

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Persaingan menjadi semakin ketat setelah bank asing turut memperebutkan nasabah pada pasar yang sama. Bank asing ini mempunyai kelebihan dalam hal nama besar yang mendunia, pilihan produk yang inovatif, serta jaringan global. Lembaga keuangan non bank yang beroperasi secara lebih khusus juga semakin banyak. Situasi ini menggambarkan betapa ketatnya persaingan untuk meraih pangsa pasar yang lebih luas (Rini, 2011).

Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Lovelock (2004:7) bahwa sektor jasa merupakan sektor yang paling besar mengalami perubahan akibat dari cepatnya perubahan yang dialami oleh faktor lain, seperti perubahan teknologi yang secara langsung menaikkan iklim kompetisi di dalam industri. Karena itu para pengelola perbankan berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabahnya. Berbagai cara dilakukan untuk melayani dan memberikan kemudahan bagi nasabah seperti pelayanan personal, *sms banking*, *internet banking* dan sebagainya. Teknologi internet membawa banyak perubahan berkaitan dengan cara perusahaan perbankan melayani pelanggan.

Karyawan merupakan asset bagi perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat melangsungkan kegiatan dan mengembangkan kualitas produknya. Dalam hubungan dengan pentingnya sumber daya manusia, McPherson (2004) berpendapat bahwa karyawan adalah harta kita yang terpenting. Pendapat ini senada dengan Allen (dalam As'ad, 2009) yang mengemukakan bahwa walaupun perencanaan organisasi dan pengawasan sudah sempurna, namun bila sumber daya manusianya tidak dapat menjalankan tugasnya dengan perasaan senang, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Mengingat cukup pentingnya permasalahan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, berbagai penelitian tentang perilaku manusia termasuk karyawan telah banyak dilakukan dari berbagai sudut pandang.

Salah satu penelitian yang sudah cukup banyak dilakukan, namun tetap penting bagi sebuah organisasi adalah penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan. Siagian (2008) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut As'ad (2008) penelitian mengenai kepuasan kerja menjadi penting dikarenakan terbukti banyak bermanfaat bagi kepentingan umum, industri dan masyarakat, yaitu dapat bermanfaat dalam usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2004), bahwa pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kepuasan kerja akan membantu perusahaan untuk memupuk sikap positif karyawan terhadap kerja. Hal ini sangat diharapkan oleh manajemen perusahaan agar karyawan mampu menjalankan apa yang diinginkan perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan biasanya diikuti oleh tingginya tingkat produktivitas, yang dalam hal ini dapat menguntungkan perusahaan.

Davis & Newstrom (2004) mengatakan bahwa rendahnya kepuasan kerja merupakan suatu gejala yang dapat merusak kondisi suatu organisasi. Menurutnya, gejala ini bersembunyi di belakang pemogokan liar, pelambanan kerja, kemangkiran dan *turnover*. Selain itu, gejala ini juga akan berdampak pada banyaknya keluhan dari karyawan, rendahnya kualitas produk, dan masalah disiplin kerja.

Menurunnya tingkat kepuasan kerja akan berdampak terhadap menurunnya produktivitas kerja, absensi dan turnover serta akibatnya terhadap kesehatan. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan biasanya memunculkan perilaku *withdrawal*, yang diartikan oleh Greenberg & Baron (2003) sebagai usaha karyawan untuk meminimalisasikan hubungan atau kontak mereka dengan pekerjaan. Hulin et. al. (dalam Parahyanti, 2005) memaparkan bentuk *withdrawal* sebagai berikut: mencuri, menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi, memanjangkan waktu istirahat, datang terlambat, *absenteeism*, pensiun dini, dsb. Menurut Robbins (dalam Munandar, 2001), ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan ke dalam berbagai cara, misalnya selain meninggalkan pekerjaan,

karyawan dapat mengeluh dan membangkang, mencuri barang milik organisasi, dan menghindari sebagian dari tanggung jawab mereka.

Hasil penelitian Locke (dalam Robbins, 2003) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya pekerjaan yang menantang, imbalan yang adil, kondisi kerja yang mendukung dan dukungan rekan kerja serta supervisi. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Munandar (2001) antara lain adalah ciri instrinsik pekerjaan, upah atau gaji, penyeliaan, rekan kerja yang menunjang, dan kondisi pekerjaan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002). Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan. Penelitian yang dilakukan Riyansari, dkk (2012) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Wibowo (2011) menyatakan bahwa setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan karyawan merasa senang dan puas. Kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan. Kompensasi dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka.

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin

meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Simamora (2006) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan. Ghassani (2014) membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka dan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan, metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kerja secara vertikal (*vertikal job loading*). Menurut Agung Panudju (2003), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden (Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto), suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. BRI memiliki cabang di berbagai kota, termasuk kota Bondowoso. Salah satu unit yang ada di Bondowoso adalah unit Tamanan dan Maesan yang terletak di Jalan Raya Tamanan.

Tabel 1.1. Keluhan Kepuasan Kerja Karyawan

No	Keterangan	Tanggapan		Keluhan
		Puas	Kurang	
1	Rekan kerja	21 (64%)	12 (36%)	Ada beberapa rekan kerja yang individualistis, kurangnya rasa untuk saling membantu antar karyawan
2	Pimpinan	28 (85%)	5 (15%)	Terdapat sikap kurang profesional dari Pimpinan
3	Pekerjaan itu sendiri	19 (57%)	14 (43%)	Pembagian kerja yang kurang adil, pekerjaan dirasakan terlalu berat
4	Gaji	26 (79%)	7 (21%)	Pekerjaan diluar jam kerja tidak mendapatkan uang lembur

Sumber: Data primer tahun 2016

Tabel 1.1. menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakpuasan pada beberapa karyawan di BRI unit Tamanan dan Maesan. Ketidakpuasan tersebut terjadi karena karyawan merasa kurang nyaman dengan rekan kerjanya sendiri maupun dari pengawasan yang dilakukan perusahaan. Selain itu juga terdapat beberapa karyawan yang merasa memperoleh pembagian kerja tidak sama atau lebih berat dibandingkan rekan kerja yang lain. Hal tersebut akan menimbulkan kecemburuan dengan rekan kerja. Pekerjaan yang dilakukan diluar jam kerja sering kali tidak mendapatkan upah tambahan atau uang lembur, sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan.

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap seseorang terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Hal ini tidak berarti apa yang dilakukan oleh karyawan yang ada pada saat ini arahnya negatif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Positif dan

negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hal tersebut yang membuat peneliti ingin meneliti pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, Unit Tamanan dan Maesan, Bondowoso.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002). Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Riyansari, dkk (2012) membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Simamora (2006) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Pernyataan tersebut didukung oleh Ghassani (2014) yang membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk?
3. Apakah kompensasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk?

### **1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk
2. Menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk
3. Menganalisis pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Setiap kegiatan penelitian yang dilakukan pasti mempunyai beberapa manfaat. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya pemimpin perusahaan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja.
2. Bagi peneliti  
Bagi peneliti, selain sebagai syarat menyelesaikan pendidikan, juga dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan bidang ilmu manajemen pemasaran, dan melatih penulis untuk dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan.
3. Bagi pihak Akademisi  
hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi khazanah ilmu pengetahuan, manajemen sumber daya manusia pada umumnya serta menambah khazanah perpustakaan
4. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian untuk penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan analisis pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja.