

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total asset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. BNI menawarkan layanan jasa keuangan terpadu kepada nasabah, didukung oleh perusahaan anak: Bank BNI Syariah, BNI Multi Finance, BNI Securities dan BNI Life Insurance.

Pada akhir tahun 2013, BNI memiliki total asset sebesar Rp. 386,7 triliun dan mempekerjakan lebih dari 26.100 karyawan. Untuk melayani nasabahnya, BNI mengoperasikan jaringan layanan yang luas mencakup 1.693 outlet domestik dan 5 cabang luar negeri di New York, London, Tokyo, Hongkong dan Singapura, 11.163 unit ATM milik sendiri, 42.000 EDC serta fasilitas internet banking dan SMS banking. BNI selalu berusaha untuk menjadi pilihan yang menyediakan layanan prima dan solusi bernilai tambah kepada seluruh nasabah.

Menurut Awaldi selaku pengamat SDM bank dan kini menjabat sebagai direktur di Tower Watson Indonesia global HR consultant, bisnis bank sangat tergantung pada kemampuannya mengumpulkan dana dari masyarakat. Semakin

mahir bank tersebut mengumpulkan dana, baik dari jumlah maupun harga, semakin besar ruang gerak bank tersebut dalam bertumbuh. Karena itu, bank

sangat berkepentingan meyakinkan bahwa nasabah-nasabah penabungnya loyal dan tidak memindahkan dana ke bank lain.

Bank berusaha sebisa mungkin memahami karakter nasabahnya yang berbeda-beda sesuai dengan jenis produk bank yang ditawarkan dan nilai-nilai spesifik yang dihargai nasabah tersebut. Bank dengan visi sebagai bank transaksi akan meyakinkan bahwa dia menawarkan kemudahan transaksi melalui kehadiran cabang di mana-mana, jaringan *online* sampai ke pelosok-pelosok, fungsi transaksi *automatic teller machine* (ATM) yang komplet, serta penyediaan perangkat *phone banking* dan *electronic banking* yang canggih dan gampang digunakan.

Sebaliknya, bank dengan visi bank deposit tidak terlalu memikirkan jumlah cabang dan kemudahan transaksi melalui perangkat *electronic channel*. Bank ini akan meyakinkan bahwa dengan menabung di banknya, nasabah akan mendapatkan bunga yang tinggi dan pelayanan prioritas yang superprima.

Sesuai dengan pernyataan diatas, BNI yang memiliki visi “*Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja*” berusaha untuk menawarkan produk dan layanan yang sesuai dengan karakter nasabahnya. Cara itu diyakini ampuh untuk mendapatkan kepercayaan dan meningkatkan loyalitas nasabah.

BNI dan bank-bank lain sudah sangat biasa secara rutin melakukan studi untuk memahami karakter nasabah. Karena memang pemahaman yang baik terhadap karakter nasabah merupakan kunci untuk memberikan penawaran produk

serta layanan yang sesuai dan akan berujung pada mendapatkan loyalitas nasabah yang tinggi terhadap produk tabungannya.

Sejauh ini formula tersebut cukup berhasil. Secara nasional jumlah dana pihak ketiga (DPK) tumbuh lebih dari 30%, yang turut menyokong pertumbuhan kredit yang berkisar antara 20%-50%.

Studi yang dilakukan Towers Watson dalam Talent Management and Rewards Survey 2012 dengan sampel di Indonesia sebanyak 52 perusahaan, yang sepertiganya adalah bank, menemukan bahwa perusahaan tidak memahami apa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk tetap tinggal dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Masalah kemudian muncul ketika bank-bank di Indonesia termasuk BNI tidak menggunakan rasio yang sama sebagai formula untuk meningkatkan loyalitas karyawannya. Bank memiliki statistik yang kurang bagus dalam penanganan sumber daya manusia (SDM). Tingkat *turnover* di bank untuk fungsi bisnis mencapai angka 25% setahun. Hanya sepertiga karyawan yang loyal. Dan, hampir separuh karyawan berpikir untuk siap-siap pindah ke bank lain demi kemajuan kariernya. Perusahaan di Indonesia, termasuk bank, juga menyatakan bahwa sebagian besar (8 dari 10) menghadapi problem dalam mempertahankan karyawan terbaiknya.

