

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perbankan merupakan sebuah perusahaan jasa yang memberikan pelayanan finansial baik secara perorangan maupun perusahaan. Salah satu bank yang paling terkenal di Indonesia adalah bank BCA atau Bank Central Asia. Pada tahun 2018 BCA mendapatkan penghargaan yaitu menjadi bank terbaik di Indonesia dalam ajang *Euromoney Award for Excellence* (www.bca.co.id, 2018). Keberhasilan BCA dalam memberikan layanan dan produk terbaik bagi nasabah dan *stakeholder* lainnya menuai berbagai pengakuan nasional maupun internasional. BCA juga menyatakan bahwa selama ini mereka telah menciptakan kemudahan dalam bertransaksi dan melakukan inovasi layanan perbankan yang selalu *up to date* dan canggih yang efeknya adalah mencatatkan pertumbuhan laba yang tinggi dan kinerja karyawan yang cemerlang. BCA mencermati bagaimana pentingnya mengikuti perkembangan tren teknologi informasi untuk menjawab kebutuhan masyarakat Indonesia dalam beragam aspek. Oleh sebab itu dibutuhkan kekuatan salah satunya dari segi sumber daya manusia (SDM).

Pada penelitian ini peneliti mengambil fenomena retensi yang terjadi pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall. Gambaran umum dari PT Bank Central Asia adalah bank yang memiliki aset terbesar ketiga setelah BRI dan Mandiri (finansial.bisnis.com, 2022) atau dengan kata lain menjadi bank swasta dengan aset terbesar di Indonesia. Salah satu hal yang menarik adalah bahwa bank BCA memiliki karyawan yang banyak dan menjadi bagian dari aset BCA.

Jumlah karyawan yang banyak ini juga memiliki potensi terjadi retensi. Hal ini juga berlaku untuk bank BCA cabang Sunter Mall. Berikut ini adalah data retensi karyawan yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1

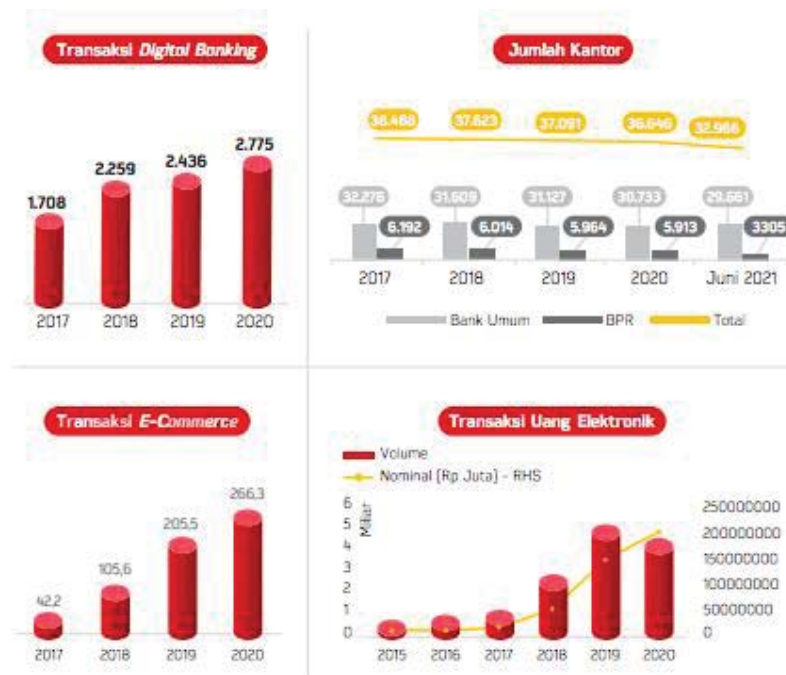
Data Retensi Karyawan PT BCA Cabang Sunter Mall

