

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring berjalannya waktu, industri perbankan di Indonesia saat ini mulai berkembang secara pesat diseluruh bagian di wilayah Indonesia. Kebutuhan akan adanya industri perbankan sangat diperlukan bagi masyarakat guna memudahkan masyarakat membantu memperoleh dana untuk kebutuhan serta menyimpan kekayaan. Bahkan hampir setiap institusi dalam lingkungan masyarakat memerlukan akan adanya peran perbankan demi membantu mewujudkan tujuan dalam aspek kecukupan modal yang diperlukan perusahaan yang akan dicapai. Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Peran perbankan di Indonesia berguna sebagai penunjang pelaksana pembangunan nasional dalam rangka terciptanya pertumbuhan ekonomi yang sejahtera seperti yang di sebutkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan.

Kelangsungan operasional sektor perbankan Indonesia akan tergantung pada kemampuan setiap institusi perbankan dalam mempertahankan daya saing yang tinggi. Daya saing tersebut dapat terlihat dari tingkat efisiensi operasional serta kemampuan bank dalam menghadapi setiap gangguan yang muncul, baik secara internal maupun eksternal. Tantangan secara eksternal menjadi semakin nyata terutama dengan akan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN atau

disingkat dengan MEA yang dilaksanakan pada tahun 2020.

MEA merupakan bentuk integrasi ekonomi ASEAN dengan sistem perdagangan bebas antara negara-negara ASEAN yang terbentuk pada awal mula KTT yang dilaksanakan di Kuala Lumpur pada tanggal 1997 dengan tujuan untuk mengurangi kesenjangan dan kemiskinan sosial ekonomi ASEAN. Sebagian pihak mengkhawatirkan akan hadirnya kesepakatan MEA pada tahun 2015 yang menjadi sebuah ancaman karena banyaknya pesaing bisnis luar negeri yang bebas masuk untuk bersaing dengan pasar potensial domestik dalam lingkup ASEAN. Kekhawatiran tersebut terlansir dalam PP No. 29 tahun 1999, menyebutkan bahwa investor asing diberikan hak untuk memiliki 99% aset bank dalam bentuk saham sehingga mengakibatkan semakin banyaknya bank asing yang beroperasi di Indonesia. Hal tersebut mengakibatkan semakin banyaknya bank asing di Indonesia yang sebenarnya tidak memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian di Indonesia.

Terkait dengan pelaksanaan MEA pada tahun 2015, perseroan melihat adanya celah untuk memperluas cakupannya ke negara-negara kawasan ASEAN. Maka dari itu diperlukan adanya kesiapan dari segi sumber daya manusianya untuk dapat mewujudkan harapan dan tujuan dalam meningkatkan kualitas perusahaan guna mempersiapkan untuk menghadapi persaingan internasional tersebut.

Dalam persaingan bisnis, salah satu aspek penting yang dapat dijadikan modal bersaing adalah sumber daya manusia. Hal ini tentunya juga dialami oleh industri perbankan di Indonesia. Tantangan internal dalam persaingan di dunia

perbankan salah satunya adalah bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu pengelolaan sumber dalam dunia perbankan. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Bank tentunya harus mengembangkan kualitas sumber daya manusianya dengan baik guna menciptakan kemampuan daya saing yang tinggi dan dapat meningkatkan kualitas perusahaan.

Setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan membutuhkan berbagai sumber daya yang pada dasarnya terdiri dari alat-alat produksi, teknologi, potensi pasar, bahan baku dan manusia. Sumber daya manusia dikelola oleh organisasi untuk memiliki kemampuan, ilmu dan keterampilan yang dibutuhkan. Sumber tersebut selalu digunakan organisasi karena sumber yang merupakan kombinasi antara tenaga, fisik, ide, bakat, pengetahuan, kreativitas dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menggerakkan perusahaan. Dalam perbankan, sumber daya manusia berfungsi sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang ada di bank melalui kegiatan analisis jabatan, perencanaan karier, penilaian prestasi kerja dan pemberian kompensasi sampai dengan pemutusan hubungan kerja (Phillips & Gully, 2013). Tujuan dari peran sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial (Phillips & Gully, 2013).

