

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Menghadapi situasi dan kondisi di era globalisasi ini, perusahaan dituntut harus mampu menentukan strategi dan kebijakan manajemennya khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan baik. Dalam melaksanakan roda organisasi, sumber daya manusia merupakan unsur yang paling utama dan paling penting, karena keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada sumber daya manusia di dalamnya. Organisasi harus dapat memilih serta mengolah sumber daya manusia, agar tercipta sumber daya yang berkualitas dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting karena sebagai penggerak utama seluruh aktivitas organisasi (Priyono, 2014)

Tanpa melihat bentuk dan tujuannya, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen penting dalam suatu organisasi. Organisasi dibangun dengan berbagai visi, misi, dan tujuan untuk kepentingan manusia, dan mereka dikelola dan diawasi oleh manusia untuk melaksanakan misinya. Oleh karena itu, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau organisasi (Larasati, 2018). Sumber daya manusia yang berkualitas dapat terlaksana apabila manajemen organisasi dapat menyediakan berbagai kondisi yang mendukung, salah satunya mengacu pada kebijakan yang diterapkan terkait turnover. Turnover sering terjadi dalam sebuah organisasi dan dapat berupa pengunduran diri, pemberhentian atau kematian dari sebuah organisasi.

Turnover intention adalah isu yang sangat serius di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini berfokus pada biaya yang terkait dengan perputaran tenaga kerja yang tinggi. Biaya turnover terdiri dari biaya perekrutan dan seleksi karyawan baru dan juga biaya kehilangan penjualan karena pekerja baru yang kurang berpengalaman. Jika seorang karyawan berniat untuk keluar akan meningkatkan tingkat turnover karyawan, kerugian yang ditanggung perusahaan jauh lebih besar daripada membayar upah yang tinggi kepada karyawan tersebut.

Meskipun turnover merupakan biaya bagi organisasi, Habib (2015) dalam Belete, (2018) menunjukkan bahwa tingkat perputaran tertentu tidak dapat dihindari, dan bahkan, itu bisa bermanfaat bagi organisasi karena orang-orang baru bergabung dengan organisasi dengan ide-ide baru yang dalam prosesnya memperkaya organisasi kegiatan lainnya. Tingkat pergantian yang sehat adalah selalu diinginkan oleh manajemen puncak organisasi untuk memastikan inovasi yang sehat inovatif untuk memastikan pertumbuhan organisasi (Belete, 2018)

Secara keseluruhan, *turnover intention* bisa dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu *turnover* tidak dapat dicegah, yang diinginkan, dan yang tidak diinginkan (*unpreventable, desirable, and undesirable*) (Ramesh et al., 2012). *turnover intention* yang tidak dapat dicegah disebabkan oleh penyakit, masalah keluarga, atau pensiun. Selain itu, *turnover intention* yang diinginkan disebabkan oleh ketidakmampuan karyawan. Terakhir, *turnover intention* yang tidak diinginkan adalah karyawan yang kompeten dan berkualitas yang keluar karena masalah organisasi seperti kurangnya pengawasan, dukungan yang buruk, dan konflik peran.

Masalah-masalah ini harus diatasi karena secara langsung masalah organisasi seperti kurangnya pengawasan, dukungan yang buruk, dan konflik peran. Masalah-masalah ini harus diatasi karena secara langsung mempengaruhi kualitas layanan klien dan efektivitas organisasi.(Ramesh et al., 2012).

Laporan (Hutauruk, 2022) dalam keuangan.kontan.co.id menunjukkan bahwa fluktuasi turnover karyawan sangat kentara terjadi pada industry perbankan. Karyawan PT Bank Mandiri Tbk per Maret 2022 tercatat sebanyak 37.750. Jumlah itu menyusut 265 orang dalam setahun karena pada Maret 2021 masih tercatat sebanyak 38.015. Sementara PT Bank Central Asia Tbk (BCA) memiliki jumlah tenaga kerja 50.376 per Maret 2022. Ini terdiri dari 25.006 karyawan BCA dan 25.370 SDM anak usahanya. Angka itu turun 1.504 dari Maret tahun 2021 yang tercatat 51.880.

Karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) berkurang 72 orang dari akhir tahun lalu menjadi 27.105 orang pada Maret 2022. Tetapi dibanding periode yang sama tahun lalu ada kenaikan 111 orang. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) secara konsolidasi memiliki jumlah tenaga kerja 79.115 per Maret 2022 dimana 60.704 orang karyawan Bank BRI dan 18.411 talenta di anak usaha. Jumlah itu berkurang 270 orang dari akhir tahun 2021 yang tercatat 79.398 orang. Terakhir, Karyawan PT Bank Tabungan Negara Tbk pada tahun 2022 masih bertambah 248 orang menjadi 11.381 orang. Namun, jumlah itu sudah turun perlahan dari tahun - tahun sebelumnya. Pada tahun 2018, tenaga kerja BTN mencapai 11.810 orang. Lalu tahun berikutnya turun jadi 11.647 dan pada tahun 2020 jadi 11.224.

Tingkat turnover yang tinggi di perusahaan perbankan dapat disebabkan oleh sejumlah faktor kompleks. Industri perbankan, yang seringkali terkena dampak

langsung dari perubahan regulasi, persaingan yang intensif, dan perkembangan teknologi yang cepat, menciptakan tekanan besar bagi karyawan. Beban kerja yang tinggi, tuntutan kinerja yang besar, dan ketidakpastian pasar yang sering kali menyertainya dapat menimbulkan tingkat stres yang signifikan di antara karyawan. Seiring dengan itu, peluang pengembangan karir yang terbatas, terutama jika tidak ada jalur yang jelas untuk kemajuan, dapat membuat karyawan merasa terbatas dalam mencapai aspirasi profesional mereka. Fenomena ini tidak hanya terjadi pada bank milik pemerintah, namun juga pada bank pada umumnya. Terutama pada PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama (RWAP) sebagaimana dijadikan subjek analisis pada penelitian ini.

Tabel 1 1 Tingkat *Turnover intention* PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama

Tahun	Jumlah Karyawan Awal (orang)	Jumlah Karyawan Masuk (orang)	Jumlah Karyawan Keluar (orang)	Jumlah Karyawan Akhir (orang)	Turnover (persen)
2021	49	10	7	52	14,2
2022	52	12	9	55	17,3
2023	55	10	7	58	12,7

Sumber: Data Sekunder PT. BPR Raksa Wacana Agri Purnama, diolah oleh Peneliti 2024

Dapat dilihat berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan tingkat keinginan pindah kerja karyawan PT. BPR Raksa Wacana Agri Purnama dari tahun 2021-2023 terjadi *turnover* karyawan yang meningkat, ditunjukkan dengan pada tahun 2021 dengan jumlah karyawan yang masuk adalah 10 orang, pada tahun 2022 adalah 12 orang, pada tahun 2023 adalah 10 orang. Sedangkan jumlah karyawan

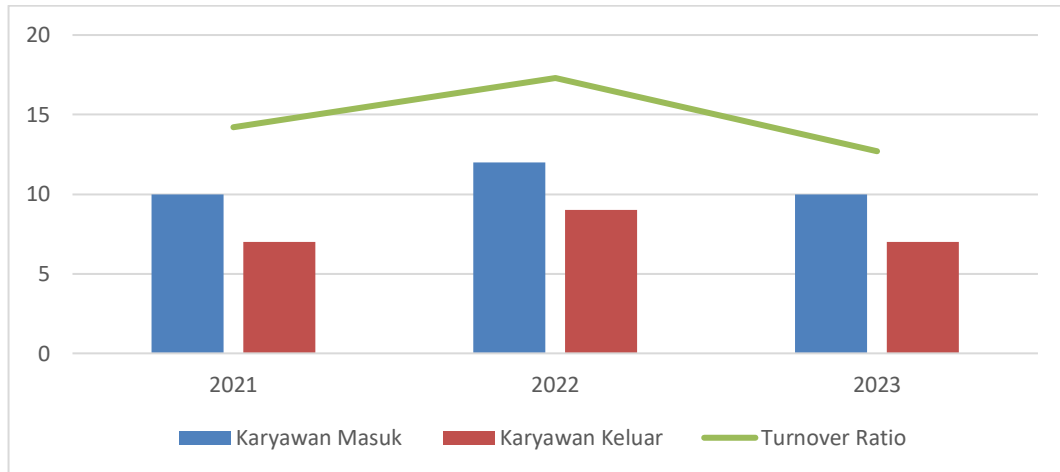
yang keluar pada tahun 2021 adalah 7 orang, pada tahun 2022 adalah 9 orang, pada tahun 2023 adalah 7 orang.

