

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan atau perbankan membutuhkan bagian manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu pilar kesuksesan sebuah perusahaan dan sangat penting bagi perbankan agar tercapainya keberhasilan dalam menjalankan usahanya. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga menjadi aset perusahaan yang paling berharga. Fungsi dari MSDM ini ialah untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan atau perbankan. Setiap badan usaha, khususnya bidang perbankan, kini perlu meningkatkan operasionalnya untuk mengalahkan para pesaingnya. Perusahaan diharapkan dapat memelihara karyawannya agar karyawan merasa nyaman saat bekerja dan perusahaan mendapat keuntungan dari hal itu. Dalam perbankan karyawan banyak bertemu dengan nasabah, calon kreditur yang akan menjadi target. Meskipun kepribadian setiap orang berbeda, karyawan harus menghadapi situasi ini. Namun banyak perusahaan perbankan merekrut dan menempatkan karyawan diposisi yang tidak tepat. Banyak perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan mereka bertujuan untuk kuantitas daripada kualitas. Akhirnya karyawan yang direkrut merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak sesuai dengan kemampuan dan ada rencana untuk keluar dari pekerjaannya menurut Jacobs (2012).

Pada karyawan perusahaan bank BUMN seperti BNI, salah satunya adalah karyawan *Funding Office* yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun serta mengalami pasang surut selama bekerja, dimana pihak manajemen selalu menginginkan target

pencapaian dalam jangka waktu 1 hari. Kemudian masalah lain yang timbul dengan karyawan lain untuk mencari perhatian manajer, kemudian akan menjadi tekanan dan ingin memutuskan untuk mengundurkan diri. Sims (2014) berpendapat bahwa masalah lainnya juga terjadi pada staff *marketing lending officer* (Pencari Kreditur) menyampaikan keluhannya pada bidang tersebut, yaitu harus mencari calon kreditur yang akan melakukan pinjaman dan harus mencapai target 500 juta perbulan. Namun karyawan hanya bisa mencapai target 350 juta. Hal ini terjadi karena calon kreditur yang dipilih diawal mendapatkan penawaran dari pihak bank lain dengan memberikan sistem bunga bank yang lebih rendah. Padahal manajer menginginkan terus berusaha mengejar target dan meningkatkan pencapaian kredit menjadi 1,5 % lebih tinggi dari sebelumnya. Kondisi yang terjadi memaksa karyawan melakukan kerja sekuat tenaga untuk mencapai target yang diberikan. Jika target tidak tercapai, tidak ada bonus selain gaji yang diberikan. Sebuah pekerjaan baik *marketing lending* atau *fundling* membutuhkan kegiatan diluar perusahaan dan untuk transportasi, uang, makan akan ditanggung oleh karyawan dengan gaji yang diperoleh, Pada saat yang sama kepuasan kebutuhan karyawan meningkat. Faktor – faktor tersebut memaksa Sebagian karyawan untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain dengan gaji yang lebih tinggi.

Penelitian ini memilih PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi sebagai objek penelitian dikarenakan adanya masalah *turnover intention*. Hal seperti ini tidak hanya terjadi di PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi tetapi adanya *turnover intention* dapat terjadi pada setiap perusahaan dan adanya *turnover intention* pada PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi bukan hanya permasalahan yang baru saja

terjadi. Tetapi *turnover intention* merupakan suatu hal yang sudah biasa terjadi meskipun tidak dalam kategori tinggi. Hal ini terjadi karena masalah yang ketika perbankan yang ada di Indonesia termasuk BNI tidak menggunakan rasio yang sama sebagai cara untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Seperti karyawan yang sudah menikah harus berpisah dengan keluarganya. Pada akhirnya tidak sedikit yang memutuskan meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja, perusahaan bahkan mengharuskan karyawan bersangkutan pindah dengan izin dari pihak manajemen. Namun, tidak semua manajer perusahaan siap menerima permintaan transfer karyawan yang bersangkutan. Alasan utamanya adalah kualitas kerja karyawan sangat baik dan manajer menginginkan karyawannya tidak pindah menurut Lilik (2014). Mutasi dan resign menunjukkan bahwa karyawan ingin melakukan *turnover intention to leave*, yaitu karyawan tersebut ingin keluar atau meninggalkan perusahaan yang bersangkutan.

*Turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dalam masa beberapa bulan yang akan datang. *Turnover* diawali dengan keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan (*Turnover Intention*) oleh karyawan. Keinginan ini muncul ketika karyawan masih bekerja pada perusahaan dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Mobley (2011) faktor faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* adalah karakteristik individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. *Turnover* yang cukup tinggi akan membuat perusahaan tidak efisien, karena perusahaan akan kehilangan karyawan sudah berpengalaman dan harus melatih kembali karyawan yang baru. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan

baru yang semakin meningkat, marketing akan membutuhkan *soft skill* yang baik, yaitu kemampuan dalam berkomunikasi, kemampuan keterampilan, kesiapan secara fisik maupun mental.

Dibawah ini merupakan data *Turnover Rate* Karyawan pada PT. BNI (Persero) Kota Bukittinggi dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 yaitu:

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover Rate* Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Kota Bukittinggi Tahun 2019 s/d 2021**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	<i>Turnover Rate</i>
2019	109	5	1	105	4,7 %
2020	106	4	6	108	3,7%
2021	107	2	2	107	1,9 %
Total		11	Total		10,3 %

**Sumber:** *PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kota Bukittinggi, 2022*

Dari tabel 1.1 di atas terlihat bahwa tingkat *turnover* Karyawan pada tiga tahun terakhir yaitu tahun 2019 hingga tahun 2021. Nilai *Turnover* tertinggi terdapat pada tahun 2019 dengan persentase 4,7% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 5 orang, lalu tahun 2020 karyawan yang keluar sebanyak 4 orang dengan persentase 3,7%, dan tahun 2021 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 2 orang dengan persentase 1,9%. Dalam 3 tahun terakhir PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi mengalami *turnover* dengan persentase 10,3 %. Menurut Park dan Shaw (2013) menyatakan *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi perusahaan. Produktifitas perusahaan akan menurun

bahkan secara signifikan jika tidak segera diatasi oleh perusahaan. berkurangnya jumlah karyawan bukan adanya pemecatan dari pihak BNI Bukittinggi, akan tetapi keinginan dari karyawan itu sendiri untuk berhenti bekerja. Tett dan Meyer (1993) menjelaskan bahwa dengan memeriksa niat berpindah karyawan, perusahaan dapat mengukur efektivitas kebijakan manajemen sumber daya manusia mereka, mengidentifikasi karyawan yang berpikir untuk meninggalkan pekerjaan dan mengurangi biaya perilaku *turnover*.

Salah satu faktor pendukung terbentuknya *Turnover Intention* adalah terdapat sistem *work life balance* yang kurang tepat bagi perusahaan. Lockwood (2003) berpendapat bahwa *work life balance* adalah keadaan keseimbangan antara dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang adalah sama. setiap karyawan dituntut untuk bekerja. Keluarga juga tidak kalah pentingnya agar karyawan dapat menangani semua tanggung jawab hidup dan pekerjaan di perusahaan dengan sempurna dan tanpa stres yang mempersulit pekerjaannya. setiap karyawan dituntut untuk bekerja semaksimal mungkin agar bisa menghasilkan sebuah pekerjaan yang memuaskan. Dalam wawancara yang dilakukan pada salah satu Karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi yang menjadi permasalahan adalah pembagian waktu "Kalau menurut saya pribadi masalah pembagian waktu" PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi memiliki 5 hari kerja dalam 1 minggu (senin – jum'at) dan jam kerja pada pukul 08.00 – 16.00, besarnya tuntutan dan beban pekerjaan yang diberikan tidak sedikit karyawan yang menggunakan waktu istirahat mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal dan tepat waktu. padatnya tingkat pekerjaan yang menyebabkan lamanya

jam kerja mengakibatkan karyawan tidak dapat maksimal dalam membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga.