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Karyawan Masuk (%)	Jumlah Karyawan Keluar	Karyawan Keluar (%)
2019	85	15	17,65%	4	4,7%
2020	65	11	16,92%	8	12,31%
2021	50	7	14%	12	24%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Berdasarkan data hasil wawancara dengan HRD BCA Cabang Sunter Mall diketahui bahwa rata-rata karyawan mengundurkan diri sebesar 13,67%. *Retensi* mencapai 5-10 persen tergolong normal, namun apabila sudah di atas 10 persen maka tergolong tinggi (Dewi&Riana, 2019). Dalam pra survey yang dilakukan terhadap internal karyawan PT. BCA Cabang Sunter, ada beberapa faktor yang memberikan andil keluarnya karyawan. Beberapa menyebut karena masalah digitalisasi pada perusahaan yang membuat mereka harus melakukan penyesuaian diri dengan sistem baru. Sebagian menyebutkan *leadership* yang tidak cocok dengan gaya mereka bekerja. Ada pula yang mengatakan bahwa sistem penghargaan yang tidak sesuai dengan beban kerja dan juga terkait dengan system pengembangan diri yang dinilai sulit dan tidak transparan.

Dalam beberapa dekade belakangan ini, sektor perbankan juga telah melakukan perubahan-perubahan dalam bentuk inovasi untuk dapat mencapai keunggulan kompetitifnya. Salah satu perubahan yang dibuat oleh sektor perbankan adalah munculnya digitalisasi perbankan. BI menyebutkan nilai transaksi digital pada kuartal I dan II pada 2021 meningkat 39,39 persen secara tahunan (*year of year*) menjadi Rp17.901,76 triliun. BI memproyeksikan tren transaksi ini akan meningkat 30,1 persen yoy mencapai Rp35.600 triliun sepanjang 2021.



Sumber: Bank Indonesia dan Statistik Perbankan Indonesia OJK (2020)

Gambar 1.1. Diagram Ukur Digital Banking

Menurut Ekonom dan Direktur Riset Center of Reform on Economics (CORE) Indonesia, Piter Abdulla, *digital banking* akan menjadi era baru di industri perbankan seiring dengan tuntutan pasar yang kian menuju ke arah

ekonomi digital (Damara, 2021). Selain itu, pesatnya kemunculan digitalisasi dalam bank ini dipengaruhi juga oleh nasabah baru yakni nasabah milenial dan gen Z (Piter:2021). Loyalitas pun menjadi sesuatu yang langka sehingga bank-bank yang ada berlomba-lomba untuk menarik perhatian nasabah-nasabah dengan gaya konsumsi yang berbeda ini.

Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan. Oleh sebab itu karyawan merupakan salah satu modal sumber daya manusia yang sangat penting keberadaannya dalam setiap operasional karena sumber daya manusia adalah aset utama yang berfungsi sebagai penggerak operasional perusahaan. Menurut (Laksono, 2018) adalah kunci kesuksesan sebuah perusahaan bukan hanya terletak pada keunggulan teknologi dan ketersediaan dana saja, tapi faktor Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting. Oleh sebab itu perlu adanya penelitian terkait dengan apa saja hal-hal yang mempengaruhi sikap untuk tetap bertahan dari karyawan dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini menjadi cukup signifikan pada saat ini mengingat bahwa variabel independen yang dipergunakan merupakan variabel yang saat ini menjadi perhatian bagi banyak perusahaan di Indonesia.

Digitalisasi merupakan salah satu faktor yang memberikan dampak signifikan kepada perkembangan perusahaan (Jayabalan et al., 2021). Perusahaan

yang menggunakan konsep digital dalam proses bisnisnya akan membawa dampak pada kemampuan sumber daya manusia yang harus selalu diperbaharui dan dimutakhirkan. Salah satu kemampuan yang harus dikuasai oleh karyawan perusahaan adalah literasi digital dimana seseorang diharapkan mampu mengetahui dan menggunakan seluas-luasnya teknologi untuk kepentingan manusia. Seiring dengan perbedaan generasi yang pada gilirannya akan membawa pada kemampuan beradaptasi dengan teknologi, generasi *baby boomers*, X dan Y merupakan generasi yang dianggap sulit mengadaptasi penggunaan teknologi masa kini. Efek dari hal tersebut adalah munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut atau berpindah pekerjaan. Hal ini diperkuat dalam penelitian (Jayabalan et al., 2021) yang menyatakan bahwa digitalisasi sangat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan bekerja di dalam sebuah perusahaan. Hal ini juga berhubungan dengan strategi pihak manajemen terkait dengan penempatan orang yang tepat pada lini-lini teknologi terkini.