Sumber: <http://www.infobanknews.com/2013/03/bank-memahami-nasabah-tapi-kurang-memahami-karyawan/>

Salah satu kantor cabang BNI di kota Bandung yang memiliki masalah dengan *turnover* adalah BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung yang berlokasi di Jl. Tamansari No.80 Bandung 40132.

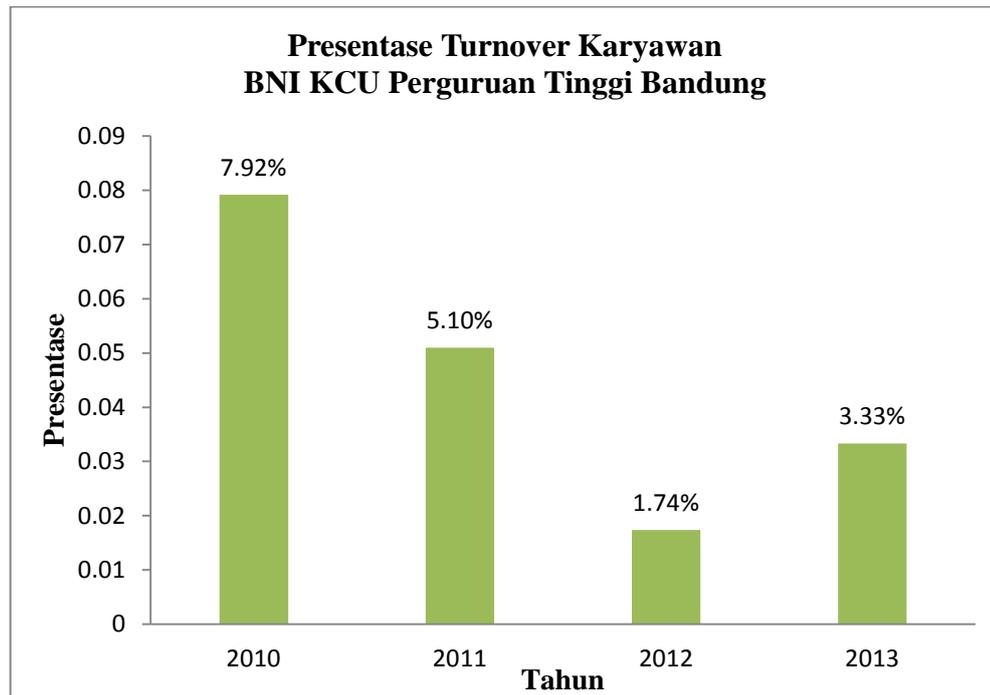
Berikut adalah nilai presentase (%) *turnover* karyawan BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung tahun 2010-2013 yang diformulasikan dalam bentuk tabel:

Tabel 1.1
***Turnover* Karyawan BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung Tahun 2010-2013**

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Turnover (%)
2010	16	11	7, 92%
2011	26	8	5, 10%
2012	18	3	1, 74%
2013	14	6	3, 33%

Sumber: BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung yang telah diolah

Berikut adalah nilai presentase (%) *turnover* karyawan BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung tahun 2010-2013 yang diformulasikan dalam bentuk grafik:



Sumber: BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung yang telah diolah

Gambar 1.1
Turnover Karyawan BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung

Dari data diatas diperoleh hasil bahwa *turnover* karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung pada tahun 2010 sebesar 7,92% dan menurun pada tahun 2011 menjadi sebesar 5,10% dan tahun 2012 terjadi penurunan kembali menjadi 1,74% akan tetapi pada tahun 2013 kembali mengalami kenaikan menjadi 3,33%.

