

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yusuf (2018:2) menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya, sebagai upaya perusahaan untuk mengelola SDM yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Menurut Suparyadi (2015:2) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Dan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara untuk bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya atau tenaga kerja yang dimiliki secara efektif dan efisien agar dapat secara maksimal hingga tercapai tujuan. Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan yang bertujuan untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi secara optimal, efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hamali (2018: 6) yaitu :

a. Perencanaan

Kegiatan tentang memperkirakan keadaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam terwujudnya tujuan secara efektif dan efisien.

b. Pengorganisasian

Mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan merupakan dimana karyawan diberikan instruksi agar mereka dapat saling bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin untuk memastikan semua tugas dilakukan dengan benar. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana yang

telah ditetapkan. Yang meliputi dalam pengendalian karyawan adalah absen kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan lebih lanjut yang diberikan sesuai dengan persyaratan pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Integrasi adalah memadukan kepentingan dan kebutuhan organisasi. Intergrasi penting dalam manajemen sumber daya manusia, tetapi sangat sulit untuk menyatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar dapat bekerja sama sampai usia pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi yang penting dalam kunci terwujudnya tujuan organisasi karena keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Pemberhentian ini karena kehendak karyawan, keinginan organisasi, pemutusan kontrak kerja, pensiun, atau alasan lainnya.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Hamali (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan membantu memecahkan masalah sosial dimasyarakat.

b. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
2. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
3. Membuka peluang realisasi kesempatan diri bagi karyawan dan meningkatkan kualitas kerja.
4. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang dengan lingkungan kerja sehat, aman dan nyaman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
5. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada seluruh karyawan. Efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas sumber daya manusianya.

c. Tujuan Fungsional

Adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk menyediakan program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus dapat bertindak sebagai pemeriksa realitas ketika menajer mengusulkan ide dan arahan baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi yang dicapai oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan melalui

aktivitasnya didalam organisasi. Karyawan meninggalkan perusahaan ketika tujuan pribadi dan tujuan organisasi mereka tidak sesuai. Konflik antara tujuan bisnis dapat menyebabkan kinerja karyawan buruk, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan untuk memenuhi kebutuhan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan mereka. Karyawan bekerja secara efektif ketika tujuan pribadi mereka tercapai ditempat kerja.

2.2 Digitalisasi

2.2.1 Pengertian Digitalisasi

Digitalisasi merupakan proses pengalihan informasi dalam bentuk analog ke bentuk digital. Sehingga informasi bisa diperoleh menggunakan alat atau teknologi digital dan jaringan internet. Dimana pada pengoperasian sudah tidak banyak menggunakan tenaga manusia melainkan dengan komputer.

Perkembangan teknologi informasi membuat industri perbankan harus siap meningkatkan layanan dalam membentuk perbankan secara digital agar memaksimalkan pelayanan. Proses perubahan transformasi layanan perbankan ini harus segera dikembangkan agar lembaga keuangan siap menghadapi pasar dan kebutuhan nasabah.

Menurut Sukmana (2005), digitalisasi yaitu proses pengalihan media dari semula berbentuk cetak berupa video ataupun audio

berganti ke dalam bentuk digital. Hal ini dilakukan agar tercipta suatu arsip dokumen dalam bentuk digital yang membutuhkan alat pendukung dalam memprosesnya seperti perangkat keras komputer, scanner, serta software lain yang mendukung.

Menurut Robert (2008:408) menjelaskan bahwa digitalisasi adalah proses memindah, tanpa merubah, mengurangi dan menambahkan bentuk maupun fisik dan isi informasi dari arsip tersebut.

Berikut adalah beberapa pengertian Digitalisasi oleh beberapa para ahli yaitu:

1. Menurut Sugiharto (2013:19) mengemukakan bahwa digitalisasi merupakan salah satu cara atau proses memindah arsip konvensional dalam berbagai corak dan bentuk arsip menjadi arsip elektronik atau digital.
2. Menurut Mustofa (2018) yang mengartikan bahwa digitalisasi merupakan proses pengonversian dari semua bentuk penyajian dokumen cetak atau lainnya ke penyajian dalam bentuk digital.
3. Menurut Siregar (2019) digitalisasi merupakan proses perubahan sifat dalam bentuk fisik dan analog menjadi bentuk virtual dan digital. Tanpa merubah keaslian dokumen asli dan tetap disimpan sebagai arsip.