Selain digitalisasi, kepemimpinan atau *leadership* juga menjadi salah satu yang memotivasi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut atau tidak. Dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam sebuah perusahaan, maka hal ini akan mempengaruhi perilaku karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Perilaku yang baik merupakan faktor penentu dalam kinerja seorang karyawan. Hal ini juga memberikan dampak positif pada retensi karyawan sebuah perusahaan. Pendapat ini mendapat dukungannya dalam penelitian yang dilakukan (Lo, 2019) pada perusahaan-perusahaan publik yang ada di Jabodetabek.

Kepemimpinan yang baik juga akan membawa pengaruh pada sistem penghargaan dan juga pengembangan diri karyawan yang baik pula (Wedanti, 2018).

Dalam sebuah perusahaan retensi karyawan dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh dua faktor utama yakni sistem penghargaan dan juga pengembangan diri. Pada penelitian (Wedanti, 2018) dijelaskan bahwa indikasi utama keberhasilan dalam program retensi karyawan yakni adanya keterikatan karyawan. Menurut Bakker dan Leiter dalam (Wedanti, 2018) dinyatakan bahwa perusahaan memerlukan karyawan yang menunjukkan dan memiliki keterikatan ketika melakukan rutinitas pekerjaannya yang ditandai dengan etos kerja yang bersemangat, enerjik dan berdedikasi tinggi. Etos kerja yang bersemangat, enerjik dan berdedikasi tinggi itu dapat didorong dengan dua konsep motivasi yakni motivasi melalui sistem penghargaan dan juga pengembangan diri dalam karir (Wedanti, 2018).

Retensi merupakan salah satu hal yang tidak dapat dihindarkan terutama karena para karyawan saat ini kebanyakan berasal dari generasi milenial dan gen Z yang memiliki sifat mudah bosan dan selalu tertantang untuk belajar hal yang baru (Rakhmah, 2020). Hal ini didukung pula dengan munculnya pandemi Covid-19 yang memaksa perusahaan untuk merumahkan atau melakukan PHK terhadap karyawannya. Retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu tertentu (Adzka&Perdhana, 2017:56). Ada banyak penelitian sebelumnya yang menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Namun penelitian ini ingin melihat salah satu

faktor yang jarang diteliti terkait dengan retensi karyawannya yaitu terkait dengan digitalisasi, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan pengembangan karir karyawan. Penelitian ini layak menjadi salah satu referensi yang baik karena penelitian ini melihat dari beberapa sudut pandang yang tidak hanya secara organisatoris melainkan juga dari beberapa sudut pandang teknikal dan fundamental. Ada sudut pandang dari literasi teknologi dengan konsep digitalisasi, ada pula konsep *leadership*, ada pula konsep psikologis seperti sistem penghargaan dan pengembangan diri dalam karir dan juga dari sudut pandang Manajemen Sumber Daya Manusia yakni retensi karyawan. Dengan adanya variasi sudut pandang ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan *helicopter view* pada masalah yang muncul dalam perusahaan terutama perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Irvianti; Gunawan dan Kho (2019) dalam penelitian berjudul Analisis Pengaruh Kualitas Manajer Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada PT Idola Insani Garmen menyatakan bahwa kualitas manajer memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan yang cukup besar. Menurut Rath dan Conchie (2018) dijelaskan bahwa kualitas manajer ini merupakan inti dari *leadership* di wilayah korporasi yang memiliki kemampuan untuk menterjemahkan dan memproses setiap gagasan menjadi kenyataan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini memberikan pendasaran pada peneliti bahwa selain digitalisasi pada sektor perbankan, aspek lain yang mempengaruhi retensi adalah kepemimpinan. *Leadership* menjadi salah

satu yang penting karena melalui kepemimpinan yang baik karyawan merasa nyaman dalam bekerja bersama atasannya.

