

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Fenomena *turnover* dalam penelitian manajemen sumber daya manusia merupakan salah topik teratas yang selalu dikaji. Variabel yang diteliti semakin berkembang dan meningkat seiring dengan perubahan kondisi sosial budaya secara global. Industri dan perusahaan semakin disadarkan akan gelombang generasi baru, milenial, yang dicap cepat dan mudah berganti pekerjaan. *Turnover* merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan yang akan menimbulkan banyak kerugian apabila terjadi secara terus-menerus. Perusahaan akan mengalami kerugian dalam bentuk waktu, moral dan material sebanyak 33% dari nilai gaji karyawan ketika karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut (Hall, 2019).

Pertumbuhan ekonomi juga tidak terlepas dari perputaran dana keuangan masyarakat, sehingga keberadaan institusi keuangan sangatlah penting bagi sebuah negara. Institusi yang bertugas untuk menghimpun dan penyalur dana masyarakat disebut Institusi Perbankan (Otoritas Jasa keuangan, 2020).

Tabel 1.1 Total Perbankan yang Beroperasi di Indonesia

Tahun	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Perubahan	Persentase Perubahan Jumlah Kantor
2016	116	32.730		
2017	115	32.271	-459	-1.4%
2018	115	31.604	-667	-2.1%
2019	110	31.123	-481	-1.5%
2020	110	30.893	-230	-0.7%
<b>Rata-Rata</b>			-459.25	-1.4%

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (2020)

Jumlah Bank di Indonesia saat ini adalah sebanyak 110 bank dengan jumlah kantor sebanyak 30.893 kantor cabang (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa terjadi trend penurunan jumlah kantor cabang di Indonesia dengan rata-rata penurunan sebesar -1.4%. penurunan jumlah kantor cabang tersebut tentu akan berpengaruh pada jumlah sumber daya manusia terutama tingkat *turnover* perbankan.

Sumber daya manusia adalah investasi dan *asset* berharga, khususnya untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa, seperti jasa keuangan. Hal ini karena mereka menjual layanan dan pengalaman konsumen, berbeda dari perusahaan industri yang menjual barang jadi. Sektor perbankan termasuk dalam industri yang diatur ketat oleh pemerintah melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Jika mengalami kegagalan, sektor ini akan memberikan dampak besar bagi perekonomian negara. Saat ini sektor perbankan memfokuskan strateginya dalam merekrut sumber daya manusia berbakat untuk mencapai hasil efektivitas dan efisiensi optimal. Walaupun terjadi penurunan kondisi ekonomi di Indonesia (sesuai publikasi Global Survey, 2016 oleh Roberts Walters), dilaporkan bahwa permintaan akan sumber daya manusia yang efektif dan efisien di sektor perbankan masih tinggi.

Fenomena *war for talent* dalam sektor perbankan saat ini terus terjadi. Penawaran gaji yang lebih besar menjadi motivasi karyawan untuk pindah, sehingga terjadi mobilitas karyawan yang tinggi. Untuk perbandingan, jika di industri lain karyawan yang pindah cenderung memperoleh gaji yang sama, pada sektor perbankan dapat memperoleh sampai tiga kali gaji (Khalidi, 2015). Hal ini sering dimanfaatkan oleh karyawan perbankan untuk pindah kerja demi peningkatan gaji dan karirnya.

Angka *turnover* di sektor perbankan Indonesia mencapai 15%, sesuai hasil survei *PricewaterhouseCoopers* (PwC) Indonesia (Helen, 2014). Survei yang dilakukan PwC Indonesia menunjukkan sumber daya manusia di sektor perbankan sering berpindah-pindah perusahaan dengan cepat. Hasil survei menunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Alasan Terjadi *Turnover* di Sektor Perbankan**

<b>Total Responden</b>	<b>Alasan <i>Turnover</i> terjadi</b>
54%	Tunjangan yang lebih baik
37%	Peningkatan karir
4%	Ingin tantangan lebih
4%	Tidak puas dengan gaya kepemimpinan

**Sumber:** PwC Indonesia (2014)

Berikutnya, dari hasil survei Gaji 2015 oleh Mercer *Talent Consulting* dan *Information Solution*, tingkat *turnover talent* dari seluruh sektor cukup tinggi sebesar 8.4%, dimana *turnover* tertinggi terjadi pada sektor perbankan, yaitu 16%. Berdasarkan tingginya angka *turnover* pada sektor perbankan tersebut, merupakan tantangan bagi bank untuk mempertahankan karyawannya demi kelangsungan perusahaan, terutama karyawan berbakat, loyalitas dan berkinerja tinggi. Pemicu karyawan pindah kerja paling besar adalah melihat retensi, renumerasi dan jenjang karier yang jelas di perusahaan (Prahadi, 2015). Sesuai dengan hasil survei tersebut maka pada tabel dibawah ini terdapat data kumulatif tingkat *turnover* pada karyawan perbankan dari tahun 2014-2018 dibawah ini:

