

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Setiap perusahaan memiliki sasaran, tujuan, visi, dan misi yang ingin dicapai (Carpenter & Sanders, 2009). Dalam upaya mencapai hal-hal tersebut, maka perusahaan membutuhkan sumber daya yang sesuai dan cukup untuk berkontribusi dalam pencapaiannya (Armstrong, 2006). Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting di dalam pelaksanaan usaha.

Untuk mencapai hasil yang optimal dalam pelaksanaan usaha, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja baik (Armstrong, 2006). Kinerja adalah cara dan hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Armstrong, 2006). Pegawai yang memiliki kinerja yang baik artinya pegawai tersebut memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan sanggup melaksanakan pekerjaannya.

Terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang berkualitas dan tingginya kebutuhan perusahaan akan sumber daya itu yang demikian lantas memunculkan persaingan antar perusahaan. Perusahaan berlomba-lomba untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan perusahaan. Hal ini memicu terjadinya perpindahan sumber daya manusia dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2013), persaingan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia mengakibatkan hal yang baik dan buruk. Baik karena perusahaan memiliki kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkinerja baik setelah karyawan yang berkinerja buruk meninggalkan perusahaan,

dan buruk karena kegiatan usaha perusahaan akan terganggu ketika karyawan yang berkinerja baik meninggalkan perusahaan.

Riggio (2013) menjelaskan keluarnya karyawan (*turnover*) dengan membedakannya menjadi *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* mengacu pada jumlah keluarnya karyawan yang diinisiasi oleh para karyawan itu sendiri, seperti pengunduran diri; *involuntary turnover* mengacu pada jumlah keluarnya karyawan yang diinisiasi oleh organisasi, seperti pemecatan, pembebasan, pemberhentian kerja.

Sedangkan *turnover* dalam perspektif teori penyesuaian kerja (Dawis, Lofquist, & Weiss, 1964) bisa disebabkan oleh dua hal: Pertama, karena kinerja karyawan yang tidak memuaskan, di mana karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dalam suatu lingkungan kerja sehingga karyawan dapat terancam untuk dikeluarkan dari lingkungan kerja tersebut; Kedua, karena karyawan tidak puas dengan balas jasa yang diberikan perusahaan sehingga karyawan dapat memutuskan untuk mencari lingkungan kerja lain yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Pada tahun 2014, *Pricewaterhouse Coopers / PwC Global* (2014) melakukan sebuah survei mengenai tingkat *turnover* di bidang perbankan Indonesia pada tahun 2013. Hasilnya adalah: 37% partisipan menyatakan bahwa *voluntary turnover rate* dari setiap organisasi mereka tetap berada di atas 10%. Dengan kontribusi tertinggi dari bagian *Lending* sebesar 35%, kemudian disusul oleh bagian *Funding* sebesar 21%, lalu diikuti dengan bagian Operasional sebesar 16%.

PT Bank Ganesha Tbk., tempat di mana pemegang melakukan kegiatan magang, yang bergerak di bidang perbankan memiliki tingkat *turnover* dari Januari 2017 sampai dengan Oktober 2017 sebesar 28,5% (Ellen, komunikasi pribadi, 2

Oktober, 2017), dan jumlah karyawan di bulan Oktober 2017 adalah sebanyak 310 karyawan. Angka *turnover* karyawan dari bulan Januari 2017 sampai dengan Oktober 2017 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan lebih besar daripada karyawan yang masuk ke perusahaan. Jumlah karyawan yang masuk sejak Januari 2017 sampai dengan Oktober 2017 adalah sebanyak 51 orang, sedangkan karyawan yang keluar sejak Januari 2017 sampai dengan Oktober 2017 adalah sebanyak 91 orang. Sedangkan jika melihat data dari *Man Power Planning* 2017 (Ellen, komunikasi pribadi, 2 Oktober, 2017), masih ada kebutuhan tenaga kerja yang perlu dicari sebanyak 82 orang. Dari banyaknya jumlah karyawan keluar dan kebutuhan tenaga karyawan yang perlu dicari, 173 karyawan, lalu disandingkan dengan karyawan masuk, 51 orang, maka dapat dilihat adanya permasalahan karena perusahaan tidak memiliki cukup tenaga kerja yang diperlukan.