Persentase *turnover* dari tahun ke tahun mengalami fluktuatif. Namun pada proses penelitian ini hanya melibatkan responden dari level staf yang mana terdapat 52 karyawan dan sisanya merupakan level pimpinan seperti Direktur Utama, Komisaris, dan jajaran. Dapat diartikan *turnover* karyawan pada PT. BPR Raksa Wacana Agri Purnama termasuk tinggi. Berdasarkan data *turnover* yang didapat dari tabel diatas maka dapat dihitung persentase turnover karyawan di PT. BPR Raksa Wacana Agri Purnama Kuningan menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*) sebagai berikut :

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar setahun}}{(\text{jumlah karyawan awal tahun} + \text{akhir tahun}) : 2} \times 100$$

CEO Standard Chartered Bank, Aaker (2011) dalam Ramlawati et al., (2021) menyatakan bahwa tantangan terbesar dalam dunia perbankan adalah sumber daya manusia. Tantangan ini mengharuskan bank untuk merekrut orang-orang yang berkualitas dan mempertahankan mereka dengan beberapa pelatihan. Berdasarkan kasus tersebut, turnover pada perusahaan perbankan masih tinggi karena sudah melebihi persentase, yaitu lebih dari 10%. Menurut Gillis, (1994) Ramlawati et al., (2021) turnover karyawan dikatakan normal pada kisaran 5% - 10% per tahun, dan bisa dikatakan tinggi jika lebih dari 10% per tahun. Dari data di atas, diketahui dalam rentang waktu 3 tahun (2021 – 2023) Tingkat *turnover* pada PT BPR RWAP setiap tahunnya berkisar antara 12 – 17% yang mana itu artinya tingkat *turnover* terindikasi tinggi.

Grafik 1 1 Perbandingan Karyawan Masuk & Keluar, beserta turnover ratio PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama 2021 - 2023



Sumber: Data Personalia PT. BPR Raksa Wacana Agri Purnama

Grafik di atas memperjelas tabel sebelumnya menunjukkan fluktuasi jumlah karyawan masuk dan keluar di PT BPR RWAP, dapat terlihat bahwa *turnover rasio* masih tergolong sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat masalah di dalam manajemen sumber daya manusia PT BPR RWAP. *Turnover intention* di ukur dengan 4 indikator, yaitu Pikiran mudah untuk berganti tempat kerja; Upaya mencari pekerjaan baru; Penawaran pekerjaan tak terduga; dan Rasio Pendapatan (Ramlawati et al., 2021). Pendapat lain dikemukakan Manoppo, (2020) menyebutkan terdapat 4 indikator pengukuran *turnover intention*, yaitu 1) Malas bekerja; 2) Melanggar peraturan perusahaan; 3) Mengeluh kepada atasan; dan 4) Perbedaan perilaku.

Tabel 1 2 Hasil Survey Awal Penelitian

No	Pertanyaan	YA	TIDAK
1.	Apakah anda merasa senang dengan pekerjaan anda sekarang ?	46,9%	53,1%
2.	Apakah anda pernah merasa ingin keluar dari pekerjaan anda sekarang ?	62,5%	37,5%
3.	Apakah anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan ?	43,7%	56,3%
4.	Apakah gaji yang anda terima seimbang dengan tugas yang anda kerjakan setiap bulan ?	28,1%	71,9%
5.	Apakah anda akan meninggalkan perusahaan ini jika mendapatkan pekerjaan lain ?	65,6%	34,4%

Sumber: data di olah, 2024

Berdasarkan tabel 1.2 hasil dari pra penelitian yang telah dilakukan kepada 32 responden yang mana terdiri dari; level staf, yaitu staf marketing, Frontliner (teller & *customer service*), analis kredit, staf pembukuan, staf IT. Sebagaimana pada tabel di atas, hasil daripada pra penelitian menunjukkan adanya indikasi tingkat *Turnover intention* yang sangat tinggi, ditunjukkan dengan persentase perasaan ingin keluar dari pekerjaan dan akan meninggalkan perusahaan jika mendapatkan pekerjaan lain yaitu diangka 62,5% dan 65,6%.