**Tabel. 1 .3 Tingkat *Turnover* Industri Perbankan dari Tahun 2014-2018**

<b>Tahun</b>	<b>Total</b>
2014	241.507
2015	242.689
2016	242.882
2017	230.397
2018	224.047

**Sumber:** Ipak et al (2019 )

Pada tabel diatas terlihat bahwa pada tahun 2014-2016 terjadi kenaikan dan mengalami penurunan jumlah karyawan pada tahun 2017-2018. Dari data permasalahan *turnover* tersebut maka dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi penyebab karyawan meninggalkan organisasinya. Fakta di lapangan menunjukkan hal serupa yakni pada PT. Bank Bunkopin tbk terdapat pengurangan karyawan sebanyak 153 orang dari 6.127 menjadi 5.974 karyawan. Bank lainnya selain Bank Bukopin adalah PT. Bank ICBC NISP yang juga tercatat

mengalami penurunan jumlah karyawan sebesar 363 orang karyawan pada tahun 2016 (*finance.detik.com*). Tingginya tingkat *turnover* pada industri perbankan ini harus mendapatkan perhatian serius, karena efek dari *Turnover Intention* dapat berpengaruh pada efisiensi dan efektivitas dari industri perbankan itu sendiri. Di era perubahan global yang terus-menerus dalam siklus bisnis dan ekonomi, kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan sebagai alasan terpenting untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Saat ini di sektor perbankan, faktor penentu seorang pindah kerja antara lain adalah penawaran tunjangan, jenjang karir dan kompensasi yang lebih baik. Beberapa hasil penelitian dari faktor penyebab *Turnover Intention*, peneliti menemukan kompensasi masih menjadi faktor penting yang dapat menarik karyawan untuk tinggal di suatu perusahaan.

Dalam dunia bisnis keterlibatan karyawan saat ini memiliki sebuah permasalahan baru tentang cara meningkatkan keterlibatan karyawan pada generasi milenial. Generasi milenial selain dikenal sebagai generasi yang paham akan teknologi, juga dikenal sebagai generasi yang berani mengambil risiko soal karir. Dibanding generasi sebelumnya, generasi milenial cenderung lebih mudah berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam rentang waktu singkat. Hasil riset Carnegie Indonesia dalam Amalia (2019) yang dirilis pada Oktober 2017 menyebutkan bahwa hanya 25% karyawan milenial yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan. Sisanya, sebanyak 66% terlibat sebagian dan 9% menolak terlibat.

Usia yang beragam setiap karyawan memiliki sifat dan dapat menimbulkan berbagai sudut pandang yang berbeda pada setiap umur dan memahami arti dari pekerjaan yang dijalankan. Berikut merupakan nama generasi beserta tahun kelahiran :

**Tabel 1.4 Pengelempokkan Generasi Berdasarkan Rentang Tahun**

<b>Nama Generasi</b>	<b>Tahun Kelahiran</b>	<b>Umur</b>
Silent Generation	1925 – 1945	97 – 77 Tahun
B"aby Boomer	1946 – 1964	76 – 58 Tahun
Gen X	1965 – 1980	57 – 42 Tahun
Milenial	1981 – 1995	41 – 25 Tahun
Gen Z	1997 – 2012	24 – 9 Tahun

**Sumber: Martin dan Tulgan (2016)**

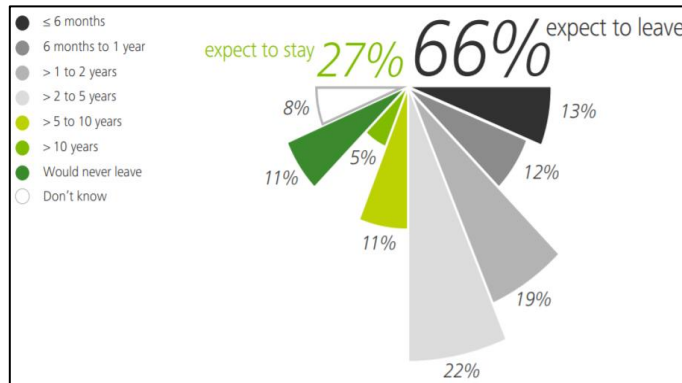
Pada pengelompokan generasi menurut Martin, Tulgan dan Putra (2016) tersebut menjelaskan bahwa generasi milenial merupakan kelahiran rentang tahun 1981 hingga 1995 dengan umur 25 – 41 Tahun.

