

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan di Indonesia merupakan salah satu faktor pendukung pertumbuhan ekonomi nasional, fungsi bank sebagai lembaga intermediasi khususnya dalam penyaluran kredit mempunyai peranan penting bagi pergerakan roda perekonomian secara keseluruhan dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi. Pada level ekonomi makro bank merupakan alat dalam menetapkan kebijakan moneter sedangkan pada level mikro ekonomi bank merupakan sumber utama pembiayaan bagi para pengusaha maupun individu (Koch, 2000).

Berdasarkan data statistik perbankan dari Bank Indonesia pada bulan Agustus tahun 2014, terdapat 10 bank umum di Indonesia yang memiliki jumlah total aset terbesar, yaitu Bank Mandiri (Rp 674,74 triliun), BRI (Rp 621,98 triliun), BCA (Rp 512,84 triliun), BNI (Rp 388,01 triliun), CIMB Niaga (Rp 224,83 triliun), Bank Permata (Rp 176,57 triliun), Bank Panin (Rp 156,72 triliun), Bank Danamon (Rp 154,42 triliun), BII (Rp 137,79 triliun), dan BTN (Rp 135,62 triliun). Tentunya keberhasilan yang dicapai oleh setiap perusahaan tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia sebagai input utamanya. Sumber daya manusia adalah faktor yang utama karena menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan serta sasaran yang ditetapkan. Karyawan sebagai sumber daya utama bagi perusahaan selalu dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal. Keberadaan karyawan sangat penting karena merupakan salah satu faktor penentu dalam produktivitas perusahaan. Tanpa karyawan tujuan

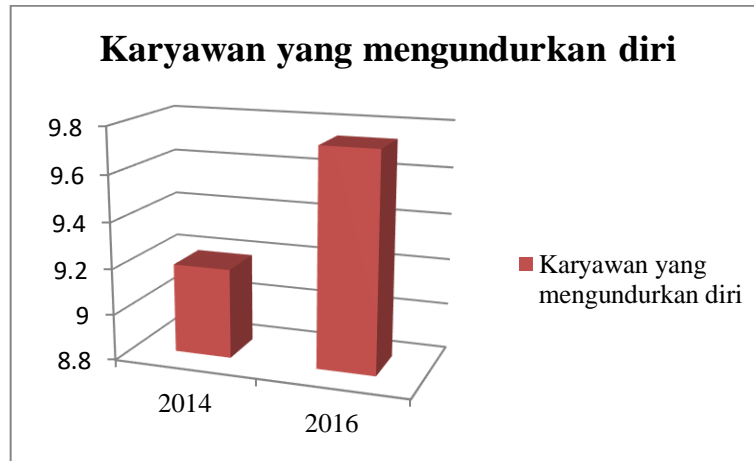
perusahaan akan sulit tercapai dan akhirnya tidak mampu bertahan dalam persaingan.

Menjaga sumber daya manusia di dalam hal ini adalah karyawan bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini dikarenakan di dalam suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia harus dapat dilakukan dengan baik agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan mampu mempertahankan sumber daya manusia yang potensial sehingga tidak berdampak pada perpindahan karyawan di perusahaan.

Kejadian yang seringkali terjadi adalah berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berhenti (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Manurung, 2012). Kondisi kerja yang dianggap sudah tidak sesuai lagi dengan harapan karyawan dapat menjadi salah satu penyebab timbulnya keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. (Hasibuan, 2016).

Persoalan mengenai tingginya *turnover* karyawan juga dialami oleh PT. Bank Panin, Tbk. Bank adalah sebuah usaha sebagai badan perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya sesuai dengan visinya. Menjadi "Bank Nasional" dalam Arsitektur Perbankan Indonesia di masa datang. Melalui layanan produk yang inovatif, jaringan distribusi nasional dan pengetahuan pasar yang mendalam, Panin Bank siap untuk terus memperluas pangsa pasar dan berperan serta dalam meningkatkan fungsi intermediasi keuangan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Perusahaan ini juga tidak luput dari persoalan tentang bagaimana mempertahankan karyawannya.

Tingginya *turnover intention* PT. Bank Panin, Tbk juga ditunjukkan dari data jumlah karyawan keluar tahun 2014-2016, berikut ini:



Gambar 1.1 Grafik Turnover Karyawan
Sumber: www.panin.co.id

Berdasarkan data dalam gambar 1.1 dapat dilihat bahwa PT. Bank Panin, Tbk mengalami *turnover* dari tahun 2014-2016. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor penyebab mengapa karyawan tersebut keluar. Ada banyak faktor yang memengaruhi tingkat *turnover* sebuah perusahaan. Menurut hasil pra survei yang dilakukan pada 30 karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta, faktor dominan yang memengaruhi *turnover intention* karyawan adalah kepuasan kerja, pengembangan karir, dan beban kerja. Berikut data hasil pra survey tersebut:

No.	Variabel	Jumlah
1.	Kepuasan Kerja	11
2.	Pengembangan Karir	8
3.	Beban Kerja	7
4.	Komitmen Organisasi	1
5.	Sikap Atasan	1
6.	Lingkungan Kerja	1

Tabel 1.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Turnover Intention
Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Menurut keterangan yang didapatkan dari hasil pra survey dan juga didukung dengan hasil observasi dan bertanya langsung kepada karyawan Bank Panin

sebagai narasumber di dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang memutuskan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan adalah karena mereka kurang puas dengan apa yang mereka dapat dari pekerjaan yang mereka lakukan saat ini.