Jadi dari uraian definisi digitalisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi merupakan pergantian media dari konvensional

menjadi bentuk digital, dengan melalui proses pengolahan dokumen untuk bisa menjadi data digital dengan cara melakukan scan dokumen terlebih dahulu untuk kemudian dilakukan penyimpanan pada folder yang tersedia dalam PC/Komputer.

2.2.2 Dimensi Digitalisasi

1. Digitalisasi Informasi

Digitalisasi informasi adalah proses mengubah berbagai informasi dari analog menjadi digital agar mudah mengakses informasi tertentu sesuai kebutuhan. Beberapa alasan mengapa masyarakat lebih memilih menggunakan informasi digital, yaitu:

- a. Mudah diakses dan digunakan sesuai kebutuhan pengguna.
- b. Tak terbatas oleh jarak, waktu dan bahasa.
- c. Cepat dalam memperoleh informasi, murah, dan mudah untuk disimpan
- d. Informasi yang dikirim ataupun diterima sesuai atau sama.

2. Digitalisasi Transaksi

Perkembangan Teknologi yang pesat, selain adanya transaksi konvensional, tersedia juga transaksi digital. Transaksi digital dikenal juga dengan sebutan pembayaran digital (*Electronic payment*). Menurut Teoh (2013:467), *electronic payment* adalah melakukan pembayaran menggunakan non-tunai yang

memudahkan pengguna dalam transaksinya. Berikut indikator dari digitalisasi transaksi:

- a. *E-commerce* : *e-payment*, ATM, *e-banking* dan *e-money*
- b. Pelayanan digital : keandalan, ketangkapan, jaminan, empati dan kasat mata.

2.2.3 Dampak Transformasi Digitalisasi

Dampak dari transformasi digital merupakan hal yang harus diketahui oleh perusahaan atau organisasi. Berikut merupakan dampak transformasi digital ;

1. *Teleworking* (bekerja jarak jauh)

Istilah bekerja jarak jauh (*teleworking* atau *remote working*), karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dimana saja.

2. Pengantian pegawai

Dengan adanya transformasi digital, karyawan dapat digantikan dengan mesin. Maka karyawan harus mempelajari keterampilan baru agar dapat tetap mendapatkan pekerjaan.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan kerja

Menurut Nitisemito (2014:97), Lingkungan kerja adalah dimana tempat melaksanakan tugas dan kewajibannya dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja

mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Menurut Serdamayanti (2017:23) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Kondisi lingkungan yang kondusif, seperti dukungan dari atasan, teman kerja, serta sarana dan prasarana yang memadai kesejahteraan diri sendiri dan mendorong kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak ada dukungan dari atasan dan banyak terjadi konflik akan member dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

2.3.2 Dimensi Lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:19) jenis lingkungan kerja secara garis besar terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan.

- a. Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan.
Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia,

misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Menurut Nitisemito (2016:15) lingkungan kerja diukur melalui :

a. Suasana Kerja

Kondisi kerja yang ada menyenangkan, nyaman dan aman bagi setiap karyawan yang ada di dalamnya

b. Hubungan dengan Rekan Sekerja

Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan tanpa ada saling intrik sesama rekan sekerja.

c. Tersedianya Fasilitas Bekerja

Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap sebagai salah satu penunjang proses dalam bekerja dan mendukung kelancaran kerja.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Menurut Nitisemito (2016:2) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

1. Faktor Internal, meliputi:

a. Pewarnaan

Masalah pewarnaan ini bukan hanya masalah pewarnaan dinding saja tetapi sangat luas sehingga dapat juga termasuk pewarnaan alat kantor, mesin bahkan pewarnaan seragam yang dipakai.

b. Lingkungan kerja yang bersih

Lingkungan yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan bergairah.

c. Penerangan yang cukup

Dalam melaksanakan tugas membutuhkan ketelitian, harus memperhatikan penerangan yang cukup. Sebaliknya bila penerangan kurang maka karyawan dapat membuat banyak kesalahan saat bekerja.

d. Pertukaran udara yang baik

Pertukaran udara yang baik akan membuat nyaman karyawan dan mengurangi timbulnya kelelahan atau rasa yang kurang baik.

e. Musik

Dengan adanya musik dalam bekerja akan menimbulkan suasana bekerja yang menyenangkan, mengurangi kelelahan dan tingkat stress dalam bekerja.