Permata dan Rahardja (2016) menjelaskan bahwa sistem penghargaan memberikan pengaruh sebesar 52,8% terhadap retensi karyawan. Hal ini memberikan gambaran yang jelas bahwa selain digitalisasi dan *leadership*, sistem penghargaan juga memberikan andil yang tidak kalah besarnya terhadap retensi karyawan (Lestari, 2021). Dengan adanya sistem penghargaan yang mendukung kebutuhan karyawan, maka dengan mudah karyawan akan bertahan dalam perusahaan tersebut.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengembangkan kariernya melalui program – program yang diberikan seperti pelatihan maka akan semakin besar pengaruhnya pada karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan semakin meningkat pengembangan karier di dalam perusahaan maka retensi karyawan semakin meningkat pula.

Dalam Islam, pemberi kerja dan penerima kerja memiliki hak dan kewajiban yang harus dipenuhi. Pada penelitian ini PT. Bank Central Asia sebagai pihak pemberi dan karyawan sebagai pihak penerima. Rasulullah SAW mengingatkan umatnya agar pemberi kerja hendaknya membantu karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Sebagaimana dalam hadits berikut ini :

إِنَّ إِخْوَانَكُمْ حَوْلَكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنْ كَفَّيْتُمُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَأَعِينُوهُمْ

Artinya : “Mereka (para budak) adalah saudara dan pembantu kalian yang Allah jadikan di bawah kekuasaan kalian, maka barang siapa yang memiliki saudara yang ada di bawah kekuasaannya, hendaklah dia memberika kepada saudaranya makanan seperti yang ia makan, pakaian seperti yang ia pakai. Dan janganlah kamu membebani mereka dengan pekerjaan yang memberatkan meraka. Jika kamu membebani mereka dengan pekerjaan yang berat, hendaklah kamu membantu mereka.” (HR. Bukhari)

Selain itu, pemberi kerja juga hendaknya memenuhi hak pekerja berupa upah, bonus, atau imbalan atas kerja yang sudah karyawan lakukan. Sebagaimana dalam hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan Imam Ibnu Majah :

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya : “Berikanlah pekerja upahnya sebelum keringatnya kering, dan beritahukan ketentuan gajinya, terhadap apa yang dikerjakan.” (HR. Ibnu Majah)

Pada penelitian ini, tinjauan Islam diperlukan untuk melihat bagaimana nilai-nilai dan ajaran Islam terimplementasikan yang dimana PT. Bank Central Asia sebagai pihak pemberi kerja dan karyawan sebagai pihak penerima kerja.

Berdasarkan fenomena, data dan penelitian sebelumnya serta uraian yang telah diberikan, maka peneliti akan fokus pada penelitian terkait dengan retensi karyawan dengan judul **“Pengaruh Digitalisasi, Leadership, Sistem Penghargaan, Dan Pengembangan Diri Terhadap Rentensi Karyawan Pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall serta Tinjauan dari Sudut Pandang Islam”**

1.2. Perumusan masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, dengan demikian rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah digitalisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall?
2. Apakah *leadership* berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall?
4. Apakah pengembangan diri berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall?
5. Apakah digitalisasi, *leadership*, sistem penghargaan dan pengembangan diri berpengaruh secara bersama-sama terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall?
6. Bagaimana pandangan Islam mengenai digitalisasi, *leadership*, sistem penghargaan, dan pengembangan diri terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh digitalisasi terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.

2. Untuk menganalisis pengaruh *leadership* terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.
3. Untuk menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan diri terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.
5. Untuk menganalisis pengaruh digitalisasi, *leadership*, sistem penghargaan, dan pengembangan diri secara bersama-sama terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.
6. Untuk mengetahui pandangan Islam mengenai digitalisasi, *leadership*, sistem penghargaan, dan pengembangan diri terhadap retensi karyawan pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik untuk kepentingan akademik maupun praktis:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan retensi karyawan di PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi manajemen PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall dalam meningkatkan serta menentukan kebijakan secara tepat

guna meningkatkan retensi karyawan di PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

4. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan retensi karyawan khususnya pada PT Bank Central Asia Cabang Sunter Mall.