Karyawan yang meninggalkan pekerjaan dapat menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan. Perputaran karyawan menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi perusahaan, menciptakan permasalahan moral pada karyawan yang masih tetap berada di perusahaan, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, dan biaya yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada perusahaan. Karena perputaran karyawan yang sedemikian mahal, organisasi-organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima (Simamora, 1997). Hal ini disebabkan banyak perusahaan yang berorientasi pada mengejar laba atau keuntungan. Di sisi lain dari hal tersebut adalah perusahaan seringkali melupakan hak karyawan karena lebih menuntut kewajiban mereka, tanpa memperhatikan karyawan, yang dapat membuat karyawan tidak betah akan pekerjaannya yang menimbulkan keinginan untuk pindah (*turnover intention*).

Namun, selain faktor untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik sangat memungkinkan banyak faktor lain yang mendorong seseorang untuk keluar dari perusahaannya.

Menurut Mobley (1982) menyatakan bahwa yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya di antaranya adalah kepuasan kerja, komitmen

organisasi. Menurut Michael (1995) faktor *turnover intention* adalah gaji/upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, komitmen, rekrutmen, seleksi dan promosi. Jewell dan Siegell (1998) terdapat dua bagian variabel yaitu variabel pribadi antara lain: kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, pelatihan kerja.

Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja ini tidak didapatkan karyawan maka akan berpengaruh terhadap keluarnya karyawan dari suatu perusahaan atau akan terjadi *turnover intention*.

Ristia Pawesti dan Rinandita Wikansari (2016) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover* Karyawan di Indonesia”, penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang tinggi dan negatif terhadap intensi *turnover* karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan intensi *turnover* karyawan. Perusahaan diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan lain terkait kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan terlebih yang berhubungan langsung mengenai kepuasan kerja guna mengurangi intensi turnover yang tidak diinginkan.

Faktor lainnya yang juga memengaruhi *turnover intention* adalah pengembangan karir. Keberadaan pengembangan karier juga diperlukan oleh

setiap karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja sumber daya manusia. Pengembangan karir karyawan dipandang sangat perlu untuk dilakukan, mengingat seseorang yang bekerja pada sebuah organisasi tidak ingin memperoleh apa yang dimiliki pada hari ini saja, tetapi juga menginginkan adanya perubahan sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut.

Emma Rukmini dan Susi Hendriani (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan MNC Bank Wilayah Sumatera), penelitian tersebut membuktikan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Bila jenjang karir karyawan dapat dijalankan dengan jelas maka akan dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

Selain itu faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah beban kerja. Beban kerja sendiri dapat dikatakan sebagai sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas, lingkungan kerja dimana ia ditempatkan, keterampilan yang dimiliki, perilaku dan persepsi dari pekerja (Kasmarani, 2012). Menurut Putera (2012) ada tiga indikator beban kerja yaitu target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan standar pekerjaan. French & Caplan (1973) membedakan beban kerja menjadi; Kuantitatif yang mengacu pada banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan dan Kuantitatif yang mengacu pada tingkat kesulitan suatu pekerjaan.

Menurut Menpan (1997), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan

dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan beban kerja menurut Permendagri No. 12/2008 adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Beban kerja pada PT. Bank Panin, Tbk Jakarta terdapat pada kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, serta target yang harus dicapai. Tingginya beban kerja di bank Panin, Tbk Jakarta yang ditandai dengan hal sebagai berikut, target yang harus dicapai setiap bulannya agar mampu bersaing dengan bank lain. Karyawan setiap harinya bekerja lebih giat untuk mencari nasabah baru terutama di wilayah Jakarta. Dengan banyaknya pesaing dalam dunia perbankan yang menawarkan produk sejenis kepada nasabah mengakibatkan persaingan yang ketat diikuti pula dengan tingginya yang harus dicapai bank. Maka dari itu, beban kerja karyawan menjadi tinggi. Selain itu, tingginya beban kerja di Bank Panin Jakarta, karyawan merasa jenuh dan bosan dengan pekerjaan mereka yang hanya mengerjakan pekerjaan yang sama setiap harinya.

Selanjutnya indikasi beban kerja di Bank Panin Jakarta yaitu, dengan menetapkan waktu kerja bagi karyawannya dari jam 08.00-17.00 atau selama 8 jam namun pada kenyataannya banyak karyawan yang bekerja lebih dari jam yang ditentukan. Tuntutan pekerjaan yang belum terselesaikan mengakibatkan karyawan harus menyelesaikan pekerjaan melebihi jam kerja.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Irvianti dan Verina (2015) dengan judul “Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT. XL Axiata, Tbk Jakarta”, penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan

simultan antara stres kerja, beban kerja dan lingkungan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui adanya pengaruh antara pengembangan karir organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kemudian secara bersama-sama berpengaruh terhadap niat keluar karyawan (*turnover intention*) dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan bahwa pokok permasalahan yang akan di bahas yaitu :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta?
4. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta?

6. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta.
2. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta.
3. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta.
4. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta.
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta.
6. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

7. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Panin, Tbk Jakarta melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari proses penelitian serta analisis data dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis, yaitu:

1. Akademis/Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya studi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, terutama yang terkait dengan pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap terhadap *turnover intention*, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai referensi tambahan bagi peneliti-peneliti lain yang berminat mengulas atau meneliti masalah yang sama.

2. Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi PT. Bank Panin, Tbk dalam upaya meminimalisir kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan melalui perspektif kepuasan gaji, pengembangan karir organisasi, dan beban kerja.