

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dari waktu ke waktu terus mengalami perubahan baru yang menyesuaikan dengan keperluan serta kondisi perusahaan. Sejak akhir abad ke-20 sampai awal abad ke-21 ini, sudah tidak asing lagi kita mendengar bahwa SDM merupakan asset yang penting bagi setiap perusahaan di dunia ini. Bagaimanapun juga, SDM adalah sosok yang memainkan peran sebagai alat operasional perusahaan terpenting dibandingkan faktor-faktor operasional lainnya. Pengetahuan, keterampilan, kompetensi, karakteristik setiap individu adalah penentu masa depan dan perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu.

SDM merupakan faktor yang mampu menggerakkan faktor-faktor produksi yang lainnya. Oleh karena itu, penekanan perhatian terhadap tenaga kerja atau SDM di sebuah perusahaan patut mendapatkan posisi yang lebih dibanding faktor produksi lainnya. Meningkatkan perhatian yang sungguh sungguh terhadap SDM dalam perusahaan, merupakan satu hal yang wajib pada saat ini karena SDM yang akan menentukan banyak terkait produktivitas perusahaan. Pada kenyataannya, mengelola SDM untuk menjadikannya aset yang paling berharga bagi perusahaan bukanlah hal yang mudah. Banyak masalah-masalah pengelolaan SDM ditemukan pada praktiknya, salah satu permasalahan yang banyak ditemukan hampir di setiap perusahaan adalah berkaitan dengan *turnover* atau tingkat keluar masuknya karyawan di perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia juga dapat mengarahkan organisasi dan mempertahankannya, serta mengembangkannya dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dikembangkan dan dipertahankan. Kebijakan pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada upaya untuk meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar atau penekanan tingkat keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*) yang disebabkan oleh berbagai macam permasalahan yang ada pada perusahaan dan salah satunya adalah permasalahan *job stress* karyawan dalam perusahaan.

Stres ditempat kerja pada akhirnya dapat menyebabkan terjadinya kerugian *financial* yang tidak sedikit jumlahnya. Angka perputaran karyawan yang tinggi mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Selain itu juga perputaran karyawan yang tinggi bisa mengganggu proses operasi yang efisien dari suatu organisasi ketika individu yang cakap dan berpengalaman pergi dan penggantinya harus didapatkan serta dipersiapkan untuk mengambil alih posisi yang ditinggalkan.

Menurut Salah satu pengertian *Turnover Intention* yang diungkapkan oleh Chen dan Francesco (2000) “kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan keluar dari perusahaan untuk berpindah dan bekerja ke perusahaan lain, sesuai dengan seberapa sering karyawan berfikir untuk meninggalkan suatu organisasi”. Bagi perusahaan stres di tempat kerja dapat

berakibat pada rendahnya kinerja, produktivitas kerja, pengambilan keputusan yang buruk, sehingga cenderung mengakibatkan *Turnover Intention* pada karyawan.

Perputaran karyawan bisa menciptakan peluang untuk menggantikan individu yang berkinerja buruk dengan seseorang yang mempunyai keahlian atau motivasi yang lebih tinggi, membuka lebih banyak peluang untuk promosi, dan menambah ide-ide baru yang segar untuk organisasi. Namun demikian, tidak jarang perputaran karyawan menyebabkan hilangnya individu yang ingin dipertahankan oleh organisasi. Ketika individu yang memiliki peringkat kerja bagus memilih keluar dari pekerjaannya karena banyak tawaran yang lebih menggiurkan pada organisasi lain maka organisasi tersebut mendapatkan kerugian.

