

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank merupakan salah satu bentuk perusahaan di bidang jasa. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan di bidang jasa karena perusahaan jenis ini menjual pelayanan. Kinerja kerja dari karyawan akan tercermin pada pelayanan yang ia berikan kepada pelanggan. Apabila kinerja yang diberikan tidak memuaskan, maka pelanggan tidak akan berbisnis kembali dengan perusahaan. Sehingga dapat dilihat bahwa kinerja kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan perbankan.

Selain itu, agar sebuah bank dapat bertahan dalam industrinya, maka harus dilakukan inovasi terus menerus. Inovasi tersebut diharapkan dapat dieksekusi dan diterima oleh masyarakat luas. Demikian juga hal tersebut harus dilakukan dalam industri perbankan. Setiap bank selalu melakukan inovasi – inovasi baru baik dalam hal teknologi, pelayanan, dan produk. Bank Indonesia menyatakan salah satu indikator bank dikatakan sehat adalah memiliki *asset* dan *earning* yang baik. Untuk mencapai hal tersebut, maka sebuah bank akan menciptakan suatu sistem dalam teknologi, pelayanan, dan produk semenarik mungkin sehingga dapat memperoleh *asset* dan *earning* yang baik.

Salah satu cara pengeksekusian hal tersebut di atas biasanya akan dituangkan dalam sebuah target sehingga bank dapat mengukur sejauh mana pergerakan perusahaannya. Target akan dilekatkan oleh manajemen puncak

sebuah bank dalam setiap lini perusahaannya, baik dalam divisi bisnis maupun non bisnis.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh lembaga Uni Global Union yang berbasis di Swiss dalam jurnalnya yang berjudul *Banking : The Human Crisis Job Looses and Restructuring Process in The Financial Sector* menemukan bahwa lebih dari 80% perusahaan perbankan dan asuransi di 26 negara melaporkan memburuknya kesehatan sebagai masalah yang dialami pegawainya selama dua tahun terakhir. Fenomena tersebut terjadi akibat tingginya tingkat stres yang dialami oleh pegawai bank. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa salah satu penyebab stres yang dialami pegawai bank dikarenakan target dan tuntutan pekerjaan yang dibebankan tidak memungkinkan untuk dicapai, dan apabila terjadi sebuah krisis maka beberapa pihak akan menyalahkan pegawai bank sebagai penyebab krisis tersebut.

Dalam fenomena di atas dapat dilihat bahwa penyebab stres (*stressor*) adalah tingginya tuntutan kerja (*job demand*) yang diminta oleh perusahaan kepada karyawannya. Dengan tingginya tingkat stres yang dimiliki pegawai bank, maka akan berdampak pada kinerja dari individu tersebut. Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Mulyadi (2010), didapatkan hasil bahwa *job demand* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, yaitu jika *job demand* mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Stres yang diakibatkan dari tuntutan kerja yang tinggi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan saja, tetapi juga berpengaruh terhadap

fisik dan psikis karyawan atau biasa disebut *burnout*. *Burnout* merupakan kelelahan fisik dan psikis yang terjadi akibat kondisi pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Mondy dan Noe (2005:375) menyatakan bahwa terdapat beberapa dampak yang dihasilkan apabila karyawan terkena *burnout*, yaitu:

- a. Penurunan produktivitas kerja,
- b. Tingginya tingkat *turnover*, dan
- c. Kinerja kerja karyawan menjadi buruk.

PT Bank Permata, Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan. Saat ini PT Bank Permata, Tbk. berada di posisi ke enam dari jajaran sepuluh bank beraset besar di Indonesia. Saat ini PT Bank Permata, Tbk. memiliki kurang lebih 131 orang karyawan untuk bagian penjualan yang tersebar di seluruh kantor cabang kota Bandung baik konvensional maupun syariah.

PT Bank Permata, Tbk. merupakan hasil merger dari lima bank, yaitu PT Bank Bali, Tbk., PT Bank Universal, Tbk., PT Bank Artamedia, PT Bank Patriot, dan PT Bank Prima Ekspres. Saat ini kepemilikan PT Bank Permata, Tbk, didominasi oleh Standar Chartered Bank sebesar 47,5% dan PT Astra Internasional, Tbk. sebesar 47,5% (www.permatabank.com).

Dengan banyaknya perubahan yang terjadi diperusahaan ini, maka banyak standar – standar penilaian kinerja yang ikut diubah. Pada masa awal merger, PT Bank Permata, Tbk. tidak bersifat *one bank*. Pada saat itu antar divisi di perusahaan ini tidak melebur, penilaian kinerja pun dilakukan dengan standar yang tidak menyatu dan kurangnya pengawasan.

Setelah perusahaan ini mulai dimiliki oleh Standar Chartered Bank dan PT Astra International, perubahan ke arah yang lebih baik mulai terjadi. Banyak sistem mulai diintegrasikan, dan sifat bank berubah menjadi *one shopping bank* yaitu menjadi bank yang dapat menyediakan segala kebutuhan nasabah baik *funding*, *lending*, dan fasilitas perbankan lainnya dengan lebih mudah. Hal ini terus dilakukan dan dikembangkan hingga saat ini, mengingat tingginya tingkat persaingan di dunia perbankan.

Dengan banyaknya perubahan yang terjadi, tuntutan kerja yang diberikan perusahaan dan kinerja yang diharapkan perusahaan terhadap karyawannya menjadi sangat tinggi. Hal tersebut sangat mudah dilihat pada karyawan bagian *tim sales*. *Tim sales* secara umum memiliki deskripsi pekerjaan untuk melakukan proses akuisisi nasabah baru, melakukan aktivitas penjualan untuk meningkatkan portofolio cabang, dan membina hubungan yang baik dengan nasabah yang sudah diakuisisi agar portofolionya dapat meningkat.

Tim sales dari perusahaan ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. *Tim funding*, terdiri dari *Relationship Manager Funding*, *Relationship Manager Preferred*, dan *Relationship Manager Priority*. Bagian ini khusus menjual produk – produk tabungan dan investasi, seperti tabungan regular, investasi reksadana, dan investasi *bancassurance*.
2. *Tim Small Medium Enterprise (SME)*. Bagian ini khusus menjual produk – produk pembiayaan bagi perusahaan dengan minimum pinjaman Rp.2.000.000.000,00 (dua milyar rupiah).

3. Tim *Mortgage Sales Specialist* (MSS). Bagian ini khusus menjual produk – produk pembiayaan untuk pembelian rumah (KPR).

Kinerja dari tim *sales* PT Bank Permata, Tbk. diukur setiap bulan berdasarkan pencapaian secara kuantitatif dan kualitatif. Pencapaian kuantitatif diukur berdasarkan besaran angka yang diperoleh untuk memenuhi target karyawan. Penilaian secara kuantitatif ini dilakukan secara bulanan dan akan rangkum menjadi sistem kuartal untuk menentukan besaran insentif yang akan didapat oleh seorang karyawan. Secara umum, setiap tahun besarnya target bagi setiap karyawan akan meningkat kurang lebih 10%. Skema penilaian kerja kuantitatif tim *sales* adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Skema Penilaian Kinerja Kuantitatif

Sumber: Sales Support PT Bank Permata, Tbk.

Bobot	Detail Produk	Untuk
<i>Revenue 50%</i>	<i>Product Revenue</i>	<i>All Sales</i>
<i>New Business 50%</i>	<i>Investment Product</i>	<i>Funding Team</i>
	<i>SME Product</i>	<i>SME Team</i>
	<i>MSS Product</i>	<i>MSS Team</i>
	<i>Cross Selling</i>	<i>All Sales</i>
	<i>Growth</i>	<i>All Sales</i>

Secara kualitatif, penilaian kinerja karyawan pada tim penjualan dilakukan dengan sistem semester. Penilaian kualitatif ini dilakukan sebagai salah satu pertimbangan untuk menentukan kenaikan gaji, kenaikan peringkat, dan kenaikan jabatan. Skema untuk penilaian kinerja secara kualitatif adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Skema Penilaian Kinerja Kualitatif

Sumber: Sales Support PT Bank Permata, Tbk.

