

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perubahan lingkungan yang cepat yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis lainnya menuntut suatu perusahaan untuk merespon perubahan tersebut secara bijak sehingga perusahaan itu tetap eksis dalam persaingan global. Perusahaan seringkali harus merubah struktur dan bentuk perusahaannya agar perusahaan dapat merespon perubahan yang terjadi. Perubahan tersebut akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalam perusahaan. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu perusahaan dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Perusahaan akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu dengan mengembangkan kesempatan bagi tiap individu untuk mengembangkan karirnya.

Perubahan kondisi lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal mendorong perusahaan untuk merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Perusahaan harus semakin fleksibel untuk

menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Fleksibilitas perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi (*knowledge asset*) yang menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sehingga dapat memenangkan persaingan.

Perkembangan globalisasi dan inovasi teknologi, telah menyebabkan lingkungan usaha menjadi tidak menentu. Hal tersebut bukan hanya disebabkan oleh cara pengelolaan perusahaan yang berubah, namun juga karena kedua *trend* tersebut telah menciptakan lingkungan usaha yang dinamis. Persaingan antar perusahaan di dalam lingkungan yang dinamis akan mengakibatkan pemanfaatan peluang usaha semakin kecil dan kemungkinan kegagalan menjadi semakin besar. Kunci keberhasilan memenangkan persaingan di lingkungan dinamis tersebut terletak pada sumber daya manusia. Tetapi mengembangkan sumber daya manusia yang nantinya bisa diandalkan bukanlah hal yang sangat mudah. Banyak sekali persoalan yang melingkupi perkembangan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi.

Peran individu dalam sebuah perusahaan merupakan peran yang sangat dominan karena merupakan fungsi fundamental dalam suatu kemajuan perusahaan. Oleh karenanya, manajemen perusahaan perlu menaruh perhatian lebih besar terhadap pengelolaan dan investasi sumber daya manusia guna untuk mencapai visi dan misi yang telah

ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh setiap individu pada dasarnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam sebuah perusahaan.

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim perusahaan dan tingkat stres karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) yang dapat mengakibatkan *turnover* yang sebenarnya. Setiap perusahaan harus melakukan sesuatu hal untuk mencegah karyawannya melakukan *turnover*. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi perusahaan karena hal ini akan menciptakan keadaan yang tidak stabil dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja.

Berbagai definisi tentang *turnover* diungkapkan oleh para peneliti. Menurut Tett dan Meyer (1993) *turnover intentions* adalah “*conscious willfulness to seek for other alternatives in other organization*” yang artinya kesadaran untuk memiliki keinginan mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, para peneliti telah menggali berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover*

*intention* tersebut, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Vandenberg dan Nelson (1999) yang mengemukakan bahwa komitmen perusahaan dan kepuasan kerja sebagai *predictor* munculnya *turnover intention*.

Sehubungan dengan munculnya *turnover intention*, karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan perusahaan, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan (Sinambela, 2016: 312). Ketidakpuasan pekerja dapat menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan misalnya pencurian, mencari pekerjaan sambilan dan dapat memunculkan keabsenan (*absenteeism*) (Roznowski dan Hulin, 1992 dalam Samad, 2006). Ketidakpuasan karyawan juga cenderung memunculkan praktek tingkah laku penarikan diri dari pekerjaan seperti keluar dari perusahaan atau pengunduran diri dan mempertimbangkan kesempatan memperoleh pekerjaan yang lain (Hellman, 1997 dalam Samad, 2006).

Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat stres yang dapat dialami oleh karyawan. Iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam sebuah organisasi untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja.

Terdapat banyak penelitian mengenai stres kerja karyawan. Keenan dan Newton dalam Wijono (2010: 146) menyatakan bahwa stres kerja merupakan perwujudan dari kekaburan peran, konflik peran, dan beban kerja yang berlebihan. Kondisi ini selanjutnya dapat mengganggu prestasi dan kemampuan individu untuk bekerja. Sementara itu Soewondo dalam Umam (2009: 211) mengemukakan bahwa terdapat empat penyebab umum stres bagi banyak pekerja adalah kondisi dan situasi pekerjaan, pekerjaannya, *job requirement* seperti status pekerjaan dan karir yang tidak jelas, dan hubungan interpersonal. Aturan-aturan yang kerja yang sempit dan tekanan-tekanan yang tiada henti untuk mencapai jumlah produksi yang lebih tinggi adalah penyebab utama stres. Gaji dapat menjadi penyebab stres bila dianggap tidak diberikan secara adil. Para pekerja juga dapat mengalami stres ketika merasa tidak pasti dalam hubungan dengan keamanan pekerjaan. Bagi banyak pekerja, rendahnya keamanan kerja dapat menimbulkan stres. Ketakutan akan kecelakaan di tempat kerja dan cedera-cedera serta ancaman kematian juga dapat menimbulkan stres bagi banyak pekerja.

Perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari tampilan

diri, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa relaks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan (Sinambela, 2016: 472). Stres merupakan kekuatan atau perangsang yang menekan individu sehingga menimbulkan suatu tanggapan (response) terhadap ketegangan (strain), dimana ketegangan tersebut dalam pengertian fisik mengalami perubahan bentuk.

Selain stres, faktor lain yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah iklim perusahaan. Iklim sebagai suatu persepsi atau anggapan bersama mengenai kebijakan perusahaan, pelaksanaan kebijakan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal. Iklim sebagai suatu representasi dan tujuan-tujuan perusahaan dan alat-alat dan cara-cara yang ditiru dan dijalankan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Reichers dan Scheneider dalam Vardi 2001: 327).

Dalam penelitian-penelitian terdahulu para peneliti banyak menggunakan variabel stres dan iklim perusahaan sebagai dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/ penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins, dalam Sinambela, 2016: 472). Menurut Locke (1976) dalam Wijono (2010) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang

dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins dalam Sinambela, 2016: 301). Stres kerja dan iklim perusahaan adalah dua variabel yang menjadi prediktor variabel kepuasan kerja yang akan dikaji dalam penelitian ini.

Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan maka keinginan untuk pindah semakin kecil, begitu juga sebaliknya terutama di dalam industri perbankan. Dalam industri perbankan, secara khusus sebagian besar profit diraih dari nilai keaktifan seluruh staf di cabang dalam memasarkan produk-produk perbankan. Secara psikologis banyak faktor yang dapat mendukung pemenuhan target atau *goal* yang dicanangkan oleh perusahaan terhadap masing-masing staf, sebagaimana saat ini seluruh staf di cabang perbankan mulai dari *Teller*, *Sales Service Officer (SSO)*, *Customer Relationship Officer (CRO)*, *Branch Service Manager (BSM)*, *Branch Manager (BM)* dituntut untuk melakukan penjualan produk-produk perbankan. Visi dan Misi perbankan pada umumnya adalah mencapai keuntungan sebesar-besarnya serta berupaya agar dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaannya dalam jangka waktu yang panjang. Dalam upayanya mencapai hal tersebut maka secara spesifik perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang

kuat, penuh semangat dan motivasi untuk tetap berkarya di perusahaan tersebut.

Perusahaan yang telah bertumbuh dengan pesat yang tercermin dari perkembangan aset hingga lima kali lipat dari aset tahun sebelumnya tentunya ditunjang juga dengan kinerja para karyawan yang kompeten pada bidangnya. Individu-individu tersebut bergerak sebagai motorik perusahaan demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Mencapai visi dan misi tersebut tentunya sebuah perusahaan membutuhkan strategi ketahanan dan peningkatan atas tuntutan global yang ada pada dunia perekonomian saat ini terutama bila perusahaan tersebut bergerak dalam bidang perbankan. Banyak sekali persaingan antar bank saat ini, baik dari segi jaminan karyawan dan dari segi keuntungan nasabah. Hal ini tentu dapat menyebabkan para pegawai bank membandingkan bank tempat ia bekerja dengan bank lain, sehingga suatu ketika akan muncul dimana karyawan ingin berpindah ke bank lain dikarenakan bank tempat ia bekerja saat ini kurang dapat memberikan jaminan karyawan yang diinginkan.

Keinginan untuk pindah merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan di dalam perusahaan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan. Di dalam penelitian ini, keinginan untuk pindah didefinisikan dengan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan dalam masa

tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang Umam (2009: 198)

Penelitian ini akan dilakukan di Bank Danamon, dengan responden yang akan diteliti adalah karyawan Bank Danamon. Pemilihan Bank Danamon sebagai objek penelitian dikarenakan diantara Bank Danamon pada tanggal 14 November 2015 meraih penghargaan ASEAN Corporate Governance Award 2015 sebagai salah satu dari 50 emiten terbaik di Asia Tenggara dan 3 emiten terbaik di Indonesia dalam penerapan *Good Corporate Governance* atau Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Ajang penghargaan tingkat regional tersebut dilaksanakan di Manila, Filipina oleh ASEAN Capital Market Forum (ACMF), suatu perusahaan yang beranggotakan regulator pasar modal dari masing-masing 10 negara anggota ASEAN ([www.danamon.co.id](http://www.danamon.co.id)).

