kinerja dari seseorang karyawan jika karyawan merasa puas dengan pekerjaanya, maka mereka akan terpacu lebih baik lagi.

Ketidakpuasan karyawan kospin jasa cabang Jawa Timur juga terlihat pada hubungan karyawan yang kurang baik. Permasalahan ini dapat dilihat dari beban kerja karyawan yang diharuskan mencari nasabah untuk memenuhi target koperasi, sehingga antara 1 karyawan dengan karyawan lain akan bersaing sengit dalam pencapaian target tersebut. Daripemasalahan yang tergambar

diasas dapat dipastikan *team work* antar karyawan juga kurang teralisasi dengan baik. Ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan efek negatif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja belum tercapai maka akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan, ditandai kinerja karyawan yang cenderung dalam periode 3 tahun terakhir.

Kinerja merupakan suatu proses melakukan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk seluruh pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan mengoptimalkan *Employee Retention*/retensi karyawan tersebut agar tetap loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber terkait, penurunan kinerja karyawan kospin jasa juga ditandai dengan tidak selesainya tugas yang menjadi tanggung jawab utama karyawan koperasi, seperti pengentrian data nasabah yang harusnya dapat diselesaikan dalam kurun waktu sehari akan tetapi tugas tersebut baru akan selesai hari berikutnya ini disebabkan karyawan sibuk dengan nasabah yang ingin berkonsultasi datang langsung ke kantor sehingga pekerjaan utama mereka terbengkalai. Penurunan kinerja karyawan ini tentunya akan menghambat koperasi dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Penurunan kinerja karyawan yang ada pada koperasi simpan pinjam jasa (KOSPIN JASA) juga ditandai dengan tidak tercapainya target yang dianggarkan merupakan suatu bukti nyata bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan tingkat kinerja yang optimal. Selama 3 (tiga) tahun terakhir dari

tahun 2013 hingga akhir tahun 2015, belum terbukti adanya pencapaian target yang telah ditentukan oleh kospin jasa. Belum tercapainya target ini menjadi penghambat Kospin jasa untuk mencapai tujuannya.

Tabel 1.5 Tingkat Pencapaian Jumlah Anggaran
Kospin Jasa Tahun 2013 - Tahun 2015

	Tahun 2013		Tahun 2014		Tahun 2015	
	Target pencapaian	Realisasi 12 bulan	Target pencapaian	Realisasi 12 bulan	Target pencapaian	Realisasi 12 bulan
Simpanan dan tabungan	8800.000. 000	8.790.000,0 00	8900.000. 000	8.885.000.0 00	9000.000.0 00	8.890.000.0 00

Sumber: Data Kospin Jasa Tahun 2013 – Tahun 2015

Kinerja karyawan merupakan indikator dalam tercapainya pelaksanaan suatu program kegiatan sesuai sasaran, visi, tujuan serta misi suatu organisasi yang terdapat pada strategi perencanaan dalam suatu organisasi. Dalam proses pengukuran kinerja karyawan adalah kemajuan terhadap tugas atau pekerjaan yang sebelumnya ditentukan oleh tujuan dan sasaran sehingga menghasilkan output yang tepat dan berkualitas.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Employee Retention dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan KOSPIN JASA CABANG JAWA TIMUR.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang maka rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan di KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur?
2. Apakah terdapat pengaruh *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan di KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur?
4. Apakah terdapat pengaruh *Employee Retention* terhadap kepuasan kerja di KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur?
5. Apakah terdapat pengaruh *Turnover Intention* terhadap kepuasan kerja di KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur?
6. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur?
7. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan pada KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan pada KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur
4. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *Employee Retention* terhadap kepuasan kerja pada KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur
5. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *Turnover Intention* terhadap kepuasan kerja pada KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur
6. Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur
7. Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Trunover Intention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada KOSPIN JASA Cabang Jawa Timur

1.4. Manfaat penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai *employee retention*, *turnover intention* terutama yang berkaitan langsung dengan sumber daya manusia.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan-kebijakan mengenai *employee retention*, *turnover intention*

b. Bagi Peneliti

1. Untuk menambah pengetahuan baik teori maupun praktek dibidang sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh *employee retention*, *turnover intention* terhadap kinerja karyawan
2. Mengaplikasikan teori yang di dapat di bangku perkuliahan.

c. Bagi Akademisi

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan informasi dan refrensi untuk mengadakan penelitian yang berkaitan dengan *employee retention*, *turnover intention* terhadap kinerja karyawan

d. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

1. Sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai refrensi bagi pihak yang berkepentingan.
2. Dapat menambah kelengkapan hasil penelitian dan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti yang lain dengan masalah yang sama.