

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan kompetitif diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawannya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya.

Bank Tabungan Negara berdiri dengan nama "Postpaarbank" pada masa pemerintah Belanda pada tahun 1897 dan berganti nama menjadi Bank Tabungan Negara pada tahun 1963. Bank Tabungan Negara merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan. Pada tahun 1974 Bank Tabungan Negara ditunjuk pemerintah sebagai satu-satunya institusi yang menyalurkan KPR bagi golongan masyarakat menengah kebawah dan pada tahun 2002 ditunjuk sebagai bank komersial yang fokus pada pembiayaan rumah komersial. Bank Tabungan Negara adalah perusahaan perbankan yang berfokus dalam pembiayaan perumahan.

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menjalankan operasional perusahaan. Perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan-

karyawan terbaiknya supaya mereka tidak keluar atau berpindah untuk bergabung dengan perusahaan lain. Kenyataan yang terjadi adalah masih tingginya tingkat karyawan yang memutuskan untuk keluar dan pindah ke perusahaan lain. *Turnover* yang terjadi di perusahaan terjadi karena tren yang sekarang terjadi dalam dunia perbankan yaitu adanya *talent war* atau pembajakan karyawan yang memiliki potensi bagus dari perusahaan lain untuk bisa bergabung dengan perusahaan pembajak. Pembajakan terjadi karena perusahaan kurang mampu melakukan maintenance terhadap karyawan. Kasus yang sering terjadi adalah permasalahan mengenai kebijakan atasan yang tidak jelas, *leadership* yang buruk, stres kerja yang tinggi, lingkungan kerja kurang kondusif, dan juga buruknya hubungan sesama rekan kerja. Faktor *motivating* seperti sistem jenjang karir dan gaji yang kurang baik, tidak adanya kesempatan yang lebih menantang bagi karyawan, dan minimnya apresiasi juga mendorong terjadinya talent war. Tingkat *turnover* karyawan memberikan konsekuensi pada jumlah biaya operasional perusahaan dan mengurangi modal sosial perusahaan. Semakin tinggi tingkat turnover maka biaya yang harus dikeluarkan perusahaan akan semakin tinggi, hal ini berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi yang harus dilakukan. Namun perusahaan tetap harus berusaha untuk mengisi posisi yang lowong setelah ditinggal oleh karyawan untuk menghindari tugas-tugas terbengkalai yang akan mengakibatkan operasional perusahaan menjadi terganggu (Syahronica, dkk, 2015:2).

Turnover intentions harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu

maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan. Meningkatnya *turnover intentions* saat ini telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas ternyata menjadi sia-sia pada akhirnya karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain . Beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi sebagai akibat dari proses pergantian karyawan. Pertama adalah biaya, meskipun sudah bertahun-tahun ditekankan pentingnya pengukuran biaya pergantian karyawan, sangat mengherankan bahwa tidak banyak organisasi yang secara rinci mengevaluasi biaya-biaya pergantian karyawan baik yang langsung maupun tidak langsung. Padahal beberapa penelitian membuktikan bahwa biaya-biaya pergantian karyawan itu mahal. Oleh karena itu, organisasi harus mencari manusia-manusia yang berkualitas agar mampu bertahan dalam menghadapi hambatan dan ancaman serta peluang-peluang yang diakibatkan ketatnya persaingan antara organisasi.

Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan akan berusaha sebisa mungkin mempertahankan keanggotaan karyawannya dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan mencegah timbulnya biaya dari turnover (Oracle, dalam Ramadhany, dkk 2014: 312). Suatu organisasi, tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan

mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang tugas yang menjadi tanggungjawab organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset berharga bagi perusahaan, terutama sebagai pelaku penunjang tercapainya tujuan perusahaan. Keberadaan SDM perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan perusahaan. Apabila SDM dikelola dengan baik, maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja dan akhirnya tidak mengundurkan diri dari perusahaan (Renny Rakhma Tsani 1). *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat membangun hubungan yang harmonis dengan para karyawannya. Hal ini membutuhkan banyak kecerdasan, mulai dari kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, kecerdasan komunikasi dan kecerdasan tanggung jawab. Hubungan yang harmonis ini diharapkan dapat membuat karyawan merasa dihargai, hal inilah yang disebut dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan

prestasi kerja (Syahronica, dkk, 2015: 2). Robbins (dalam Lomanto 2012: 2003) mengatakan, “Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang : selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerjaan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Koesmono (dalam Brahmasari, dkk 2008: 127) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya. Jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi maka akibatnya akan muncul tekanan. Persepsi ketidakadilan menyebabkan suasana emosi yang tidak menyenangkan yang dapat mengurangi karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin yang pada akhirnya berdampak pada upaya untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan tingginya

tingkat keluar masuk karyawan, ketidakhadiran, mogok kerja, dan tindakan-tindakan lain yang akan merugikan perusahaan.