2. Faktor Eksternal, meliputi:

a. Jaminan terhadap keamanan

Merasa aman selama bekerja dan setelah pulang dari bekerja akan menimbulkan ketenangan dan membuat nyaman sehingga ada semangat kerja untuk lebih giat.

b. Kebisingan

Kebisingan dari luar kantor akan mengganggu konsentrasi saat bekerja, untuk itu harus segera diperbaiki misalnya dengan ruangan kedap suara.

c. Bebas dari gangguan sekitar

Perasaan nyaman dalam lingkungan kerja dan tidak ada gangguan dari luar lingkungan kerja.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Fahmi (2014:47) Budaya Organisasi adalah suatu kebiasaan yang berkelanjutan serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer perusahaan. Budaya Organisasi ialah pandangan yang sama disemua anggota organisasi tentang tujuan dalam kehidupan Bersama (Siagian, 2012:27). Menurut Siagian budaya organisasi adalah kesepakatan nilai bersama yang dianut dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang serta dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya.

Beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu kesepakatan bersama dari nilai, norma, maupun perilaku dalam suatu organisasi yang sifatnya mengikat dan membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.4.2 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016: 131):

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada. Pola perilaku

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan

keterlibatan aktif paraanggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Sedangkan indikator budaya organisasi menurut Gogy Bara Kharisma (2013) adalah sebagai berikut:

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko)
3. *Control* (pengawasan)
4. *Management support* (dukungan manajemen)
5. *Communication pattern* (pola komunikasi)

2.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Irham Fahmi (2013:51) karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya Organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap perilaku berisiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk proaktif, inovatif, dan mengambil resiko.
3. Arah. Sejauh mana organisasi telah menetapkan tujuan dan harapan yang jelas mengenai kinerja.

4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang berkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi tambahan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria potensi pegawai.
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki otoritas yang formal.

Menurut Gogy Bara Kharisma (2013) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) adalah perusahaan mendorong para karyawan untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah perusahaan mengharapkan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) adalah keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Beorientasi tim (*team orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisaikan pda tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresivitas (*aggressiveness*) alah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.4.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Nawawi (2013:70) fungsi budaya organisasi adalah mempersatukan social dalam anggota demi mencapai tujuan organisasi sesuai ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

Menurut Sunyoto (2015:228) budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat besatu sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

2.4.5 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Menurut Sunyoto (2015:229) ada tiga tipe budaya Organisasi, yaitu:

1. Budaya konstruktif adalah budaya yang mengajarkan untuk belajar secara tim di lingkungan organisasi dengan berinteraksi dan saling membantu menyelesaikan tugas.
2. Budaya pasif-defensif, budaya ini mencirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri.
3. Budaya agresif-defensif, budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka,

Menurut Nawawi (2013:10) tipe budaya organisasi tingkat formalitas dan sentralisasi dengan konfigurasi tersebut budaya perusahaan/organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu:

1. Formalitas tinggi sentralisasi tinggi. Semua pekerja sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, bahkan kalau perlu dengan *time and motion study* yang cermat.
2. Formalitas rendah sentralisasi tinggi. Kekuasaan tertinggi ada di tangan satu orang atau sebuah kelompok dari pusat.
3. Formalitas tinggi sentralisasi rendah. Dalam budaya ini orang-orang terkumpul dari berbagai latar belakang ilmu dan keterampilan yang berbeda namun mereka terfokuskan pada tugas yang sama.
4. Formalitas rendah sentralisasi rendah. Para anggotanya mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama tetapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi.

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada tipe budaya yang dimiliki. Budaya organisasi dapat memberikan dampak sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan.