**Tabel 1.5 Angkatan Kerja 2020 di Indonesia berdasarkan Generasi**

<b>Generasi</b>	<b>Jumlah Angkatan Kerja (%)</b>
<i>Silent Generation</i>	1,87%
<i>Baby Boomer</i>	10,88%
Gen X	21,88%
Milenial	25,87%
Gen Z	27,94%

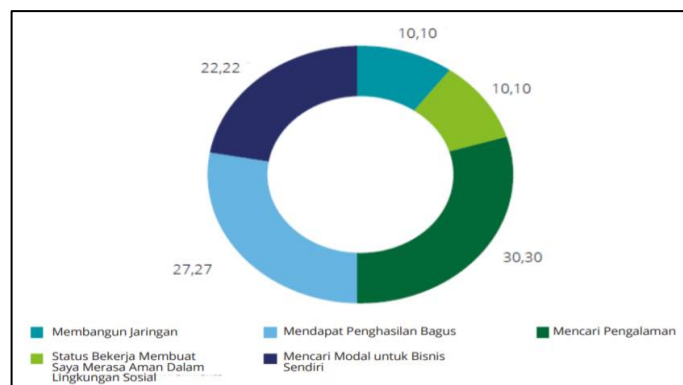
**Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)**

Generasi milenial merupakan mayoritas angkatan kerja sesuai pada tabel 1.5 yaitu generasi yang menyukai kebebasan, suka serba cepat, instan dan digital. Ketika milenial masuk dalam satu perusahaan dan belum tentu mendapatkan apa yang mereka harapkan, mereka bisa frustrasi menghadapinya. Selain itu milenial mempunyai mimpi menjadi *entrepreneur* yang memerlukan berbagai keterampilan seperti *marketing*, sumber daya manusia, dan hal lain yang mereka ingin pelajari semua untuk mempersiapkan diri sebagai *entrepreneur*. Survey dari Deloitte Milenial Survey (2016) yang dilakukan pada 7.692 orang generasi milenial di 29 negara yang berbeda (termasuk 300 orang karyawan Indonesia) memprediksikan pada tahun 2020 bahwa terdapat 66% karyawan yang akan keluar dari pekerjaannya, 27% akan tetap pada pekerjaannya, 44% menyatakan akan keluar dalam waktu kurang dari 2 tahun, sedangkan 22% sisanya menyatakan akan keluar dalam waktu dua hingga lima tahun yang akan datang (Deloitte, 2016).



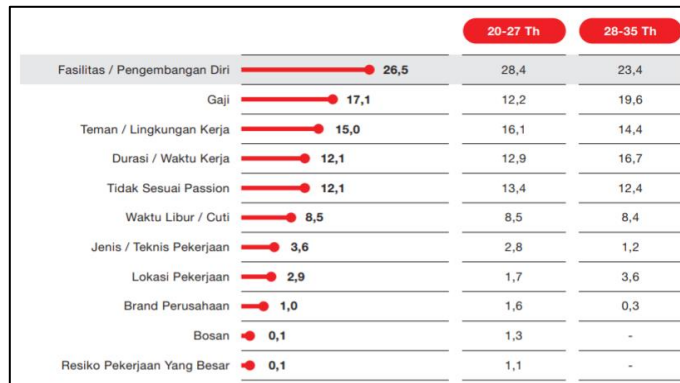
**Gambar 1.1 Persentase Deloitte Millennial Survey**

Kemudian ditahun 2019 dilakukan sebuah survei oleh Survei Milenial Deloitte Indonesia mengenai pandangan kaum milenial di Indonesia mengenai dunia kerja. Secara garis besar yaitu: tujuan dan motivasi kerja, durasi bekerja di satu tempat, harapan tentang tempat kerja, tempat konsultasi tentang pekerjaan dan juga pemahaman tentang industri 4.0. Dari hasil survei tersebut didapatkan sebanyak 10% milenial, prioritas bekerja adalah karena status. Mereka merasa aman dalam lingkungan sosial dengan status tersebut. Tapi ini hanya sebagian kecil karena sejumlah yang sama memilih alasan menjalin *networking* (jaringan). Sedangkan sebagian terbesar atau 30% responden milenial memprioritaskan bekerja sebagai kesempatan membuat pengalaman, dan 27% ingin mendapat penghasilan yang bagus (Deloitte, 2019).