Berdasarkan hasil survey awal atau wawancara awal yang dilakukan peneliti kepada Bapak Cecep Selaku HRD PT Bank Negara Indonesia KCU Bandung pada tanggal 03 Oktober 2017 menyatakan bahwa dari tahun ke tahun perusahaan tersebut mengalami tingkat *Turnover* yang cenderung meningkat yang diakibatkan oleh karyawan sering berfikir untuk keluar sehingga berdampak pada stabilitas perusahaan. Beliau menyadari bahwa penyebab dari *turnover intention* salah satunya dipengaruhi oleh faktor stres kerja pada diri karyawan, Masalah *Job stress* merata dialami oleh setiap karyawan perusahaan tersebut. Hal itu disebabkan oleh pegawai disibukan dengan tenggat waktu penyelesaian tugas, tuntutan peran ditempat kerja yang semakin beragam dan kadang terjadi pertentangan satu dengan yang lainnya,

beban kerja yang berlebihan, dan diduga juga pegawai mengalami kejenuhan akibat dari rutinitas yang terlalu sering dilakukan oleh pegawai sehingga membuat karyawan mengalami stres kerja, dan berakibat pada meningkatnya tingkat turnover intention karyawan perusahaan.

**Tabel 1.1**  
**Data Keluar Masuk Karyawan PT Bank Negara Indonesia KCU Bandung**  
**Tahun 2014-2016**

Tahun	Jumlah Karyawan masuk	Jumlah Karyawan Keluar	<i>Turnover</i>
2014	16	11	7,92%
2015	14	6	3,33%
2016	26	8	5,10%

Sumber: PT Bank Negara Indonesia KCU Bandung

Dari data diatas diperoleh hasil bahwa *turnover* karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia KCU Bandung pada tahun 2014 sebesar 7,92% dan menurun pada tahun 2015 menjadi sebesar 3,33% akan tetapi pada tahun 2016 kembali mengalami kenaikan menjadi 5,10%. Jadi tingkat *turnover* tertinggi adalah pada tahun 2014 dan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak personalia perusahaan bahwa salah satunya dipengaruhi oleh stress kerja karyawan yang tinggi.

*Job stress On The Job* dan *Job stress Off The Job* memiliki hubungan erat dengan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya sehingga tingginya tingkat *job stress* dapat digunakan untuk memprediksi keinginan untuk keluar karyawan dalam satu perusahaan” (Moore, 2002).  
keinginan untuk keluar sangat dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, rendahnya

tingkat komitmen organisasi dan tingginya tingkat *Jobstres*. Tingginya *Jobstres* yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk keluar. *Job stress On The Job* dan *Job stress Off The Job* dapat berpengaruh langsung pada keinginan untuk keluar sehingga semakin besar *Job stress On The Job* dan *Job stress Off The Job* yang diterima oleh karyawan pada perusahaan maka dapat mengindikasikan keinginan karyawan untuk keluar. Hubungan stres kerja dengan *Turnover Intention* Menurut Robbins (2006) akibat stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, *turnover* karyawan tinggi, tingkat absensi yang tinggi dan kecelakaan kerja.

Angka perputaran karyawan yang tinggi mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Selain itu juga perputaran karyawan yang tinggi bisa mengganggu proses operasi yang efisien dari suatu organisasi ketika individu yang cakap dan berpengalaman pergi dan penggantiannya harus didapatkan serta dipersiapkan untuk mengambil alih posisi yang ditinggalkan. Perputaran karyawan bisa menciptakan peluang untuk menggantikan individu yang berkinerja buruk dengan seseorang yang mempunyai keahlian atau motivasi yang lebih tinggi, membuka lebih banyak peluang untuk promosi, dan menambah ide-ide baru yang segar untuk organisasi. Namun demikian, tidak jarang perputaran karyawan menyebabkan hilangnya individu yang ingin dipertahankan oleh organisasi. Ketika individu yang memiliki peringkat kerja bagus memilih keluar dari pekerjaannya karena

banyak tawaran yang lebih menggiurkan pada organisasi lain maka organisasi tersebut mendapatkan kerugian.

Dalam beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya terdapat inkonsistensi hasil penelitian. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hidayati dan Trisnawati (2016) mengenai “Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* Studi pada karyawan bagian Marketing PT. Wahana Sahabat Utama Jombang”, bahwa stres kerja yang dialami terdapat pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan PT. Wahana Sahabat Utama. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2013) mengenai “pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan, studi pada bagian produksi PT. Longvin Indonesia Sukabumi”, bahwa stres kerja yang dialami tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan bagian produksi PT Longvin Indonesia

Adanya *research gap* dan data tingkat keluar masuk karyawan yang telah diuraikan sebelumnya merupakan alasan peneliti untuk melakukan penelitian tentang stres kerja yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan PT Bank Negara Indonesia KCU Bandung. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dengan permasalahan-permasalahan tersebut, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Utama Bandung”**.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Apabila stres kerja tidak segera ditangani maka akan berakibat pada keinginan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan suatu perusahaan.
2. *Turnover Intention* menjadi permasalahan yang penting dalam suatu perusahaan karena apabila dalam suatu perusahaan tingkat *turnover* nya tinggi maka akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap perusahaan diantaranya ialah biaya operasional yang meningkat untuk pelaksanaan rekrutmen karyawan baru serta meningkatnya biaya pelatihan terhadap karyawan baru.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diidentifikasi maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:\

1. Apakah terdapat pengaruh stres kerja *On The Job* terhadap *Turnover Intention* karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh stres kerja *Off The Job* terhadap *Turnover Intention* karyawan?

3. Seberapa besar pengaruh stres kerja *On The Job* dan stres kerja *Off The Job* secara simultan terhadap *Turnover Intention* karyawan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja *On The Job* terhadap *Turnover Intention* karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja *Off The Job* terhadap *Turnover Intention* karyawan.
3. Untuk mengetahui seberapa pengaruh stres kerja *On The Job* dan stres kerja *Off The Job* secara simultan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
  - a. Bagi peneliti dan para akademis, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan.
  - b. Bagi masyarakat, penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi masyarakat umum terkait MSDM guna mendukung pengembangan teori yang sudah ada.
  - c. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan kebijakan dalam menghadapi dan memahami masalah *Turnover Intention* yang dapat mempengaruhi produktifitas perusahaan.



## 2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan stres kerja serta pengaruhnya terhadap *turnover intention*, sehingga diharapkan dapat dilakukan pencegahan terjadinya *turnover* yang merugikan perusahaan.
- b. Memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari jurusan Manajemen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

## **F. Kerangka Pemikiran**

### **1. Pengaruh *Job stress on the job* terhadap *turnover intention***

keinginan untuk keluar sangat dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, rendahnya tingkat komitmen organisasi dan tingginya tingkat *Jobstres*. Tingginya *Jobstres on the job* yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk keluar. Terdapat dua pendekatan dalam stress kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stress dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektifitas dari perusahaan secara keseluruhan. Perbedaan pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stress dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya.

Pertama yaitu Pendekatan individu meliputi: Meningkatkan keimanan Melakukan meditasi dan pernapasan, Melakukan kegiatan olahraga, Melakukan relaksasi, Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga, Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan. Kedua yaitu Pendekatan perusahaan / organisasi meliputi: Melakukan perbaikan iklim organisasi, Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik, Menyediakan sarana olahraga, Melakukan analisis dan kejelasan tugas, Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, Melakukan restrukturisasi tugas, Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

## **2. Pengaruh *job stress off the job* terhadap *turnover intention***

keinginan untuk keluar sangat dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, rendahnya tingkat komitmen organisasi dan tingginya tingkat *Jobstres*. Tingginya *Jobstres off the job* yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk keluar .

Terdapat dua pendekatan dalam stress kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stress dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektifitas dari perusahaan secara keseluruhan. Perbedaan pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stress dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya.