2.5 Turnover Intention

2.5.1 Pengertian *Turnover Intention*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada diri individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah ketika seseorang karyawan berhenti dari tempat pekerjaan atau berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Menurut Mathis dan Jackson (2013:159) *Turnover* merupakan proses terjadinya dimana karyawan-

karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Sedangkan menurut Mobley (2011:150), mendefinisikan *turnover intention* adalah kadar atau intensitas keinginan untuk meninggalkan perusahaan, ada banyak alasan yang untuk menyebabkan timbulnya *turnover intention* salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Robbins dan Judge (2009:38) *turnover intention* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. *Turnover* sukarela merupakan keputusan keinginannya sendiri yang disebabkan oleh banyak faktor termasuk peluang karir, gaji dan lain sebagainya. Sedangkan *turnover* secara tidak sukarela keputusan perusahaan untuk menghentikan hubungan kerja atau pemecatan dikarenakan beberapa alasan misalnya kinerja buruk, standar kinerja tidak dipenuhi atau karena kebijakan operasional.

Dari beberapa definisi tersebut memiliki persamaan mengenai pengertian *turnover intention* yang dapat disimpulkan bahwa adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya yang disebabkan oleh karyawan itu sendiri atau perusahaan namun keinginan tersebut belum dapat diwujudkan karena masih dalam proses tahap berfikir sampai akhirnya keputusan tersebut diambil.

2.5.2 Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2011:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*).

Mencerminkan pemikiran individu tentang pekerjaan atau bertahan di lingkungan kerja. Adanya rasa ketidakpuasaan dan mempertimbangkan untuk keluar atau melanjutkan.

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*).

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan di organisasi lain. Tempat dimana karyawan sering mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain yang membuat merasa nyaman.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*).

Mencerminkan seseorang yang akan pergi. Keinginan karyawan yang cepat atau lambat akan keluar jika mendapatkan pekerjaan di perusahaan lain.

2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor-faktor penyebab *turnover intention* menurut Staffebach (2008 : 35) dikategorikan sebagai berikut:

1. Faktor Psikologis

Biasanya berkaitan dengan harapan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kontrak dan orientasi yang dipengaruhi oleh emosi karyawan, sikap atau persepsi.

2. Faktor Ekonomi

Adanya peluang karir, upah/gaji yang sama atau berbeda diperusahan lain sehingga karyawan dapat memutuskan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan

3. Faktor Demografis

Faktor demografis biasanya disebut sebagai karakteristik personal, yaitu:

- Usia Faktor usia berkorelasi negatif dengan intensi *turnover*. Orang yang lebih muda memiliki masa percobaan di awal karir mereka, jadi mereka lebih sering berganti pekerjaan.
- Masa Jabatan Individu memiliki masa jabatan yang lebih lama kemudian meninggalkan organisasi akan dianggap tidak proporsional.

Menurut Zhang (2016) faktor-faktor *turnover intention* terdiri dari:

- a. Faktor lingkungan kerja : Budaya dan sistem perusahaan, Benefit & prospek perusahaan, Gaji & pembayaran, Promosi jabatan, Relasi antar rekan kerja, Keterlibatan karyawan dan Keadilan organisasi.

- b. Faktor individual : Usia, Jenis kelamin, Tingkat pendidikan, Status perkawinan, Tahun kerja, Kemampuan individu, dan Tanggung jawab.

2.6 Penelitian terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang pernah menjadi dasar dan pendukung penelitian yang saat ini dilakukan oleh:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang di Teliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ira Puspitadewi/2019/ Pengaruh Digitalisasi Perbankan terhadap Efektivitas dan Produktivitas Kerja Pegawai. Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia Vol. 5 No.2 Desember 2019 p-ISSN :2443-2830 e- ISSN: 2460-9471	Kompetensi Digital : a. Berfikir Kritis b. Kreatif dan inovatif c. Tanggung jawab Efektivitas Kerja : a. Kuantitas b. Kualitas c. Waktu Produktivitas Kerja: a. Karakteristik pribadi b. Konsep diri, c. Nilai-nilai, d. Pengetahuan atau keahlian	Metode: Kuantitatif Alat Analisi: Regresi Linear Berganda	Kompetensi digital Memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan melalui efektivitas kerja karyawan PT. BNI (Persero), Tbk. Cabang Jember.
2.	Salmah & Murti /2020/Dampak Digitalisasi	Digitalisasi: a. <i>E-banking</i> Perbankan:	Metode: Kuantitatif	dampak digitalisasi