Selain itu terdapat 71,9% dari 32 responden merasa gaji yang diterima tidak seimbang dengan pekerjaan yang mana disini terindikasi masih rendahnya kepuasan kerja karyawan. Hal itu menunjukkan ketidakmampuan manajemen dalam menciptakan kondisi kerja yang baik, walaupun 46,9% responden menjawab senang dengan pekerjaan yang sekarang.

Selain daripada itu, hasil pra penelitian juga memvalidasi fenomena yang peneliti angkat, karyawan PT BPR RWAP mengalami stres kerja yang disebabkan oleh beban kerja sebagai faktor utama. Keterbatasan jumlah karyawan atau pembagian tugas yang kurang efisien membuat setiap karyawan memiliki load pekerjaan yang cukup banyak, hal tersebut menyebabkan stres kerja karyawan meningkat. Faktor lain yang menyebabkan stres kerja tinggi adalah keterbatasan waktu. Karena banyaknya pekerjaan yang dimiliki membuat karyawan memiliki waktu yang terbatas dalam jam kerja, yang bisa mempengaruhi tingkat stres kerja. Hasil pra penelitian ini peneliti gunakan sebagai acuan pengambilan variabel dalam penelitian, membuktikan bahwa kepuasan kerja dan stres kerja merupakan variabel yang mempengaruhi tingkat *Turnover intention* di PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama.

Menurut Luthans, (2012), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang tentang bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang signifikan bagi mereka. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang positif, sedangkan karyawan yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melewati harapan normal untuk pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih cenderung melakukan lebih banyak dalam pekerjaan mereka karena mereka ingin menerima umpan balik positif dari pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2011)

Upaya yang dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan adalah dengan memberikan komitmen terhadap semua karyawan didalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen akan

menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di tempat kerjanya.. Selain itu, lingkungan kerja yang adil untuk karyawan mendorong komitmen karyawan; lebih banyak penghargaan yang diterima karyawan, lebih dekat mereka dengan Perusahaan (Sengkey & Lintong, 2018)

Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan memberikan kinerja yang baik agar perusahaan tempatnya bekerja menjadi semakin maju dan berkembang. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berusaha menyelesaikan tugasnya dengan baik daripada karyawan yang tidak memiliki rasa kepuasan dalam bekerja (Arinnandya & Hukmana, 2018)

Turnover intention juga dapat disebabkan oleh stres kerja. Stres kerja adalah keadaan emosional yang tidak menyenangkan emosional yang tidak menyenangkan yang terjadi ketika seseorang merasa tidak yakin akan kemampuannya untuk tantangan-tantangan penting (Manoppo, 2020). Stres kerja merupakan alasan utama karyawan meninggalkan pekerjaannya. Stres kerja juga meningkatkan ketidakhadiran dan dapat diikuti dengan meningkatnya *turnover intention* dan turnover aktual, yang keduanya sangat merugikan organisasi.

Stres kerja, terutama terkait dengan kinerja pegawai, sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan harus memiliki kinerja; kinerja yang baik atau tinggi dapat membantu memperoleh keuntungan, tetapi kinerja yang buruk dapat merugikan (Cahyana & Jati, 2017). Oleh karena itu, penelitian tentang variabel stres kerja harus dilakukan untuk memprioritaskan kinerja karyawan. Menurut Yiing (2009),

jika stres dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius dari perusahaan, pekerja menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi. Frustrasi menyebabkan pekerja bekerja tidak optimal, yang pada gilirannya mengganggu kinerja mereka.