Indikator	Bobot
<i>Risk and Control</i>	40%
<i>Culture and subordinate</i>	40%
<i>Individual</i>	20%

Berdasarkan penilaian tersebut maka akan didapatkan sebuah ukuran peringkat yang mewakili hasil kerja dari seorang penjual. Peringkat tersebut dinamakan *ESAU Rating* dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1.3 ESAU Rating

Sumber: Sales Support PT Bank Permata, Tbk.

Nilai	ESAU Rating
$\geq 120\%$	<i>Excellent</i>
81% - 119%	<i>Satisfactory</i>
65% - 80%	<i>Acceptable</i>
$< 65\%$	<i>Underperformance</i>

Bagi karyawan yang mendapatkan nilai sebesar 80% ke atas, maka karyawan tersebut dapat memperoleh sejumlah insentif tambahan. Hal itu menjadi salah satu faktor utama yang dapat memotivasi karyawan pada bagian penjualan untuk dapat bekerja dengan baik.

Namun selama semester dua pada tahun 2014 didapatkan data bahwa rata – rata 53% karyawan dari bulan Juli hingga Desember 2014 memiliki nilai *Underperformance*. Data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4 Data Kinerja Tim Sales Semester Dua 2014

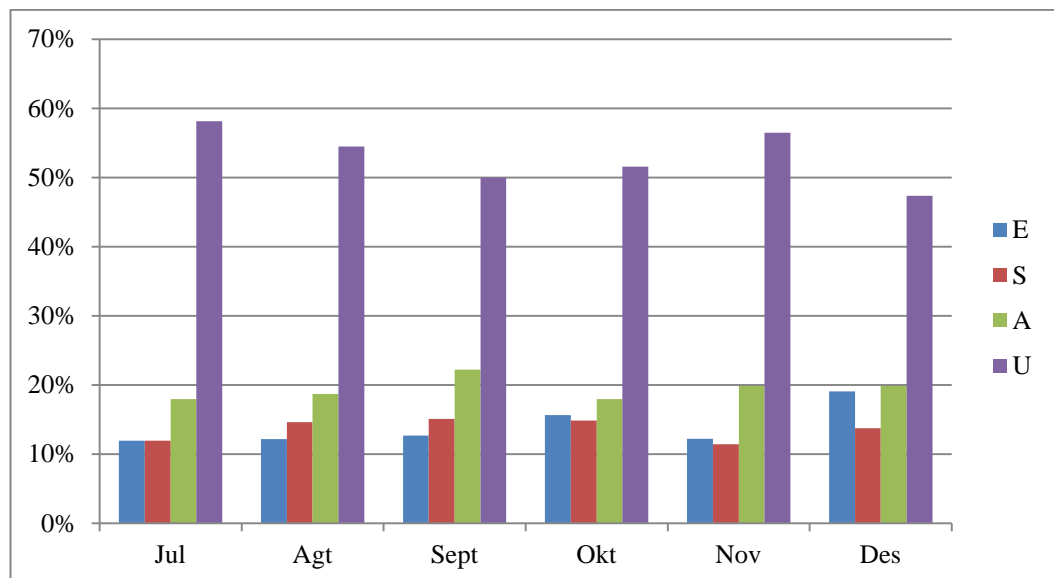
Sumber: Sales Support PT Bank Permata, Tbk.

Rating	Jul	Agt	Sept	Okt	Nov	Des
E	14	15	16	20	16	25
S	14	18	19	19	15	18
A	21	23	28	23	26	26
U	68	67	63	66	74	62
Jumlah	117	123	126	128	131	131

Tabel 1.5 Persentase Kinerja Tim Sales Semester Dua 2014

Sumber: Sales Support PT Bank Permata, Tbk.

Rating	Jul	Agt	Sept	Okt	Nov	Des	Rata-Rata
E	12%	12%	13%	16%	12%	19%	14%
S	12%	15%	15%	15%	11%	14%	14%
A	18%	19%	22%	18%	20%	20%	19%
U	58%	54%	50%	52%	56%	47%	53%
Jumlah	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Gambar 1.1 Persentase Kinerja Tim Sales Semester Dua 2014

Sumber: Sales Support PT Bank Permata, Tbk.

Melihat tingginya jumlah karyawan yang memiliki nilai *Underperformance*, peneliti melakukan pra penelitian untuk mengkaji lebih dalam fenomena tersebut. Pra penelitian dilakukan dengan metode wawancara terhadap sepuluh orang karyawan yang tergabung dalam tim penjualan. Pertanyaan yang diajukan diambil berdasarkan faktor – faktor pembentuk dari variabel *job demand* dan *burnout*. Dari hasil wawancara tersebut didapatkan data sebagai berikut:

Tabel 1.6 Hasil Pra Penelitian

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Tingginya target	100%	0%
2	Suasana kerja tidak kondusif	20%	80%
3	Penggunaan waktu di luar jam kerja	70%	30%
4	Hubungan dengan atasan kurang baik	30%	70%
5	Hubungan dengan rekan kerja kurang baik	0%	100%
6	Bosan dengan pekerjaan saat ini	50%	50%
7	Hasil penilaian kinerja tidak baik	100%	0%
8	Merasa malas untuk memulai hari	90%	10%
9	Merasa sangat lelah saat mengakhiri hari	80%	20%
10	Merasa tertekan dengan pekerjaan	80%	20%
	Rata – rata	62%	38%

Dari hasil pra penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa rata – rata sebesar 62% karyawan merasakan hal – hal negatif yang mengindikasikan adanya stres dan *burnout* dalam menjalankan pekerjaannya akibat dari *job demand*. Hal ini juga searah dari hasil penelitian Lourel, Adellaoui, Chevaleyre, dan Gana (2008) bahwa *job demand* memiliki pengaruh langsung terhadap terjadinya stres dan *burnout* seorang karyawan.

Selain itu apabila tidak diatasi dengan segera, Bakker, Demerouti, dan Verbeke (2004) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *job demand* yang

dimediasi oleh *burnout* dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja. Jika kinerja karyawan menurun maka dapat berdampak buruk bagi kelangsungan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai *job demand*, *burnout*, dan kinerja kerja pada PT Bank Permata, Tbk. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat mengidentifikasi penyebab buruknya kinerja kerja karyawan bagian penjualan dari awal dan dapat segera mendapatkan solusi dari permasalahan ini. Karena itu penelitian ini akan mengkaji pengaruh *job demand* terhadap kinerja yang dimediasi oleh *burnout* pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diidentifikasi dan dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi *job demand* pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung?
2. Bagaimana kondisi *burnout* pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung?
3. Bagaimana kondisi kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung?
4. Bagaimana pengaruh *job demand* terhadap *burnout* pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung?
5. Bagaimana pengaruh *burnout* terhadap kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung?

6. Bagaimana pengaruh *job demand* terhadap kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung?
7. Bagaimana pengaruh *job demand* terhadap kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung dengan dimediasi oleh *burnout*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian identifikasi dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kondisi *job demand* pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung.
2. Mengetahui kondisi *burnout* pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung.
3. Mengetahui kondisi kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung.
4. Mengetahui pengaruh *job demand* terhadap *burnout* pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung.
5. Mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung.
6. Mengetahui pengaruh *job demand* terhadap kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung.
7. Mengetahui pengaruh *job demand* terhadap kinerja pada Tim Sales PT Bank Permata, Tbk. Bandung dengan dimediasi oleh *burnout*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh variabel *burnout*. Melalui penelitian ini juga penulis dapat menerapkan teori – teori yang dipelajari pada praktik yang sesungguhnya. Serta penelitian ini diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Program Jurusan Magister Manajemen Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi Perusahaan

Penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan yang bersangkutan mengenai gambaran kondisi fisik dan psikis karyawan saat ini yang dipengaruhi oleh *job demand* dan *burnout*, serta dapat memberi masukan agar kinerja karyawan dapat terus meningkat.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak akademisi yang membutuhkan. Selain itu diharapkan dapat juga digunakan sebagai bahan referensi, pembandingan serta tambahan pengetahuan mengenai pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *burnout*.