	<p>terhadap Peran <i>Front Office</i> dalam Bisnis Perbankan.</p> <p>JIMFE Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi Vol.6 No.2, Desember 2020. P-ISSN: 2502-1400, E-ISSN: 2502-5678</p>	<p>a. Kualitas Layanan</p> <p>front office:</p> <p>a. <i>Teller</i></p> <p>b. <i>Customer Service</i></p>	<p>Alat Analisi: Regresi Linear Berganda</p>	<p>perbankan yakni menurunnya kebutuhan fungsi <i>front Office (Teller dan Customer Service.)</i></p>
3.	<p>Mistar & Firmasyah k/2019/Dampak Kompensasi, Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT. Sinarmas <i>Multifinance</i> Cabang NTB.</p> <p>Seminar Nasional Taman Siswa</p>	<p>Turnover Intention:</p> <p>a. Meninggalkan pekerjaan</p> <p>b. Berfikir keluar perusahaan</p> <p>c. Tidak memiliki rencana menetap</p> <p>d. Jenjang karir</p> <p>Kompensasi:</p> <p>a. Kompensasi secara langsung</p> <p>b. Kompensasi tidak secara langsung</p> <p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. Inovasi dan mengambil risiko</p> <p>b. Perhatian hal kecil</p> <p>c. Orientasi hasil, orang dan tim</p> <p>d. Keagresifan</p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisi: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Kompensasi dan stress kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>. Karyawan PT Sinarmas <i>Multifinance</i> NTB</p>

	Bima Tahun 2019. e-ISSN: 2686 - 1879	e. Kemantapan Stress: a. Psikologis b. Fisisk c. Perilaku		
4.	Desi Permata Sari, Sitti Rizki Mulyani, Darma Syahrullah Eka Jaya/2019/Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Pt. Suka Fajar Solok. <i>Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi , Vol.8, No. 1, April 2019, Hal 117– 123. ISSN : 2301-5268 / E-ISSN : 2527-9483</i>	Budaya Organisasi: a. sikap b. pola perilaku c. kemantapan sistem sosial d. kebiasaan Komitmen Organisasi: a. Affective commitment b. Continuance commitment c. Normative commitment Kepuasan Kerja: a. Moral kerja b. Kedisiplinan c. Prestasi kerja Turnover Intention: a. Kepuasan kerja b. Komitmen dari karyawan c. Kepercayaan terhadap organisasi d. <i>Job insecurity</i>	Metode: Kuantitatif Alat Analisi: Regresi Linear Berganda	Terhadap pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan PT. Suka Fajar Solok.
5.	Erwinda Intan Permata Putri H & Aminuddin Irfani/2020/Pengaruh	Kepuasan kerja: a. Pekerjaan itu sendiri b. Gaji c. Supervise	Metode: Kuantitatif pendekatan Deskriptif	Kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh

	<p>Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> di PT Neuronworks Indonesia</p> <p>Prosiding Manajemen Volume 6, No. 2, Tahun 2020 ISSN 2460-6545</p>	<p>d. Rekan kerja e. Promosi</p> <p>Lingkungan kerja: a. Fisik b. Non fisik</p> <p>Turnover Intention: a. <i>Thoughts of Quitting</i> b. <i>Intention for another job</i> c. <i>Intention of quit</i></p>	<p>Alat Analisi: Regresi Linear Sederhana</p>	<p>negatif terhadap <i>turnover</i> di PT Neuronworks Indonesia</p>
6.	<p>Rifan Prasetyo/2019/ Analisis Kinerja: Training, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Lingkungan Kerja: a. Fisik b. Non-Fisik</p> <p>Budaya Organisasi: a. Inovasi dan Pengambilan Resiko b. Perhatian terhadap Detail c. Orientasi terhadap Hasil d. Orientasi terhadap Individu e. Orientasi terhadap Tim f. Agresifitas g. Stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja: a. Pekerjaan itu sendiri b. Gaji/Upah c. Kesempatan Promosi d. Pengawasan e. Rekan Kerja</p>	<p>Metode: Kuantitatif pendekatan Deskriptif</p> <p>Alat Analisi: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang terdapat pengaruh positif signifikan antara pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan serta terhadap kepuasan kerja.</p>