Pertama yaitu Pendekatan individu meliputi: Meningkatkan keimanan Melakukan meditasi dan pernapasan, Melakukan kegiatan olahraga, Melakukan relaksasi, Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga, Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan. Kedua yaitu Pendekatan perusahaan / organisasi meliputi: Melakukan perbaikan iklim organisasi, Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik, Menyediakan sarana olahraga, Melakukan analisis dan kejelasan tugas, Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, Melakukan restrukturisasi tugas, Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

### **3. Pengaruh *job stress on the job* dan *job stress off the job* secara simultan terhadap *turnover intention***

*Stress on the job* dan *stress off the job* dapat berpengaruh langsung pada keinginan untuk keluar sehingga semakin besar *job stressor* yang diterima oleh karyawan pada suatu perusahaan dapat mengindikasikan keinginan karyawan untuk keluar. Permasalahan stress kerja disebabkan oleh stress dari dalam organisasi atau bisa disebut (*stress on the job*) dan dari luar organisasi atau bisa disebut (*stress off the job*).

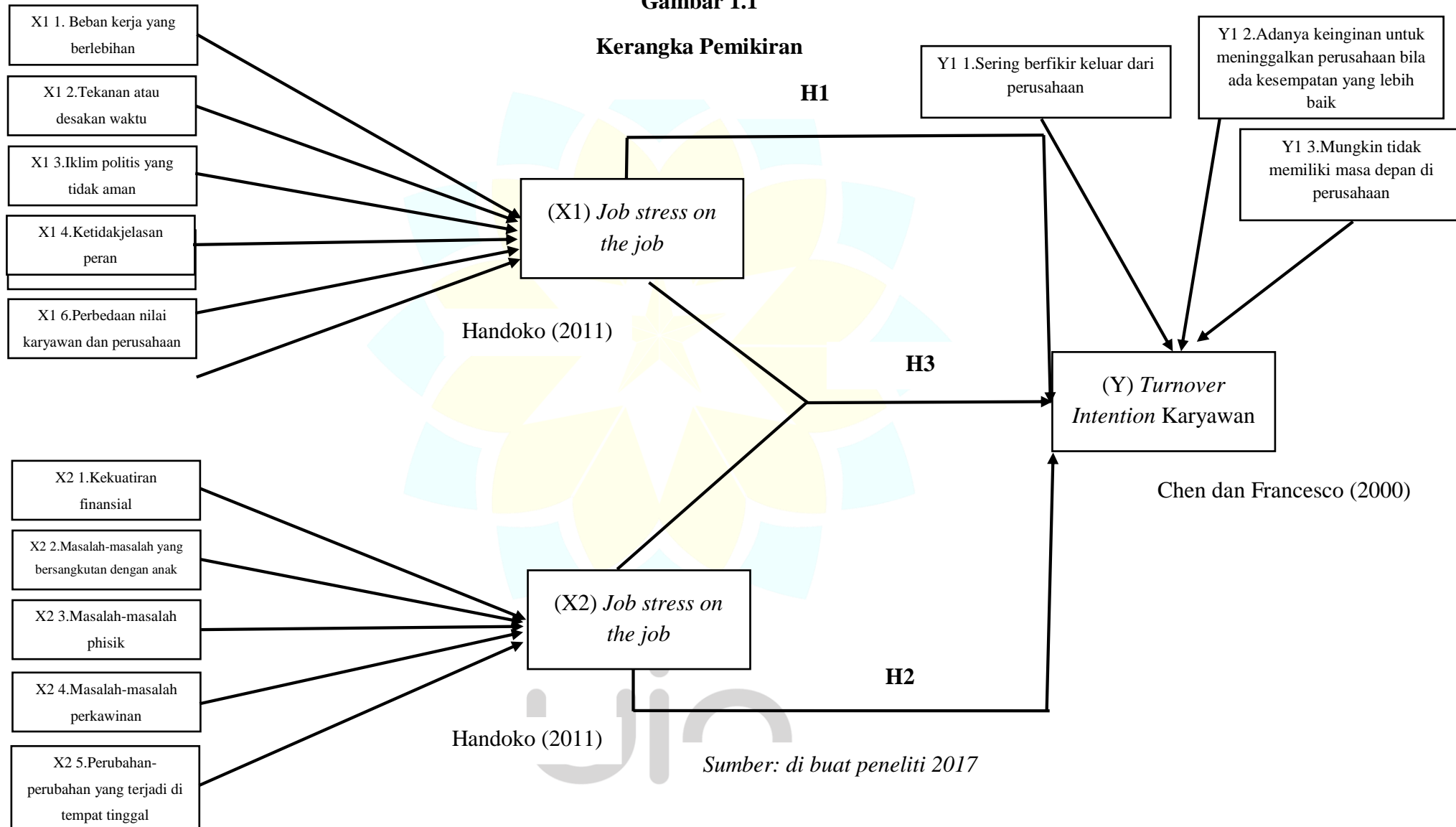
penyebabnya *stress on the job* antara lain: Beban kerja yang berlebihan, Tekanan atau desakan waktu, Iklim politis yang tidak aman, Ketidakjelasan peran, Konflik antar pribadi dan antar kelompok, Perbedaan antara nilai-nilai karyawan dan perusahaan. dan penyebabnya *stress off the job* antara lain: Kekuatiran finansial, Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, Masalah-masalah phisik, Masalah-masalah perkawinan, Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal.