Menurut Boushey dan Glynn (2012), ada biaya-biaya tidak langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan sebagai akibat dari *turnover*, yaitu: Pertama, kehilangan produktivitas karena calon karyawan yang keluar akan menghabiskan hari-harinya dengan menulis surat pengunduran diri yang menurunkan semangat kerja; kedua, perusahaan perlu memperkerjakan karyawan sementara supaya proses kerja yang ada dapat terus berjalan; ketiga, perlu membiasakan diri dengan lowongnya posisi atau memberikan beban kerja tambahan kepada karyawan lainnya; di dalam konteks perbankan Indonesia, Bank Indonesia mewajibkan semua bank untuk memberikan pelatihan dan sertifikasi kepada karyawan sesuai dengan jabatannya (Bank Indonesia [BI], 2010), sehingga ada biaya yang wajib dikeluarkan bank untuk karyawan yang baru menjabat posisi barunya; keempat, kehilangan klien dan *institutional knowledge* – yang berarti perusahaan kehilangan pengetahuan khusus yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Terlebih lagi *Turnover*

juga dapat membahayakan keamanan sistem informasi suatu perusahaan, karena perusahaan tersebut dapat terekspos risiko bocornya data perusahaan (Shaw, Dineen, & Fang, 2009).

Dengan mempertimbangkan dampak-dampak negatif di atas, maka perusahaan sebisa mungkin harus menekan tingkat *turnover*. Upaya-upaya untuk menekan tingkat *turnover* disebut sebagai upaya *retention*. Terdapat beberapa upaya *retention* yang dapat dilakukan perusahaan, misalnya: mengubah struktur pengupahan, mengubah struktur kerja, atau menyusun program-program tunjangan (Riggio, 2013). Mengubah struktur pengupahan bisa dilakukan dengan menyusun program pengupahan yang berdasar kemampuan karyawan (*skill-based pay*), atau berdasarkan jasa karyawan (*merit-based pay*). Mengubah struktur kerja bisa dilakukan dengan menerapkan rotasi untuk mengatasi kebosanan karyawan karena pekerjaan yang monoton. Menyusun program-program tunjangan bisa dilakukan dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih tunjangan-tunjangan yang diinginkan atau diperlukan. Upaya *retention* dilakukan supaya karyawan memilih untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Semakin lama karyawan menetap dalam suatu lingkungan kerja, maka semakin mungkin karyawan tersebut dapat dikatakan sudah cukup menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya (Dawis, et al., 1964).

Dalam teori penyesuaian kerja (Dawis, Lofquist, & Weiss, 1968), teori ini mengasumsikan bahwa perusahaan memiliki kebutuhan-kebutuhan akan karyawan yang mampu mengerjakan suatu fungsi kerja tertentu, serta memiliki sistem penunjang yang mampu menunjang kebutuhan-kebutuhan karyawan yang bekerja di dalamnya. Sedangkan karyawan memiliki kemampuan-kemampuan dalam bekerja (*vocational abilities*) dan kebutuhan-kebutuhan dalam bekerja (*vocational*

*needs*). Kemampuan dalam bekerja misalnya kecerdasan, kemampuan motorik, kemampuan berbahasa, dan kemampuan menghitung. Kebutuhan dalam bekerja misalnya kebutuhan ingin mencapai sesuatu, kebutuhan untuk berkegiatan, kebutuhan untuk diakui, dan kebutuhan untuk bebas. Jadi seorang karyawan dapat puas pada pekerjaannya jika kebutuhan karyawan itu dipenuhi oleh lingkungan kerjanya.

Dalam perspektif teori penyesuaian kerja, kepuasan kerja dimengerti sebagai penilaian individu terhadap kondisi-kondisi yang menjadi stimulus dalam lingkungan kerjanya dengan mengacu kepada efektivitasnya dalam menunjang suatu perilaku (Dawis, et al., 1964). Untuk mengukur kepuasan kerja, Weiss, Dawis, Lofquist, dan England (1966) terlebih dahulu mengidentifikasi hal apa saja yang menjadi kebutuhan karyawan. Setelah itu, mereka menemukan bahwa ada 20 kebutuhan-kebutuhan individu dalam bekerja yang menentukan kepuasan kerja. Kebutuhan-kebutuhan individu tersebut kemudian dikategorikan menjadi tiga faktor, yaitu faktor intrinsik, faktor ekstrinsik, dan kepuasan kerja secara umum (*general-satisfaction*).

Faktor intrinsik mencakup kemampuan bekerja, pencapaian, aktivitas yang ada, kompensasi yang diberikan, kesempatan berkreasi, kesempatan untuk bekerja sendiri, keanekaragaman pekerjaan yang dapat di kerjakan, nilai moral yang dipegang, rasa aman, kesempatan untuk melayani orang lain, otoritas, tanggung jawab, pencapaian, dan memiliki status sosial. Faktor ekstrinsik mencakup supervisi yang relasional, supervisi yang teknis, kebijakan perusahaan dan penerapannya, kompensasi, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan. Kepuasan kerja secara umum mencakup keseluruhan aspek dalam faktor intrinsik

dan ekstrinsik beserta aspek kondisi lingkungan kerja, dan aspek rekan kerja yang tidak termasuk dalam faktor intrinsik dan ekstrinsik.

Berdasarkan teori penyesuaian kerja, untuk mengurangi tingkat *turnover*, suatu perusahaan perlu memenuhi kebutuhan karyawan ketika melaksanakan pekerjaan. Seorang karyawan keluar dari suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh sebab suka atau tidaksukanya karyawan terhadap hanya satu atau dua hal yang disediakan perusahaan untuk memenuhinya. Oleh sebab itu, dalam mengerjakan suatu jenis pekerjaan yang sama, karyawan yang satu mungkin memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dibanding karyawan lainnya, tergantung dari kepribadian kerja masing-masing karyawan (Carlson, Dawis, England, & Lofquist, 1962).

Dengan adanya fenomena *turnover* yang terjadi, maka melalui program magang ini pemegang akan mencoba menggambarkan kepuasan kerja karyawan Bank Ganesha. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini terkait dengan divisi tempat pemegang bekerja, yaitu pada divisi *People Development*, dimana salah satu tanggung jawab dari divisi ini menahan supaya karyawan tidak keluar dari pekerjaannya. Pemegang berharap, melalui penelitian yang dilakukan, pemegang dapat mengidentifikasi dan menjelaskan faktor-faktor yang perlu diperhatikan perusahaan untuk menekan tingkat *turnover* di Bank Ganesha.

## **1.2 Tujuan Magang**

Tujuan dari penulisan laporan magang ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan *customer service*, *teller*, dan *relationship manager* di Bank Ganesha. Serta mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karyawan yang perlu diperhatikan oleh pihak Bank Ganesha dengan alat

ukur untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan *customer service, teller, dan relationship manager*.

### **1.3 Ruang Lingkup dan Batasan Magang**

Laporan magang ini terbatas pada karyawan Bank Ganesha. Pemangang berharap penelitian yang dilakukan dapat menggambarkan tingkat kepuasan kerja di Bank Ganesha dan pengambilan data yang didapat dapat digunakan dalam penelitian mengenai kepuasan kerja di bidang psikologi industri dan organisasi.

Ruang lingkup penelitian pemangang terbatas pada lingkungan kantor dan karyawan Bank Ganesha. Penelitian dilaksanakan berdasarkan kegiatan selama magang berlangsung, dengan data-data yang didapat dari perusahaan, dan dengan tujuan dapat melihat gambaran kepuasan kerja karyawan Bank Ganesha.

### **1.4 Lokasi dan Waktu Magang**

Tempat pelaksanaan magang adalah di Bank Ganesha, divisi *People Development*. Tempat magang berlokasi di Wisma Hayam Wuruk Lt.2, Jl. Hayam Wuruk No.8, Jakarta Pusat. Divisi ini menangani seluruh kegiatan pengembangan keahlian karyawan, dan penilaian atas kinerja karyawan Bank Ganesha.

Waktu magang yaitu hari Senin sampai Jumat, pukul 08:00 sampai 17:00. Lama periode kerja adalah sesuai dengan kontrak kerja yang dibuat. Proses magang berlangsung sejak 3 Juli 2017, dan telah memenuhi persyaratan minimal 360 jam kerja sesuai dengan syarat pemenuhan tugas akhir.