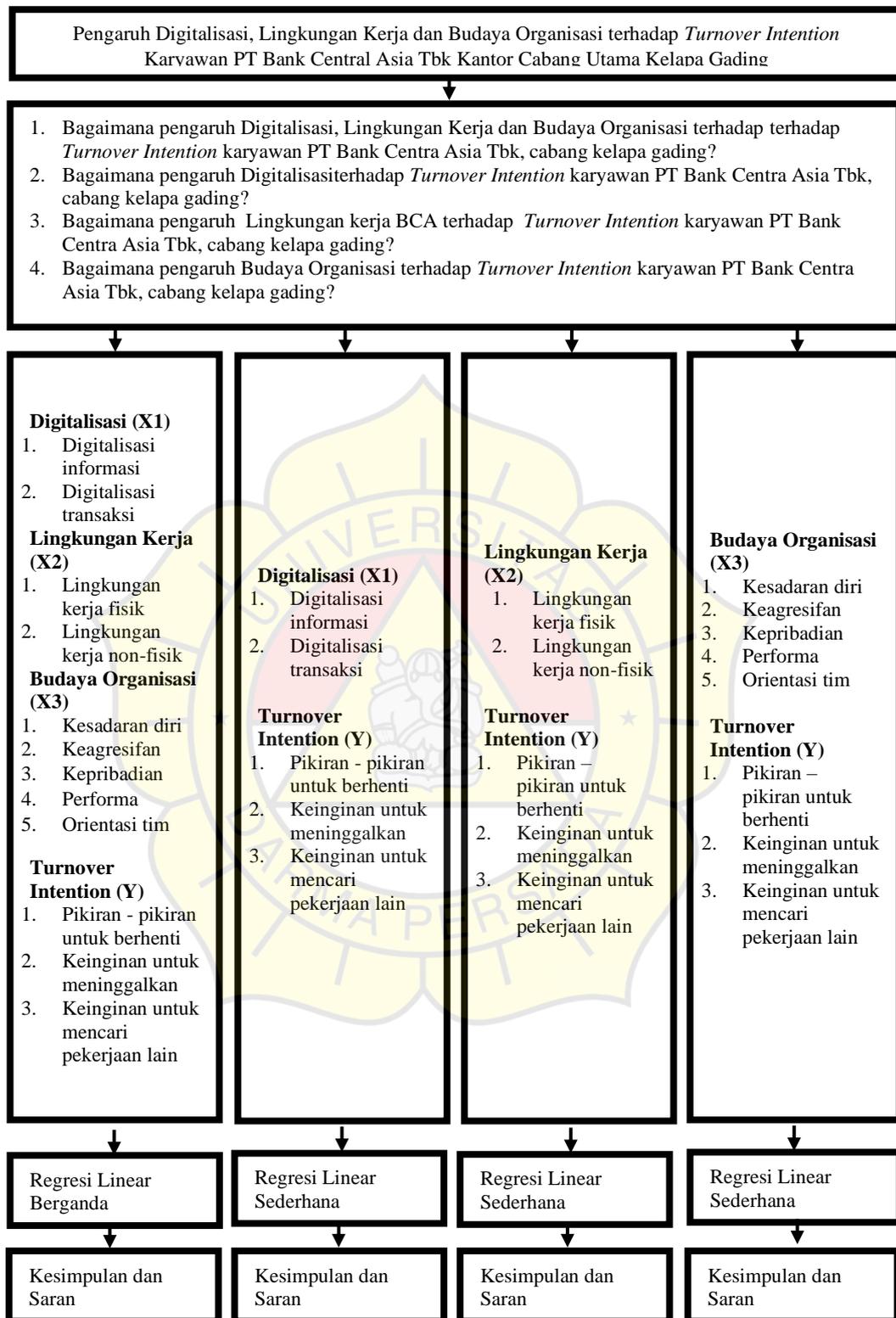
	Jurnal Kajian Bisnis VOL. 27, NO. 2, 2019, 147 - 174	Pelatihan: a. Tujuan dan b. sasaran pelatihan c. Pelatih (<i>Trainers</i>) d. Materi pelatihan e. Metode pelatihan f. Peserta Pelatihan		
7.	Risa Kartika Lubis/2020/Pe ngaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Di Pt Axa Mandiri Cabang Medan Imam Bonjol Medan SAINTEK (Jurnal Sains dan Teknologi) Vol 1 No. 2 Mar 2020 Hal 32-39 E-ISSN : 2714- 8661	Kompensasi: a. Gaji b. Tunjangan c. Promosi Lingkungan kerja: a. Suasana kerja b. Fasilitas kerja <i>Turnover Intention:</i> a. Individu ingin meninggalk an perusahaan b. Individu ingin mencari pekerjaan di perusahaan lain	Metode: Kuantitatif Statistik Deskriptif Alat Analisi: Regresi Linear Berganda	Dari hasil penelitian Kompensasi Dan Lingkungan Kerja secara simultan memiliki pengaruh negative terhadap <i>turnover intention</i> di PT AXA Mandiri Medan