**Gambar 1.2 Deloitte Millennial Survey (2019)**

Dari hasil Indonesia Milenial Report 2019 yang dilakukan oleh IDN Resrach Institute, faktor pertimbangan berpindah perusahaan adalah sebagai berikut:



**Gambar 1 .3 Faktor Pertimbangan Berpindah Perusahaan (2019)**

Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa milenial berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain lebih banyak disebabkan oleh 3 hal teratas yaitu fasilitas pengembangan diri yang lebih baik, besaran gaji yang lebih baik dan kondisi lingkungan kerja. Generasi milenial memiliki karakteristik tersendiri dalam urusan pekerjaan. Indonesia Milenial Report 2019 menyatakan generasi milenial merupakan generasi yang tingkat loyalitasnya rendah terhadap perusahaan Utomo (2019). Dari hasil survei yang dilakukan oleh Indonesia Milenial Report 2019, karakter generasi milenial ada 3, yaitu *connected*, *confident*, dan *creative*. Kreativitas yang dimiliki oleh generasi milenial dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang membangun *passion* mereka. Milenial lebih suka bekerja dengan kebebasan dalam berkreativitas, fleksibilitas waktu dan juga bekerja secara tim.

Berdasarkan survei kerja milenial yang dilakukan oleh PT. Deloitte Konsultan Indonesia (2019) terkait durasi waktu yang ideal untuk bertahan disatu tempat kerja, hampir setengah jumlah responden 49,5% dari para milenial mengaku waktu ideal untuk bekerja di satu tempat kerja atau perusahaan adalah 3-5 tahun. Sedangkan sebanyak 24% responden merasa jangka waktu yang paling ideal adalah antara 1-2 tahun (Imelda, 2019). Survei serupa juga dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (DCI) untuk mengetahui tingkat keterlibatan karyawan pada tahun 2016 terhadap 1.200

karyawan (milenial dan non-milenial) di 6 kota-kota besar yaitu Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan dan Medan mendapatkan hasil bahwa hanya 25% tenaga kerja milenial yang memiliki keterlibatan sepenuhnya dengan perusahaan tempat kerja mereka. Hanya ada 1 dari 4 milenial yang merasa terikat oleh perusahaan dimana 64% diantara mereka akan bertahan setidaknya setahun ke depan, dan 60% berencana untuk mengundurkan diri jika merasa tidak *engaged* (terlibat sepenuhnya). Karyawan yang tidak *engaged* akan cenderung untuk tidak loyal, dan tidak akan bertahan dalam jangka waktu yang lama sehingga mereka akan keluar dari perusahaan (Faisal, 2017)

Menurut Kilber, Barclay dan Ohmer (2014) dikutip dari Panjaitan dan Prasetya (2017) karakteristik yang dimiliki oleh generasi milenial adalah kecanduan internet, percaya diri, harga diri yang tinggi, lebih terbuka dan bertoleransi terhadap perubahan. Hasil penelitian yang dilakukan Huybers (2011) dikutip dari Panjaitan dan Prasetya (2017) memperlihatkan gaji, jadwal kerja yang fleksibel, pemberian pengakuan untuk individu, *career advancement* adalah faktor yang penting bagi pekerja milenial. Generasi milenial lebih menyukai pekerjaan yang memungkinkan untuk tetap dapat mengakses informasi secara luas dan multi sumber. Hal ini agar memungkinkan mereka tetap dapat membangun jejaring sosial, bersikap *evaluative* pada norma-norma baku di lingkungan kerjanya dan memasang pembaharuan sistem kerja. Oleh sebab itu, pekerja milenial memiliki kecenderungan untuk berpindah tempat kerja dalam frekuensi yang cukup sering. Perpindahan yang dilakukan bukan hanya sekedar rotasi posisi kerja dalam satu institusi melainkan berpindah - pindah ke kantor lainnya untuk mendapatkan pekerjaan baru. Perilaku *turnover* ini tentunya didasari oleh intensi atau niat terhadap *turnover*.

*Turnover* karyawan dalam perusahaan tidak terjadi dengan tiba-tiba, namun diawali dengan adanya niat atau keinginan dari anggota organisasi. Keinginan untuk berpindah-pindah pekerjaan merupakan gejala (*signal*) awal terjadinya *turnover* karyawan. *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk



meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan, enam bulan yang akan datang, dan satu tahun atau dua tahun yang akan datang (Hakim, 2016). Umumnya, niat keluar adalah pemutusan kontrak resmi dan psikologis antara karyawan dan organisasi (Memon, Salleh, dan Baharom, 2015).