Patut disadari bahwa karyawan merupakan sumber daya langsung yang terlibat dalam menjalankan kegiatan operasional bank. Oleh sebab itu, bank harus

memberikan perhatian maksimal bagi karyawan, baik dari segi perhatian yang mempunyai hubungan langsung dalam upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan maupun tingkat kesejahteraannya (Phillips & Gully, 2013). Hal tersebut dilakukan guna menciptakan komitmen dan konsistensi karyawan untuk bekerja secara optimal sesuai dengan standar kerja perusahaan mencapai kepuasan dalam bekerja.

Pada penelitian kali ini, penulis akan melakukan studi terhadap fenomena *Turnover Intention* atau intensitas perpidahan karyawan dengan membatasi pokok pembahasan mengenai *organizational commitment*, *job satisfaction* dan *pay satisfaction*. *Turnover Intention* merupakan masalah yang terbilang serius terutama saat dimana karyawan meninggalkan organisasi atau organisasi memecatnya. Terjadinya *turnover intention* dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan (Gennard & Judge, 2010). Hal ini disebabkan karena rencana karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka atau mengalami pemecatan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik (Lim, Loo, & Lee, 2017). Adapun perhatian serius yang harus dilakukan pihak manajemen perusahaan terutama divisi *Human Resource and Development* (HRD) untuk menanggulangi dampak negatif dari permasalahan tersebut. Fenomena yang sering terjadi dalam hal ini adalah ketika kinerja suatu perusahaan yang sedang baik dalam pencapaian target, namun terganggu oleh perilaku karyawan yang berkeinginan untuk keluar dan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari perusahaan dengan tujuan mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya (Abbas, Raja, Darr, & Bouckennooghe, 2014).

Menurut (Saleem & Gul, 2013), intensitas karyawan untuk tetap atau pindah menentukan suatu perusahaan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan kompleksitas organisasi komitmen atau *organizational commitment* dan kepuasan kerja atau *job satisfaction* terhadap *turnover intention* terhadap. Hal-hal yang didasari karyawan untuk tetap atau pindah berdasarkan dimensi psikologis pekerjaannya dan signifikansi organisasinya.

*Organizational commitment* mengacu kepada keadaan psikologis yang mengikat dan menekan hubungan individu terhadap organisasi (Salleh, Nair, & Harun, 2012). Dalam penelitian yang sama, indikasi *organizational commitment* berkaitan dengan perasaan pada tujuan dan nilai organisasi, peran seorang karyawan dan pendekatan terhadap organisasi untuk terciptanya rasa memiliki sesuai dengan nilai instrumental. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, komitmen akan menunjukkan konsep stabilisasi diri karena perilaku dan kinerja yang dapat diprediksikan dan konsisten.

Salah satu faktor yang membentuk terjadinya *turnover intention* adalah kepuasan kerja atau *job satisfaction*. *Job satisfaction* merupakan suatu perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya terhadap apa yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakterisnya (Pawesti & Wikansari, 2016). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Ketika seorang karyawan merasa puas di tempat kerja, karyawan cenderung lebih stabil, produktif dan berkontribusi tinggi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Seorang pekerja di bidang jasa yang

mendapatkan kepuasan dari pekerjaan, mereka akan berkomitmen dan memberikan pelayanan terbaik kepada klien mereka daripada yang tidak puas (Jessen, 2010).

Pokok pembahasan selanjutnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan gaji atau *pay satisfaction*. Modal manusia atau *human capital* merupakan sumber nilai yang paling berharga dalam perusahaan. Penentu tinggi tingkat perpindahan karyawan dalam perusahaan adalah tingkat gaji atau upah suatu pekerjaan yang sesuai atau tidak. *Pay satisfaction* merupakan komponen untuk mewakili jumlah keseluruhan pengaruh positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap gaji mereka (Panaccio, Vandenberghe, & Ben Ayed, 2014). Indikator penting ini menunjukkan keinginan relatif karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Dengan demikian perusahaan memiliki kepentingan dalam melihat karyawan apakah puas dengan gaji mereka apakah tidak.