2.7 kerangka Pemikiran

Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Digitalisasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT BCA Tbk Kantor Cabang Utama Kelapa Gading” berdasarkan latar belakang penelitian ini maka tujuan penelitian ini untuk mengukur sikap dan pendapat para responden, penulis menggunakan metode skala Likert. *Output* yang

penulis dapatkan dari uji-uji keabsahan data dijadikan landasan dalam menarik kesimpulan dan saran. Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah ditemukan diatas, maka kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut :

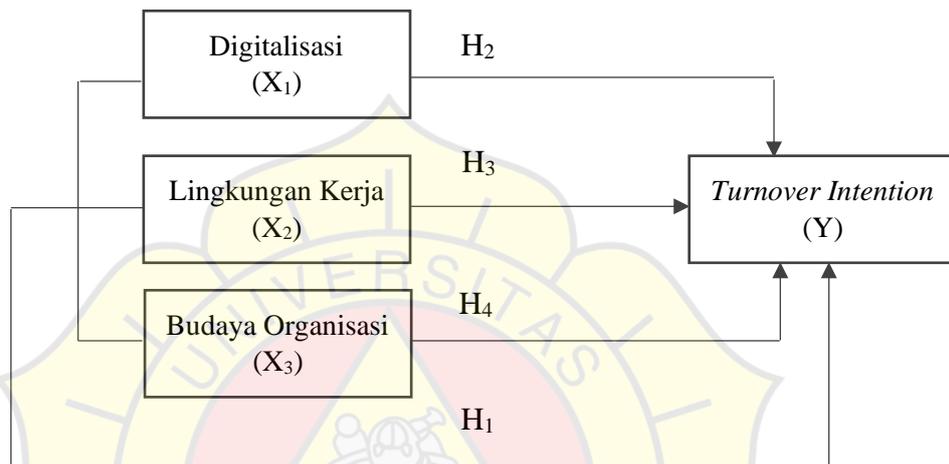




Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.8 Paradigma Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2. 2 Paragdigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni digitalisasi (X₁), lingkungan kerja (X₂), budaya oraganisasi (X₃) dan satu variabel dependen yakni *turnover intention* (Y), dimana variabel independen memperngaruhi variabel dependen secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$, berikutnya variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersama-sama dengan rumusan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$.

2.9 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Pengaruh Digitalisasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Turnover intention* karyawan PT BCA Tbk secara simultan

Ho :Tidak terdapat pengaruh antara digitalisasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

Ha :Terdapat pengaruh antara variabel digitalisasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

2. Pengaruh variabel Digitalisasi terhadap *Turnover intention* karyawan PT BCA Tbk secara parsial

Ho :Tidak terdapat pengaruh antara digitalisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

Ha :Terdapat pengaruh antara variabel digitalisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

3. Pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap *Turnover intention* karyawan PT BCA Tbk secara parsial

Ho :Tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

Ha :Terdapat pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

4. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap *Turnover intention* karyawan PT BCA Tbk secara parsial

Ho :Tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

Ha :Terdapat pengaruh antara variabel organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT BCA Tbk