Stres kerja adalah salah satu faktor internal yang membutuhkan peningkatan untuk kemajuan suatu perusahaan agar dapat mencapai target yang maksimal. Perusahaan harus memperhatikan penyebab stres kerja pada karyawannya, karena stres kerja dapat membuat karyawan tidak mau dan tidak puas dalam bekerja sama dengan atasan maupun sesama rekan kerja. Tuntutan kerja yang tinggi akan menyebabkan tingkat stres, sehingga kehidupan di tempat kerja dan kehidupan di lingkungan keluarga tidak seimbang karena tuntutan pekerjaan yang meningkat menyebabkan tingkat stres yang lebih tinggi. Pada Karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi masalah terjadi dari aktivitas extra yang diberikan perusahaan, seperti event-event perusahaan contohnya perayaan HUT BNI dan HARPELNAS (Hari Pelanggan Nasional) serta event lainnya. Hal ini membuat Karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi merasa bahwa kegiatan perusahaan yang melibatkan dirinya terkadang membuat mereka merasa sulit untuk membagi waktu untuk bekerja dengan event yang wajib diikuti, padahal mereka juga dituntut untuk tetap menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. Oleh sebab itu terkadang karena kegiatan tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi membuat mereka melakukan aktifitas tambahan di hari sabtu dan minggu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Padahal idealnya *weekend* diperlukan bagi karyawan untuk beristirahat melepas lelah dan stres di tempat kerja, karena kegiatan tambahan tersebut terkadang membuat karyawan dapat jatuh sakit dan dapat membuat tidak maksimal dalam bekerja.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan merasakan pekerjaan mereka dalam beberapa ukuran kepuasan kerja. Indikasi lain terkait ketidakpuasan karyawan adalah karena pekerjaan itu sendiri, yang diutarakan oleh salah satu karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi yaitu adanya kasus atau pekerjaan yang harus segera diselesaikan tetapi tidak seimbang dengan kelihaihan Karyawan, hal ini membuat karyawan harus menggunakan jam istirahat seperti jam makan siang ataupun jam pulang kerja agar pekerjaan yang diberikan selesai tepat waktu. karyawan merasa kurangnya kesempatan untuk mengikuti pelatihan maka dari itu karyawan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. *Turnover intention* juga disebabkan tidak terbukannya promosi diri untuk jenjang karir karyawannya, sehingga hal – hal seperti ini akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Dari fenomena yang terjadi memperlihatkan bahwa manifestasi *turnover intention* yang terjadi pada karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi disebabkan oleh beban kerja yang cukup besar. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dalam proses tersebut seseorang akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi ketika dia keluar dari pekerjaannya dan apa yang dia harapkan dari pekerjaan barunya. Jika kemudian dia melihat bahwa keluar dari perusahaan sebagai jalan lain yang memuaskan dia, maka dia akan mencari pekerjaan baru. pada langkah ini seseorang akan mempertimbangkan pekerjaan mana yang akan dia ambil, maka tahapan selanjutnya berubah menjadi keinginan untuk keluar.

Untuk membuktikan keterkaitan *work life balance*, stres kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention* pada karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi, maka penulis menyebar kuesioner mini kepada lima orang karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi secara acak. Pertanyaan berisikan indikator-indikator mengenai *work life balance*, stres kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*.

**Tabel 1.2**  
**Mini Kuesioner**

No	Indikator	Karyawan 1	Karyawan 2	Karyawan 3	Karyawan 4	Karyawan 5
1	Saya dapat membagi waktu untuk aktivitas dalam pekerjaan dan non pekerjaan	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju
2	Saya diberi beban kerja dan dituntut untuk mencapai target oleh atasan	Tidak Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju
3	ada hal-hal yang menghalangi terselesainya pekerjaan saya	Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju
4	Saya akan meninggalkan perusahaan bila sudah mendapatkan pekerjaan lain dengan gaji yang lebih besar	Tidak Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Tidak Setuju

