

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri asuransi semakin pesat setelah diundangkannya Undang-undang Asuransi No. 2 Tahun 1992 beserta peraturan pelaksanaannya baik ditingkat Keputusan Presiden maupun Keputusan Menteri Keuangan terutama perkembangan baik dalam jumlah perusahaan maupun perolehan premi asuransinya pada perusahaan asuransi keerrugian. Menurut data dari Dewan Asuransi Indonesia (2006), jumlah perusahaan perasuransian yang memiliki izin usaha untuk beroperasi di Indonesia adalah 348 perusahaan. Persaingan antar perusahaan asuransi semakin ketat dan keberhasilan dari setiap perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran utama untuk mencapai tujuan perusahaan, karena tanpa adanya karyawan maka perusahaan tidak mampu bersaing didalam bisnisnya.

Dalam hal ini apabila perusahaan dapat mengelola karyawannya dengan baik maka karyawan akan bekerja dengan optimal dan perusahaan dapat mempertahankan karyawan potensial untuk bertahan diperusahaannya sehingga tidak berdampak pada perpindahan karyawan ke perusahaan lain.

Salah satu masalah yang sering diteliti dalam organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan salah satu masalah yang berpengaruh pada tenaga kerja manusia. *Turnover intention* masalah yang serius dalam setiap organisasi, Staffebach (2008) menguraikan *turnover intention* merupakan kemungkinan yang bersifat subyektif dimana seorang individu akan merubah pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pelopor dasar kepada *turnover* yang sebenarnya. Dengan adanya masalah *turnover intention* di organisasi maka akan mempengaruhi jalannya aktivitas perusahaan.

PT. AXA Mandiri Financial Services (AXA Mandiri) merupakan salah satu perusahaan yang memiliki tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi. AXA Mandiri adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang *banassurance*, yang merupakan gabungan antara asuransi AXA Group dan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki 51% saham dan AXA Group sebanyak 49% saham di AXA Mandiri. AXA Mandiri bergerak dalam bidang penyediaan jasa asuransi jiwa dan produk investasi untuk memenuhi financial jangka panjang nasabah. Kegiatan pemasaran produk asuransi tersebut melalui kerjasama dengan Bank Mandiri (*banassurance*) yang beroperasi sejak Desember 2003.

Financial advisor AXA Mandiri merupakan ujung tombak dari perusahaan. Dengan keberhasilan pencapaian target setiap *financial advisor*

akan mempengaruhi pencapaian perusahaan sehingga *financial advisor* merupakan aset sumber daya manusia yang terpenting sebagai subjek kegiatan operasional perusahaan.

Berdasarkan dari hasil *observasi* yang di lakukan peneliti selama bekerja di perusahaan tersebut dan hasil wawancara terhadap Area Sales Manager di AXA Mandiri wilayah Jakarta terdapat kurang lebih 152 pegawai yang menduduki posisi sebagai *financial advisor* pada awal tahun 2017. Penempatan *financial advisor* adalah di setiap cabang Bank Mandiri. Menurut Area Sales Manager wilayah Jakarta, *financial advisor* wilayah Jakarta memiliki tingkat *turnover intention* cukup tinggi setelah masa kontrak selama 3 bulan bahkan beberapa cabang tidak dapat bekerja dengan maksimal karena tidak adanya karyawan *financial advisor* yang menduduki di cabang tersebut. Area Sales Manager menyebutkan bahwa pernah terjadi pada bulan yang bersamaan terdapat karyawan yang memutuskan keluar dari perusahaan sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya yang lebih tinggi lagi untuk perekrutan karyawan. Hal ini dilakukan untuk menjaga performa perusahaan dalam melayani nasabah. AXA Mandiri pun rutin melaksanakan perekrutan karyawan 3 bulan sekali. Berikut dijelaskan data setiap perubahannya dalam

Tabel 1.1:

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan FA (Financial Advisor) AXA Mandiri 2013
Sumber data yang sudah diolah peneliti (2015)**

No	Bulan	Jumlah FA Resign
1.	Januari - Maret	51
2.	April - Juni	15
3.	Juli - September	51
	Total	117

Berdasarkan data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama tahun 2013 terdapat karyawan yang mengundurkan diri sejumlah 117 karyawan. Pada bulan Januari, Februari dan Maret terjadi turnover yang paling tinggi yaitu sebesar 51 karyawan. Selain itu, peneliti melakukan survey wawancara terhadap 30 karyawan, dan 24 karyawan menjawab bahwa ada keinginan untuk keluar dan memberikan beberapa alasan. Karyawan menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan untuk memutuskan keluar dari perusahaan yaitu seperti gaji yang diperoleh karyawan tidak sesuai harapan, pengembangan karir karyawan dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan . Indikasi – indikasi tersebut yang menjadikan keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk mengambil keputusan keluar atau tidaknya dari suatu perusahaan. Kepuasan kerja dapat

berupa kompensasi yang diterima karyawan dan lingkungan kerja yang memberikan dampak pada karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Karyawan merasakan bahwa adanya perbedaan perlakuan ketika atasan memberikan pujian terhadap karyawan yang sudah mencapai target dengan karyawan yang masih memerlukan dorongan untuk mencapai target yang masih belum terpenuhi, hal tersebut dapat memunculkan rasa tidak nyaman terhadap karyawan. Selain kompensasi yang menjadi hal penting bagi karyawan, hubungan dengan rekan kerja juga merupakan hal yang menjadi pertimbangan untuk karyawan keluar.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Khaidir dan Sugiati (2016) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Kemudian Chumba et al (2017) dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Sehingga dapat dilihat apabila kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan maka karyawan tidak mempunyai niatan untuk berpindah ke perusahaan lain. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, karyawan menjelaskan mengenai keluhan kompensasi yang diterima yaitu apabila karyawan tidak mencapai target maka akan ada potongan gaji sebesar 20%, dari gaji yang diterima, dan masa kerja yang sudah lebih dari 1 tahun apabila tidak mencapai target maka tidak mendapatkan bonus. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa *financial advisor*

menyebutkan bahwa pemberian kompensasi menjadi salah satu faktor yang mendorong timbulnya *turnover intention* karyawan di PT. AXA Mandiri Financial Services.