Menurut Nazenin dan Palupinigdyah (2014), stres yang terlalu besar akan mengganggu aktivitas pekerjaan, karyawan akan beresiko kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan-keputusan, perilakunya menjadi tidak teratur, serta akibatnya adalah produktivitas kerja menjadi menurun karena sakit dan berujung pindah kerja (*turnover*). Dampak lanjut *turnover* adalah pergantian karyawan yang tidak diimbangi dengan masuknya karyawan untuk mengisi kekosongan posisi yang ditinggalkan sehingga bertambahnya beban kerja karyawan yang masih bertahan untuk menggantikan pekerjaan dari karyawan yang keluar dari pekerjaan tersebut (Memon et. al, 2015). Menurut Kusuma dan Soesaty (2014), beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres.

Menurut Sule dan Priansa (2018), stres merupakan kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai. Tingkat stres yang tinggi atau bahkan rendah, namun terus terjadi, dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan semakin besar, dan hal tersebut membutuhkan tindakan yang serius dari organisasi. Menurut Nazenin dan Palupiningdyah (2014), stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar, apabila stres kerja yang dirasakan karyawan sangat tinggi maka hal tersebut dapat meningkatkan niat keluar, begitupun sebaliknya apabila tingkat stres kerja karyawan rendah maka hal tersebut dapat mengurangi tingkat niat keluar karyawan.

Karyawan yang ingin meninggalkan pekerjaannya berarti karyawan tersebut cenderung mengalami ketidakpuasan yang berhubungan dengan pekerjaannya, seperti pekerjaan tidak menarik, gaji, hubungan interpersonal, promosi, pendekatan pengawasan yang buruk, dan kondisi kerja (Khan dan Nawas, 2011). Kepuasan kerja

memberikan dampak besar dalam upaya mempertahankan karyawan dan perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat memacu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik serta membuat karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan; sebaliknya, jika kepuasan kerja tidak didapat oleh karyawan, maka perusahaan akan menanggung kerugian yang pada akhirnya akan menyebabkan karyawan mengarah pada niat keluar.

Faktor yang dapat mempengaruhi persentase *Turnover Intention* karyawan selain dari stres kerja, dan kepuasan kerja adalah kompensasi. Pemberian kompensasi pada karyawan menjadi salah satu tugas yang paling kompleks bagi perusahaan dan menjadi salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Minimnya kompensasi yang diberikan ataupun jumlah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan apabila tidak sesuai dengan *output* yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan tersebut dapat memperkuat *Turnover Intention* karyawan tersebut. Kompensasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lain.

Berdasarkan latar belakang dan gap penelitian yang telah dipaparkan, dari beberapa faktor penyebab stres kerja dan kepuasan kerja dapat diprediksi sebagai hal yang mempengaruhi tingkat *turnover*, sehingga penulis melakukan penelitian berjudul “Pengaruh *Job Stres*, *Job Satisfaction* dan Kompensasi terhadap Tingkat *Turnover Intention* Karyawan Generasi Milenial Industri Perbankan di Jakarta”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Job Stress* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial Industri Perbankan Jakarta?
2. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial Industri Perbankan Jakarta?

3. Apakah kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial Industri Perbankan Jakarta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan hasil rumusan masalah penelitian yang telah dijelaskan, adapun tujuan dalam penelitian ini adalah.

1. Untuk menganalisis pengaruh *Job Stress* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.
2. Untuk mengetahui apakah *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang diharapkan dari terlaksananya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat untuk dipergunakan untuk pertimbangan dalam mengetahui keinginan dan meningkatkan tingkat *retention* karyawan.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan analisa pertimbangan dan perbandingan untuk mempelajari masalah *Turnover Intention* khususnya di sektor perbankan.
3. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa yang dipakai sebagai sarana menerapkan teori yang didapat di perkuliahan, dan dapat memberikan gambaran pelaksanaan teori dalam dunia kerja yang nyata (implikasi manajerial) pada industri perbankan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini digunakan untuk mempermudah pemahaman dan penelaah penelitian sebagai berikut:

- BAB I : PENDAHULUAN**  
Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah yang menjadi dasar pemikiran penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
- BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**  
Bab ini menguraikan mengenai landasan teori, variabel yang digunakan dan penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan konsep hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, kerangka berpikir, serta definisi dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian ini.
- BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**  
Bab ini menguraikan mengenai populasi dan sampel, sumber dan jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, serta alat analisis data.
- BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**  
Bab ini berisi tentang pembahasan mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis data dan pengujian hipotesis. Hasil pengujian hipotesis yang diperoleh akan dihubungkan dengan teori yang telah ada dan penelitian sebelumnya.
- BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**  
Bab ini berisi tentang pembahasan kesimpulan dari analisis data yang telah dilakukan, pengungkapan keterbatasan yang dialami peneliti selama melakukan penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.