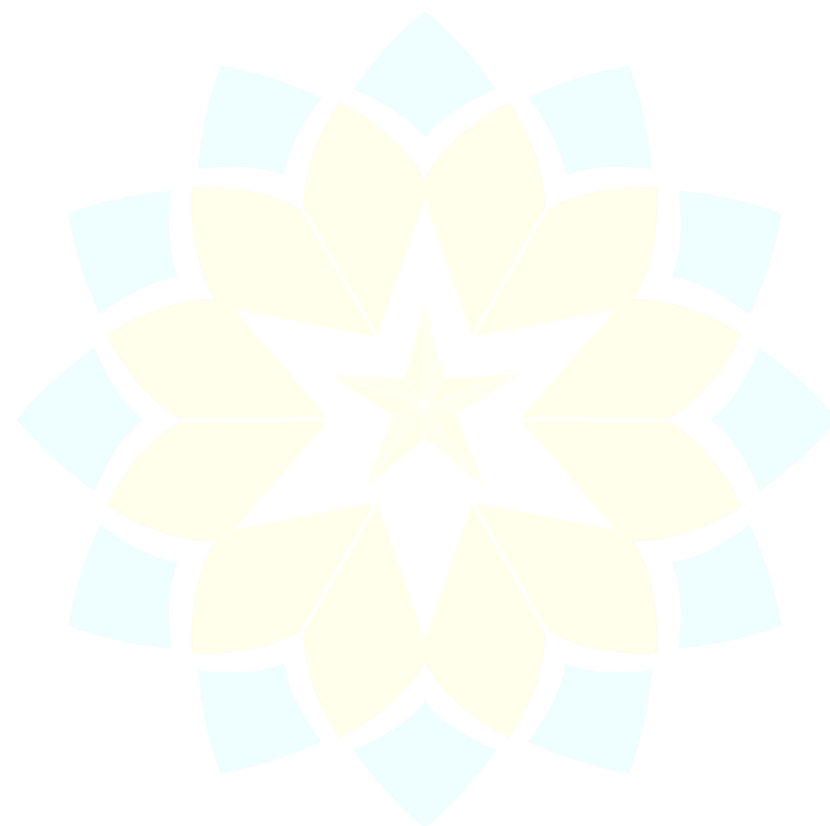
uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: di buat peneliti 2017



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

## G. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah peneliti kemukakan, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 = Stres kerja *On The Job* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.
- H2 = Stres kerja *Off The Job* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.
- H3 = Stres kerja *On The Job* dan stres kerja *Off The Job* secara simultan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG