

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi 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 - July	110	30.893	-230	-0.7%
Rata-rata			-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 pada 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 memproduksi dan 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 Salary 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 sector 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:

Total Responden	Alasan Turnover terjadi
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 & Information Solution, tingkat turnover talent dari seluruh sektor cukup tinggi sebesar 8,4%, dimana turnover tertinggi terjadi di 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, salah satu perbankan di Indonesia yaitu Bank XXX juga mengalami tingkat turnover yang cukup tinggi dan besar, yaitu rata-rata sebesar 5.83% setiap tahunnya sejak 2018. Bank XXX pertama kali didirikan pada tahun 1956 dan saat ini telah beroperasi di 54 kota di 18 provinsi.

Tabel 1.2 Data Karyawan Keluar Masuk Bank XXX

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan masuk	Karyawan keluar	Mutasi	Persentase
2018	51	8	5	14	9.8%
2019	40	5	2	6	5.0%
2020	37	4	1	0	2.7%

Sumber : Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa pada akhir tahun 2018 jumlah karyawan adalah sebanyak 51 karyawan dengan karyawan keluar sebanyak 5 karyawan, sehingga jumlah turnover adalah sebesar 9.8%, lalu pada tahun 2019 jumlah karyawan adalah sebanyak 40 karyawan dengan karyawan keluar sebanyak 2 karyawan, sehingga jumlah turnover adalah sebesar 5%, dan pada tahun 2020 jumlah karyawan adalah sebanyak 37 karyawan dengan karyawan keluar sebanyak 1 karyawan, sehingga jumlah turnover adalah sebesar 2.7%. Tingkat turnover tinggi akan menimbulkan biaya besar dan tidak efisien bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena bank telah berinvestasi besar pada pengembangan para karyawannya dan menimbulkan kesulitan dalam perencanaan suksesinya.

Saat ini di sektor perbankan, faktor penentu seseorang pindah kerja antara lain adalah penawaran tunjangan, jenjang karir dan kompensasi yang lebih baik. Banyak hasil penelitian dari faktor penyebab *turnover intention*, peneliti menemukan kompensasi masih menjadi faktor penting yang dapat menarik karyawan untuk tinggal di suatu perusahaan (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013; Berry, 2010; Chew & Chan, 2008).

Tetapi, kompensasi saja tidak cukup untuk membuat karyawan tetap tinggal pada perusahaan tersebut. Tanpa praktek pengelolaan sumber daya manusia yang baik, karyawan masih akan mengundurkan diri jika mereka tidak lagi merasakan manfaat dan ketidaknyamanan berada di perusahaan tersebut. Dalam penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Alfes, Shantz, Truss, dan Soane et al. (2013), Boon, Den Hartog, Boselie, dan Paauwe (2011), Delery dan Gupta (2016), Huselid (1995), Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013), Obedat, Rebecca, dan Bray (2016), Petrescu dan Simmons (2008), Weia, Hanb, dan Hsuc (2010), terbukti bahwa praktek Manajemen SDM secara positif dapat mempengaruhi keluaran karyawan dan organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention*, perilaku citizenship, prestasi kerja, kinerja organisasi, jenjang karir dan efektivitas organisasi (Memon, Salleh, & Baharom, 2016).

Praktek Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan untuk memastikan implementasi kegiatan organisasi efektif dan efisien dan kelangsungan organisasi serta anggotanya (Schuler & Jackson, 1987). Namun, penelitian-penelitian terbaru lebih memberikan perhatian pada mekanisme pelaksanaan praktek Manajemen SDM tersebut dapat mempengaruhi keluaran karyawan dan organisasi perusahaan. Penelitian oleh Obedat, Rebecca, dan Bray (2016) serta Takeuchi (2009) menekankan pada peran konstruk yang menjadi mediasi antara praktek Manajemen SDM dan keluaran karyawan yang salah satunya adalah *turnover intention* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016).

Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013) di Malaysia melakukan penelitian pada sektor perbankan, asuransi, finansial, dan Pendidikan, berhasil menemukan bahwa masing-masing elemen dari praktek Manajemen SDM memiliki dampak yang berbeda dalam menciptakan rasa engagement dan loyalitas karyawan. Penelitian ini

membuktikan bahwa *career management* adalah faktor yang paling kuat berpengaruh terhadap *organizational engagement*, sedangkan performance appraisal adalah faktor dengan pengaruh yang paling lemah.

Penelitian ini juga menemukan hubungan positif antara *career management* dan *turnover intention* sehingga sampai pada kesimpulan bahwa ketika karyawan diberi dukungan untuk pengembangan karirnya, maka mereka akan menilai tinggi diri mereka dan melihat kesempatan lebih bagi mereka untuk pindah ke perusahaan lain (lebih marketable dan employable) (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013). Lee dan Bruvold, (2003), Saks, (2006); Shuck, Twyford, Reio, dan Shuck (2014) percaya bahwa praktek Manajemen SDM yaitu pelatihan merupakan prediktor penting engagement karyawan dan *turnover intention* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Menurut Newman, Thanacoody, dan Hui (2011), pelatihan adalah salah satu cara untuk meningkatkan komitmen dan *engagement* organisasi dan menurunkan *turnover intention* karyawan. Walaupun telah banyak dilakukan penelitian mengenai hubungan antara pelatihan dan keluaran karyawan, sampai saat ini masih sedikit penelitian yang meneliti hubungan antara *training satisfaction*, engagement, dan *turnover intention* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016).

Beberapa hasil penelitian lain terkait employee engagement adalah sebagai berikut : karyawan dengan tingkat engagement tinggi lima kali lebih tidak mungkin untuk secara sukarela meninggalkan organisasi (Vance, 2006). Perilaku penarikan diri seperti turnover dan absentism dapat dikurangi dengan employee engagement dan

*organisasi engagement* (Berger, 2010). Bechtoldt, Rohrmann, de Pater, dan Beersma (2011), Hsieh dan Wang (2015), Muduli, Verma, & Datta (2016) menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki engagement dan loyalitas yang tinggi akan menunjukkan perilaku dan kinerja yang berkualitas tinggi (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Penelitian oleh Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2015), Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013), dan Shuck, Twyford, Reio, dan Shuck (2014) menemukan bahwa tingginya engagement dapat mengurangi *voluntary turnover* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Halbesleben dan Wheeler (2008) menemukan hasil yang berbeda dengan temuan tersebut. Mereka menemukan bahwa engagement tidak signifikan mempengaruhi *turnover intention* ketika variabel lain dimasukkan ke dalam persamaan (misalnya kepuasan, komitmen, *embeddedness*).

Sadeli (2015) mendefinisikan engagement sebagai besarnya energi dan semangat yang dikerahkan karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas mereka dengan baik (Sadeli, 2015). Ketika karyawan menghabiskan lebih banyak energi dan gairah dalam karir mereka, mereka dikatakan terlibat (*engaged*).

Penelitian ini ditujukan untuk menguji dan memodifikasi penelitian Juhdi, Pa'wan, & Hansaram (2013) dengan memfokuskan penelitian pada satu sektor dan memasukan variabel lain sebagai prediktor *turnover intention*. Mengacu pada penelitian Memon, Salleh, dan Baharom (2016) dan melihat relevansinya pada sektor perbankan, penelitian ini memasukkan *training satisfaction* sebagai salah satu prediktor *turnover intention*. Jadi, penelitian ini akan berusaha mengetahui pengaruh

*career management*, *training satisfaction*, dan *pay satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan mediasi *organizational engagement* pada sektor perbankan (studi kasus pada Bank XXX).

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka masalah-masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *Career management* berpengaruh positif terhadap *Organization engagement* pada bank XXX?
2. Apakah *Training satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization engagement* pada bank XXX?
3. Apakah *Pay satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization engagement* pada bank XXX?
4. Apakah *Career management* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* pada bank XXX?
5. Apakah *Training satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* pada bank XXX?
6. Apakah *Pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* pada bank XXX?
7. Apakah *Organization engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* pada bank XXX?
8. Apakah *Career management* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* melalui *organization engagement* sebagai mediasi pada bank XXX?
9. Apakah *Training satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* melalui *organization engagement* sebagai mediasi pada bank XXX?
10. Apakah *Pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* melalui *organization engagement* sebagai mediasi pada bank XXX?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui apakah *Career management* berpengaruh positif terhadap *Organization engagement*.
2. Untuk mengetahui apakah *Training satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization engagement*.
3. Untuk mengetahui apakah *Pay satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization engagement*.
4. Untuk mengetahui apakah *Career management* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*.
5. Untuk mengetahui apakah *Training satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*.
6. Untuk mengetahui apakah *Pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*.
7. Untuk mengetahui apakah *Organization engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*.
8. Untuk mengetahui apakah *Career management* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* melalui *organization engagement* sebagai mediasi.
9. Untuk mengetahui apakah *Training satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* melalui *organization engagement* sebagai mediasi.
10. Untuk mengetahui apakah *Pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* melalui *organization engagement* sebagai mediasi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Bagi bank XXX penelitian ini dapat dipergunakan untuk pertimbangan dalam mengetahui keinginan dan meningkatkan tingkat retention karyawan.
2. Bagi mahasiswa penelitian ini dapat menambah pengetahuan yang dipakai sebagai sarana menerapkan teori yang didapat di perkuliahan, dan dapat memberikan gambaran pelaksanaan teori dalam dunia kerja yang nyata (implikasi manajerial) di bank XXX.
3. Bagi pihak lain penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan analisa pertimbangan dan pembanding untuk mempelajari masalah *turnover intention* khususnya di sektor perbankan