Indikasi berikutnya yaitu pengembangan karir karyawan yang masih jauh dari harapan karyawan. Karyawan yang memunculkan indikasi ini merasa dirinya sudah memberikan kinerja yang baik tetapi perusahaan belum memberikan perencanaan karir yang sesuai harapan karyawan. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti menemukan ketidakpuasan karir mereka karena sistem yang berjalan saat ini adalah sistem kontrak sehingga peluang menjadi karyawan tetap memerlukan beberapa tahap. Terdapat masa kerja karyawan yang sudah lebih dari 5 tahun belum menjadi karyawan tetap. Untuk menjadi karyawan tetap maka *financial advisor* harus melalui beberapa tingkatan dan memenuhi target yang telah ditetapkan. Apabila karyawan berhasil mencapai target selama 3 bulan maka *financial advisor* dapat mengikuti tes untuk menjadi Area Sales Manager dan dengan menduduki posisi Area Sales Manager maka *financial advisor* dapat menjadi karyawan tetap. *Financial advisor* merasakan tidak mudah dalam mencapai target tersebut dengan persaingan bisnis asuransi di era sekarang yang semakin ketat. Sehingga hal tersebut menjadi pertimbangan karyawan memutuskan untuk keluar. Berikut target yang harus dicapai *financial advisor* berdasarkan masing-masing tingkatan:

Tabel 1.2 Target AXA Mandiri berdasarkan Posisi

Posisi	Polis/bulan	Pecapaian (Juta)/bulan
FA (Financial Advisor)	4	40
SFA (Senior Financial Advisor)	12	125
EFA (Executive Financial Advisor)	16	172
SEFA (Senior Executive Financial Advisor)	20	225

Dalam penelitian terdahulu banyak peneliti yang menjadikan *turnover* sebagai objek penelitian dengan berbagai hal yang mempengaruhinya seperti kompensasi yang didapatkan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* sebagaimana yang telah dilakukan dalam penelitian (Candra, Hana dan Wulandari, 2018). Pada penelitian tersebut membuktikan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Selain faktor kompensasi, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh pengembangan karir dalam organisasi seperti yang dilakukan dalam peneliti terdahulu membuktikan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Kanwal dan Tariq, 2016). Pada penelitian lainnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja,

sebagaimana dalam penelitian Akhtar (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Perusahaan harus mempertahankan karyawan yang sudah mengetahui pola kerja agar karyawan tetap bekerja dengan waktu lama. Mengingat sebuah perusahaan akan kesulitan dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusianya, jika tingkat *turnover* di perusahaan tersebut cukup tinggi. Sehingga menyebabkan pada kinerja perusahaan yang berorientasi dengan target akan berjalan tidak baik. Karena sumber daya manusia yang ada didalamnya seperti *financial advisor* memiliki peran penting di perusahaan untuk memasarkan produk untuk mencapai target perusahaan. Hal seperti inilah yang menjadikan *turnover intention* sebagai kajian yang menarik, oleh sebab itu peneliti akan melakukan penelitian mengenai *turnover intention* di perusahaan AXA Mandiri.

Berdasarkan indikasi – indikasi *turnover intention* dan penyebabnya yang peneliti jabarkan di atas, peneliti ingin membuktikan apakah penyebab – penyebab tersebut benar mempengaruhi *turnover intention* di AXA Mandiri atau tidak. Adapun penyebab – penyebab tersebut ialah kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Sehingga dengan latar belakang tersebut peneliti melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Karyawan dengan

Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Karyawan PT.AXA Mandiri Financial Services Wilayah Jakarta).

1.2. Rumusan Masalah

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

1. Apakah kompensasi yang diterima oleh *financial advisor* berpengaruh terhadap kepuasan kerja *financial advisor* AXA Mandiri ?
2. Apakah pengembangan karir yang diterapkan perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja *financial advisor* AXA Mandiri ?
3. Apakah kompensasi yang diterima oleh *financial advisor* berpengaruh terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri?
4. Apakah pengembangan karir yang diterapkan perusahaan berpengaruh terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan tersebut maka tujuan yang ingin didapat dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi yang diterima financial advisor terhadap kepuasan kerja *financial advisor* AXA Mandiri.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir yang diterapkan perusahaan terhadap kepuasan kerja *financial advisor* AXA Mandiri.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi yang diterima *financial advisor* terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir yang diterapkan perusahaan terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri.
5. Untuk mengetahui kepuasan kerja terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention financial advisor* AXA Mandiri melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap *turnover intention* di PT AXA Mandiri Financial Services. Sedangkan manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat pengembangan ilmu khususnya manajemen sumber daya manusia. Sedangkan hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan kajian bagi para peneliti dan mahasiswa yang tertarik meneliti terkait dengan motivasi religius.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat pada perusahaan untuk dapat memahami pengaruh kompensasi dan pengembangan karir, terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerjas sebagai variabel *intervening* sehingga diharapkan perusahaan lebih memperhatikan karyawannya.