**Sumber:** data diolah peneliti, 2022

Dapat dilihat pada tabel 1.2 dari pernyataan – pernyataan mini kuesioner oleh 5 orang responden diatas dapat dijelaskan bahwa adanya hubungan antara *work life balance*, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dijelaskan dalam indikator mini kuesioner diatas mengenai hal apa saja yang dirasakan oleh responden seperti Karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi ittinggi yang dapat membagi waktu untuk kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dibuktikan dengan tanggapan “setuju” oleh semua responden. Karyawan PT.BNI



(Persero) Tbk Kota Bukittinggi juga diberi beban kerja dan dituntut untuk mencapai targetnya dibuktikan dengan empat tanggapan “setuju” oleh responden. Selanjutnya responden pada Karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi merasa bahwa ada hal – hal yang menghalangi terselesainya pekerjaannya dibuktikan dengan tiga tanggapan “setuju”. Lalu Karyawan PT.BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi juga merasa bahwa jika ada perusahaan lain yang menawarkan gaji yang lebih besar maka mereka akan mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja dan pindah ke perusahaan lain dibuktikan dengan tiga tanggapan “setuju”.

*Work life balance*, stres kerja dan kepuasan kerja dapat mengukur *turnover* karyawan selama jangka waktu tertentu. Jangka waktu karyawan yang memiliki stres kerja lebih rendah akan lebih fokus pada pekerjaan mereka, yang mengarah pada kepuasan kerja yang tinggi. Kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia, mencakup kebijakan kompensasi karyawan, kebijakan mengenai *Work Life Balance* dan kebijakan lain yang ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini diharapkan dapat mengurangi *turnover intention* karyawan setiap tahunnya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi keberhasilan perusahaan.

Dalam penelitian ini peneliti berupaya untuk meneliti masalah-masalah yang berkaitan dengan *Work Life Balance*, Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi. Bersumber dari latar belakang yang telah disampaikan maka peneliti mencoba melaksanakan penelitian tentang: **Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja dan**

**kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) TBK Kota Bukittinggi.**

**1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah penelitian yang ingin diketahui adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi?
2. Bagaimanakah pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi?
3. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi?

**1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi
2. Untuk mengetahui pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kota Bukittinggi

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Secara Teoritis

- 1) Dapat digunakan untuk perbandingan dan pengembangan serta penelitian yang lebih dalam di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama untuk memperoleh informasi tentang *work life balance*, stres kerja dan kepuasan kerja yang memuaskan dalam penelitian.
- 2) Diharapkan dapat memberikan pengalaman dan pemahaman mengenai dunia kerja. serta dapat bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi mahasiswa.
- 3) Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang membahas topik yang berkaitan dengan penelitian ini
- 4) Untuk menjalin kerjasama antara pihak universitas dengan instansi terkait

### 2. Secara Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah dan perumusan kebijakan bagi PT. BNI (persero) Tbk Kota Bukittinggi, serta untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dengan memahami penyebab *turnover intention* karyawan, seperti *work life balance*, stres kerja dan kepuasan kerja.

## 1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian untuk menghindari kerancuan pembahasan dan perluasan pembahasan, penelitian ini terfokus pada karyawan PT. BNI (Persero) Kota Bukittinggi. Ruang lingkup yang diteliti adalah pembahasan tentang Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. BNI (Persero) Kota Bukittinggi.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan penelitian ini berguna untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai pembahasan dalam penulisan ini. Oleh karena itu, peneliti akan memaparkan secara garis besar sistematika penulisan penyusunan beserta penjelasan dengan urutan sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini memuat latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan laporan yang akan dilakukan oleh peneliti.

### **BAB II: TINJAUAN LITERATUR**

Bab ini berisi teori-teori yang menjadi acuan penelitian mengenai Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja, dan kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. BNI (Persero) TBK Kota Bukittinggi.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang tahap-tahap dalam melakukan penelitian yang menjelaskan tentang penjabaran tentang alasan pemilihan objek, sumber data, populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengambilan sampel, dan teknis analisis data.

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini penulis menguraikan bagaimana hasil dari pengolahan data dan menjelaskan hasil yang di dapatkan.

### **BAB V: PENUTUP**

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan yang diuraikan diatas, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran yang disampaikan kepada pihak yang berkepentingan terhadap penelitian ini.