Organisasi pada dasarnya memiliki visi dan misi yang ditanamkan kepada karyawannya agar karyawan mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan kecemasan.

Stres kerja sering menimbulkan masalah bagi tenaga kerja, baik pada kelompok eksekutif (*white collar workers*) maupun kelompok pekerja biasa (*blue collar workers*). Stres kerja dapat mengganggu kesehatan tenaga kerja, baik fisik maupun emosional. Contohnya adalah tuntutan peran ganda umumnya dialami oleh wanita yang melibatkan diri dalam lingkungan organisasi, yaitu sebagai wanita karir dan ibu rumah tangga sehingga lebih rentan mengalami stres yang dapat menyebabkan penderitaan psikis berupa kecemasan dibandingkan dengan pria. Tuntutan pekerjaan, rumah tangga, dan ekonomi keluarga sangat berpotensi menyebabkan wanita karir rentan mengalami stres. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang memicu meningkatnya *turnover intention* karyawan. Selain itu stres kerja juga dipicu dari tekanan kerja yang didapat oleh pekerja. Tekanan kerja ini bisa berasal dari pekerjaan itu sendiri. Misalnya pada bagian *marketing funding* yang memiliki target pekerjaan yang harus dipenuhi

setiap bulan. Target bulanan merupakan kewajiban yang harus mereka penuhi dan hal ini tidak jarang membuat mereka frustrasi karena dirasa terlalu tinggi. Target ini juga terkadang membuat konflik diantara sesama karyawan bagian *marketing funding* karena persaingan mereka memperebutkan calon costumer.

Masalah stres kerja di dalam organisasi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugas-nya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Kurang baik berfungsinya peran, yang merupakan pem-bangkit stress yaitu meliputi konflik peran dan ketidakjelasan peran (*role ambiguity*). Alur Stres mempunyai posisi yang penting dalam kaitannya dengan produktivitas sumberdaya manusia, dana dan materi. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dalam diri individu, stres juga dipengaruhi oleh faktor-faktor dari organisasi dan lingkungan. Tenaga kerja merupakan salah satu aset perusahaan yang paling utama, oleh karena itu perlu dibina secara baik. Stres pada karyawan sebagai salah satu akibat dari bekerja perlu dikondisikan pada posisi yang tepat agar kinerja mereka juga pada posisi yang diharapkan.

Berikut tabel turnover yang terjadi di Bank BTN dalam periode 2012 hingga 2016 :

Tabel 1.1
Tabel turnover karyawan PT Bank Tabungan Negara

Tahun 2012	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah karyawan akhir tahun
Pelayanan	68	6	7	69
Marketing	63	5	5	63
Operasi	24	0	0	24
Support	17	0	0	17
Non-operasional	28	0	0	28
Jumlah	200	11	12	201
Tahun 2013	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah karyawan akhir tahun
Pelayanan	69	5	5	69
Marketing	63	5	5	63
Operasi	24	4	5	25
Support	17	0	2	19
Non-operasional	28	0	2	30
Jumlah	201	14	19	206
Tahun 2014	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah karyawan akhir tahun
Pelayanan	69	5	6	70
Marketing	63	8	10	65
Operasi	25	2	4	27
Support	19	0	1	20
Non-operasional	30	1	1	30

Jumlah	206	16	22	212
Tahun 2015	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah karyawan akhir tahun
Pelayanan	70	6	8	72
Marketing	65	7	10	68
Operasi	27	4	4	27
Support	20	0	1	21
Non-operasional	30	1	1	30
Jumlah	212	18	24	218
Tahun 2016	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah karyawan akhir tahun
Pelayanan	72	5	6	73
Marketing	68	6	6	68
Operasi	27	2	2	27
Support	21	0	0	21
Non-operasional	30	0	1	31
Jumlah	218	13	15	220

Sumber: Bank BTN, 2017

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Bagaimana *turnover intentions* karyawan di organisasi cukup tinggi?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan berkurang?

3. Bagaimana tanggung jawab dan beban pekerjaan yang berat yang dapat menimbulkan tekanan dan stres pada karyawan?

1.3 Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas dapat ditemukan permasalahan penelitian yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan?
3. Apakah ada pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun penelitian yang dilaksanakan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) ini bertujuan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan.
2. Mengidentifikasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intentions* karyawan.
3. Mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intentions* karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang Sumber Daya Manusia dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, stres kerja, dan turnover intention karyawan.

2. Bagi PT. Bank Tabungan Negara (BTN)

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan yang berarti bagi PT Bank Tabungan Negara (BTN) sebagai bahan informasi dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia, terutama yang berkaitan dalam masalah-masalah turnover intention karyawan.

3. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini berguna bagi acuan bagi peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat melakukan eksplorasi dengan mengembangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi turnover intention selain yang digunakan dalam penelitian ini.