Bank Danamon juga berhasil meraih dua penghargaan sekaligus di Indonesia Banking Awards (IBA) 2016, dimana acara yang mempersembahkan penghargaan kepada bank-bank dengan kinerja terbaik. Bank Danamon dinobatkan sebagai *The Most Efficient Bank* dan *The Best Bank in Retail Banking Services* untuk kategori bank konvensional dengan aset di atas Rp 100 triliun. Penghargaan ini diserahkan kepada *Retail Banking Head* Danamon Sonny Wahyubrata dan *Chief Marketing Officer* Danamon Toni Darusman ([www.tempo.co](http://www.tempo.co)).

Bank Danamon meraih penghargaan "*Customer Satisfaction Award*" dalam kategori "*Consumer Bank of the Year*" yang diselenggarakan oleh Roy Morgan. Berdasarkan hasil *survey* yang dilakukan salah satu perusahaan *market research* terbesar di Australia itu, dari penilaian 30.000 Responden, Danamon dinobatkan sebagai *Consumer Bank* terbaik dalam kepuasan nasabah ([www.jpnn.com](http://www.jpnn.com)).

Penghargaan yang diterima Bank Danamon menunjukkan bahwa Bank Danamon cukup eksis bersaing dengan bank lain di Indonesia. Bank Danamon membuktikan bahwa dirinya mampu menjadi bank yang layak untuk menjadi tempat kepercayaan penampungan dana nasabah. Sehingga dengan demikian Bank Danamon terus melakukan upaya untuk melakukan perubahan yang signifikan bagi perkembangan perusahaan. Perubahan-perubahan tersebut juga akan berdampak pada perubahan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja, misalnya selama ini statis dan sekarang diharapkan lebih produktif dan dinamis. Tetapi terdapat situasi dimana karyawan selalu dituntut untuk memenuhi target tertentu dalam waktu yang telah ditetapkan biasanya menimbulkan berbagai konflik yang dapat berpengaruh terhadap perilakunya dalam bekerja. Disamping itu biasanya mereka juga merasakan adanya beban yang begitu berat dalam melaksanakan tugas sehingga seringkali karyawan mengalami stres yang mengakibatkan menurunnya kinerja terhadap perusahaan.

Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat merupakan salah satu masalah sumber daya manusia yang dialami oleh Indonesia. Menurut data yang diperoleh dari wawancara dengan HRD Bank Danamon sampai awal tahun Januari 2017 hampir setengah dari jumlah karyawan telah mengundurkan diri dengan berbagai alasan, misalnya ketidakcocokan dengan lingkungan serta rekan kerja (baik pimpinan maupun rekan sejawat), adanya perubahan KPI target, gaji yang tidak sesuai dengan *job description*, kesejahteraan karyawan yang kurang terjamin, insentif karyawan yang sering tidak keluar. Keluarnya karyawan-karyawan yang berpotensi tersebut perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen Bank Danamon. Berdasarkan latar belakang di atas maka masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh stres kerja, iklim perusahaan, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di Bank Danamon Surabaya?

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya?

2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya?
4. Apakah stres kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh simultan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh:

1. Stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya.
2. Iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya.
3. Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya.
4. Stres kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Bank Danamon Tbk area Surabaya

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh stres kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dibangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan bagi perusahaan yaitu sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan seperti divisi *human resource department* maupun pimpinan dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait untuk menetapkan kebijakan perusahaan agar lebih baik lagi.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini dibagi menjadi 5 bab, adapun sistematikanya disusun sebagai berikut:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi dasar pemikiran yang melatar belakangi penelitian ini yang digunakan peneliti untuk perumusan masalah. Selain itu berisi juga tujuan dan kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini serta sistematika

pembahasan yang memberikan gambaran umum laporan penelitian ini.

## **BAB 2 KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisi penelitian terdahulu, telaah literatur yang berhubungan dengan topik penelitian yang didasari teori dan bukti empiris dari penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis penelitian dan model penelitian.

## **BAB 3 MODEL PENELITIAN**

Bab ini berisi metode penelitian yang meliputi informasi tentang responden dan populasi, teknik pengumpulan data, pengukuran variabel dan metode statistik untuk pengujian hipotesis dan analisis data.

## **BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan deskripsi dan analisis data, serta pengujian hipotesis dan pembahasan.

## **BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.