Suwondo, (2003) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku. Pendapat lain diutarakan Sasono, (2004) menyatakan bahwa stres memiliki efek baik dan buruk. Dampak negatif stres menurunkan kinerja pegawai secara signifikan, sedangkan dampak positif pada tingkat rendah hingga moderat berfungsi sebagai katalisator untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ketika manajer dan karyawan dapat mengelola stres dengan baik, itu akan berdampak positif. Sebaliknya, jika mereka mengabaikan stres, itu berdampak negatif terhadap organisasi dan individu. Oleh karena itu, stres memiliki efek baik dan buruk pada seseorang. Stres kerja diukur dengan 4 indikator menurut Manoppo, (2020), yaitu 1) Beban kerja; 2) Keterbatasan waktu; 3) Tidak ada tanggungjawab; dan 4) pergantian tipe perusahaan. Sedangkan pendapat lain Saleh et al., (2008) menyebutkan terdapat 5 indikator mengukur stres kerja, yaitu 1) Faktor intrinsik pekerjaan; 2) Peran dalam organisasi; 3) Hubungan di tempat kerja; 4) Pengembangan karir; dan 5) Struktur dan iklim organisasi

Karena sumber daya manusia adalah aset atau harta yang paling berharga, setiap organisasi harus mampu mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia untuk memastikan kelangsungan hidup. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas perlu adanya pembinaan *Turnover intention* dalam tiap diri karyawan

pada organisasi yang merupakan suatu tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya memenuhi berbagai ketentuan.

Dengan *turnover intention* yang menjadi hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan, dengan *turnover intention* yang tinggi akan merugikan Perusahaan baik di segi finansial ataupun moral, penelitian terdahulu banyak meneliti tentang faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja, diantaranya adalah kepuasan kerja dan stres kerja yang menjadi variabel independent dalam penelitian ini.

Kepuasan kerja mengurangi tingkat niat untuk berpindah karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih cenderung tetap di organisasi. Faktor-faktor seperti pengakuan, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang positif berkontribusi pada kepuasan. Kepuasan kerja menciptakan keterlibatan yang tinggi, meningkatkan motivasi, dan mengurangi stres, mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan baru. Oleh karena itu, meningkatkan kepuasan kerja dapat efektif mengurangi *turnover intention* dan menjaga stabilitas dalam tim kerja. Hal tersebut sejalan dengan literatur terdahulu yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Nasution, 2017; Monica & Putra, 2017; Alam & Asim, 2019)

Selanjutnya, variabel stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Irvianti & Verina, 2015; Nasution, 2017; Monica & Putra, 2017; Kurniawaty et al., 2019; Falahat et al., 2019). Stres kerja dapat meningkatkan keinginan untuk berpindah. Tingkat stres yang tinggi merugikan kesejahteraan karyawan, mengurangi motivasi, dan memicu ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Sebagai tanggapan terhadap stres, karyawan cenderung mencari peluang baru yang

dianggap lebih baik. Oleh karena itu, mengelola stres dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu mengurangi tingkat *turnover intention*.

Temuan lain berkaitan hubungan antara stres kerja dan *turnover intention* adalah temuan Ramlawati et al., (2021) yang menemukan bahwa stres kerja positif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Tidak signifikannya peningkatan stres kerja terhadap peningkatan *turnover intention* pada penelitian menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat stres yang tinggi akibat tekanan kerja, tidak serta merta membuat karyawan memiliki keinginan untuk keluar, hal tersebut disebabkan oleh pendapatan atau gaji karyawan yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan rasio pendapatan perusahaan lain di industri sejenis (Ramlawati et al., 2021)

Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk melakukan suatu penelitian tentang **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres kerja Terhadap *Turnover intention*: Survey pada Karyawan PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama?
2. Bagaimana pengaruh Stres kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama?

3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas terdapat beberapa hal yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan stres kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan PT BPR Raksa Wacana Agri Purnama.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi orang-orang atau peneliti selanjutnya yang berminat mengkaji mengenai *Turnover intention* Karyawan, agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan atau informasi bagi Perusahaan khususnya PT. BPR Raksa Wacana Agri Purnama Kuningan hal ini dapat dianggap sebagai informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan kepuasan kerja dan stres kerja sebagai usaha menurunkan angka *turnover intention* (keinginan berpindah) karyawan.