Objek penelitian ini merupakan Bank milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi, dimana bank tersebut berfungsi untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan Negara disegala bidang. Tetapi hal ini bisa terganggu dengan adanya *turnover* karyawan karena perusahaan yang kehilangan karyawannya harus melakukan rekrutmen dan *training* yang tentunya membutuhkan biaya dan ini dapat mengakibatkan kurangnya produktifitas pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi. Hal ini didukung oleh data mengenai tingkat karyawan yang keluar dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016. Berikut adalah nilai prosentase (%) *turnover* karyawan dari

keseluruhan Bank BUMN sebagai data acuan masalah yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut:

**Tabel 1.1**

**Data *Turnover Interntion* Bank BUMN**

Nama Bank	Tahun		
	2014	2015	2016
PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	3.04 %	4.24%	4.96%
PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	2.10%	3.19%	5.66%
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	1.36%	1.18%	1.11%
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	3.20%	3.00%	2.70%

Sumber : Fauziridwan *et all*, 2016, Data diolah dari Bank BTN, Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI (2014-2016)

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat tingkat *turnover* Bank umum pada tabel 1, data tersebut menggambarkan bahwa Bank BTN, Bank Mandiri dan Bank BNI memiliki tingkat *turnover* yang dapat dikategorikan tinggi. Hal ini menurut penelitian yang dilakukan (Fauziridwan *et all*, 2016), tingkat intensitas tinggi apabila tingkat keluarnya karyawan dari perusahaan dikategorikan tinggi apabila mencapai 2% ke atas, meskipun tingkat *turnover* karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. memiliki tingkat *turnover* yang rendah dan menurun

setiap tahunnya.

Oleh karena itu sesuai tujuan peneliti ini dilakukan, perlu adanya penelusuran lebih lanjut pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. untuk memastikan tingkat *turnover* yang terjadi di tahun tersebut. Penelusuran yang dilakukan peneliti adalah dengan melakukan *pra-survey* tentang *turnover intention* pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. di cabang Bekasi. Berdasarkan hasil *pra-survey*, menurut Bapak Oni, selaku bagian *General Afair Head* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi, menyatakan beberapa karyawan pada unit *Branch Lending Consumer Unit* terutama pada bagian *consumer marketing* Bank BTN cabang Bekasi pada tahun 2014-2016, sebesar 70% karyawan menginginkan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan baru, sedangkan 30% karyawan memilih untuk tetap di perusahaan tersebut.

Hal ini didasari intensitas ketidakhadiran karyawan yang cukup tinggi karena rutinitas pekerjaan mereka sendiri disebabkan karena target pencapaian kredit yang tinggi sehingga membuat karyawan harus bekerja keras melebihi jam kerja yang berlaku. Selain itu, faktor yang mempengaruhi intensitas lainnya adalah lingkungan kerja yang kurang memadai bagi mereka sesuai keinginan dan kenyamanan untuk dapat bekerja dengan tujuan mencapai target pencapaian kredit. Sebagai wujud komitmen organisasi, jika lingkungan kerja mencakup lingkungan tempat karyawan bekerja memadai, maka intensitas ketidakhadiran karyawan akan berkurang (Takawira, Coetzee, & Schreuder, 2014). Timbulnya tantangan bisnis yang semakin berat yang harus dihadapi perusahaan, perusahaan



tentunya diwajibkan untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya secara maksimal, salah satu sumber daya terpenting faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia senantiasa melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai faktor penentu keberadaan dan perannya dalam memberikan kontribusi kearah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Phillips & Gully, 2013).

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang fenomena *turnover intention*, maka dapat disimpulkan peneliti melihat bahwa **“PENGARUH JOB SATISFACTION, PAY SATISFACTION DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN CONSUMER MARKETING PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Pesero) Tbk. KANTOR CABANG BEKASI”** merupakan hal yang menarik untuk diteliti dan dikembangkan untuk dijadikan objek pembahasan.

## 1.2 Ruang Lingkup Masalah

Melihat luasnya ruang lingkup pembahasan yang perlu dikaji, maka dilakukan pembatasan terhadap ruang lingkup penelitian yang perlu dikaji. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian lebih terarah dan mudah dipahami sesuai dengan tujuan penelitian dan pembahasan. Penelitian ini akan membahas mengenai masalah *turnover intention* yang memiliki cakupan yang cukup luas. Agar lebih mudah dipahami, maka penelitian ini akan lebih terarah dengan melakukan pembatasan sesuai tujuan penelitian pembahasan. Penelitian ini

berfokus pada *turnover intention* sebagai variabel endogen, sedangkan variabel eksogen yaitu *organizational commitment*, *job satisfaction* dan *pay satisfaction*.

Menurut (Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014), keinginan untuk pindah disisi lain, yang merupakan kemauan individu atau niat perilaku untuk berpindah sebelum yang sebenarnya terjadi. Adapun peneliti ingin membahas mengenai hal-hal apa saja yang mempengaruhi keinginan atau niat para karyawan *consumer marketing* untuk meninggalkan perusahaannya. Kemudian pada variabel *organizational commitment* didefinisikan sebagai keseluruhan efek positif yang mempengaruhi psikologis individu terhadap organisasi (Saleem & Gul, 2013). Peneliti ingin membahas persepsi yang dirasakan oleh karyawan terutama dari sisi faktor psikologisnya mengenai hubungan individu dengan perusahaan yang membuat karyawan tidak nyaman dalam pekerjaan. Pada variabel *job satisfaction* menurut (Salleh et al., 2012), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tanggapan efektif atau emosional terhadap pekerjaan seseorang. Variabel ini juga merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Peneliti ingin membahas mengenai sisi lain faktor psikologis yaitu mengenai kepuasan kerja yang di rasakan karyawan. Variabel terakhir dalam penelitian ini adalah *pay satisfaction* menurut (Panaccio et al., 2014), didefinisikan sebagai keseluruhan efek positif yang mempengaruhi perasaan individu terhadap gaji. Peneliti ingin membahas persepsi yang dirasakan oleh karyawan terutama dari sisi faktor psikologisnya mengenai hal yang membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja.

Melalui keempat variable diatas yang ingin peneliti modifikasi model (Lim et al., 2017) dengan model (Saleem & Gul, 2013) yang membahas mengenai variabel *job satisfaction*, *pay satisfaction*, *organizational commitment* dan *turnover intention* pada masing-masing jurnal tersebut.

Penelitian ini bersifat kuantitatif, dan pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner. Kuisioner tersebut akan diisi oleh responden untuk mendapatkan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian *consumer marketing* pada unit *Branch Consumer Lending Unit (BCLU)* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi.

### 1.3 Rumusan Permasalahan

Terdapat beberapa permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini untuk membutuhkan kebenarannya. Sesuai dengan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menentukan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Apakah *Job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?
2. Apakah *Pay Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?
3. Apakah *Organizational Commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT.

Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?

4. Apakah *Pay Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization Commitment* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?

#### 1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Mengetahui *Job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi
2. Mengetahui *Pay Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi
3. Mengetahui *Organizational Commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi
4. Mengetahui *Pay Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization Commitment* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk akademik, bagi peneliti, dan perusahaan Perbankan di Indonesia khususnya pada divisi sumber daya manusia sebagai berikut:

## 1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dengan membaca tulisan ini dapat memberikan kontribusi pada penerapan manajemen kinerja yang merupakan bagian manajemen sumber daya manusia khususnya dalam bidang Perbankan. Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan apakah ada pengaruh, *Job Satisfaction*, *Pay Satisfaction* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *Consumer Marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bekasi. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai perluasan penelitian pada selanjutnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia pada bidang perbankan.

## 2. Manfaat Praktisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan informasi tambahan, alternatif metode dan kontribusi manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bekasi mengenai *Job Satisfaction*, *Pay Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention* karyawan *Comsumer Marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bekasi untuk melihat lebih jauh penerapan manajemen kinerja yang ada saat ini.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Penjabaran dari skripsi ini bermaksud untuk memberikan gambaran secara garis besar mengenai hal-hal yang dibahas atau diuraikan dalam setiap babnya, kemudian diperincikan menjadi sub-sub bab, sehingga dengan demikian dapat

diketahui secara keseluruhan materi yang dapat disajikan dalam skripsi ini

Adapun penjabaran dari skripsi ini terdiri dari lima bab yang di atur sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini terdiri dari pemaparan teori-teori yang terkait dengan penelitian ini, pengembangan rerangka pemikiran, hubungan antar variabel penelitian dan hipotesis penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari pemaparan mengenai objek penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, operasional variabel, model penelitian, teknik pengolahan data, dan teknik pengujian hipotesis.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN MASALAH**

Bab ini terdiri dari pembahasan mengenai pengujian hipotesis yang dibuat dan penyajian hasil dari pengujian tersebut, serta pembahasan tentang analisis yang dikaitkan dengan teori yang berlaku.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini terdiri dari kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis bab

sebelumnya, keterbatasan penelitian serta saran bagi peneliti sejenis berikutnya dan implikasi penelitian terhadap praktik yang ada.