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam suatu perusahaan. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya jika tidak ada sumber daya manusia. Perusahaan diharapkan dapat memelihara

karyawannya sehingga karyawan merasa nyaman bekerja dan perusahaan mendapatkan keuntungan dari itu.

Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Pekerjaan yang tidak menarik, upah yang terlalu rendah, tidak ada kesempatan untuk promosi, rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa penyebab utama timbulnya turnover.

Angka perputaran karyawan yang tinggi mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Selain itu juga perputaran karyawan yang tinggi bisa mengganggu proses operasi yang efisien dari suatu organisasi ketika individu yang cakap dan berpengalaman pergi dan penggantinya harus didapatkan serta dipersiapkan untuk mengambil alih posisi yang ditinggalkan. Perputaran karyawan bisa menciptakan peluang untuk menggantikan individu yang berkinerja buruk dengan seseorang yang mempunyai keahlian atau motivasi yang lebih tinggi, membuka lebih banyak peluang untuk promosi, dan menambah ide-ide baru yang segar untuk organisasi. Dalam dunia kerja yang selalu berubah seperti saat ini, tingkat perputaran yang berasal dari inisiatif karyawan dan besarnya wajar memudahkan fleksibilitas organisasi dan kebebasan karyawan, serta bisa mengurangi kebutuhan pemberhentian yang diajukan oleh manajemen. Namun demikian, tidak jarang perputaran karyawan menyebabkan hilangnya individu yang ingin dipertahankan oleh organisasi. Ketika individu yang memiliki peringkat kerja bagus memilih keluar dari pekerjaannya karena banyak tawaran yang lebih menggiurkan pada organisasi lain maka organisasi tersebut mendapatkan kerugian.

Dengan demikian bila tingkat perputaran karyawan terlalu besar atau melibatkan pekerjaan yang berharga, maka dapat menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektivitas organisasi.

Menurut Robbins (2009:99) beberapa faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* diantaranya adalah melalui sikap kerja yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasional. Penulis merasa kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan faktor-faktor yang dapat dijadikan solusi dari tingginya tingkat intensi *turnover* pada BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung karena berdasarkan wawancara pra penelitian yang dilakukan penulis didapatkan hasil bahwa karyawan BNI KCU Perguruan Tinggi Bandung yang meninggalkan pekerjaannya disebabkan oleh tekanan yang terlalu besar dari pekerjaan dan atasan, hal tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengangkat permasalahan tersebut sebagai topik penulisan dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan Karyawan untuk Keluar**

Riska Rosmana, 2014

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan Karyawan untuk Keluar (Turnover Intention) Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(Turnover Intention) Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Tingginya tingkat *turnover* yang terjadi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki oleh para karyawannya, Hasil survei pendahuluan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa jumlah *turnover* karyawan tahun 2013 di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung adalah 6 orang dari total jumlah karyawan yang ada atau sekitar 3.33%. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor penyebab mengapa karyawan tersebut ingin keluar, diantaranya adalah faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Oleh karena itu peneliti ingin meneliti lebih lanjut pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Dengan demikian pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung?
2. Bagaimana gambaran komitmen organisasional karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung?
3. Bagaimana gambaran *turnover intention* karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung?

4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang sudah dijelaskan, maka tujuan pembuatan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Gambaran kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung.
2. Gambaran komitmen organisasional karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung.
3. Gambaran *turnover intention* karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung.
4. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung terhadap *turnover intention*.

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini sangat berguna terutama dalam meningkatkan khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

b. Kegunaan Praktis

- Penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan informasi bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCU Perguruan Tinggi Bandung tentang upaya-upaya untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan melalui pencapaian kepuasan kerjadan komitmen organisasional untuk karyawan.
- Bagi pihak lain, dapat menjadi suatu informasi, menambah pengetahuan sehingga menambah referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.

