

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Pada perkembangan era globalisasi dalam menjalankan kegiatan baik di organisasi menjadikan salah satu faktor pendorong yang memicu sebuah perubahan dan tantangan. Sebuah organisasi dituntut untuk mampu melakukan perubahan sebagai salah satu strategi untuk beradaptasi dengan lingkungan agar organisasi dapat bertahan. Dengan adanya perubahan dan tantangan mendorong agar organisasi untuk selalu berusaha menjadi efektif dan efisien. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektifitas organisasi adalah dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya masing-masing dalam menjalankan kegiatan di sebuah organisasi juga diperlukan manajemen sumber daya manusia agar kegiatan yang akan dilaksanakan berjalan dengan baik dan mencapai target yang diinginkan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting agar sebuah organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya elemen tersebut atau kualitas yang kurang baik, perusahaan akan kesulitan untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain terpenuhi. Untuk itu, diperlukannya sebuah cara khusus dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut.

Jadi, bisa dibilang bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu aspek krusial perusahaan agar bisa berkembang dan memiliki daya saing yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan dari Achmad S. Rudy, pengertian manajemen SDM adalah bentuk aplikasi atau penerapan yang tepat demi tercapainya efisiensi (Hatmoko, 2020).

Dalam hubungan nya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi dan tingkat stress karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh merupakan salah satu aset yang memegang peran penting dalam perkembangan Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh. Sumber daya manusia di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh perlu dikelola dengan profesional efektif dan efisien karena dengan pengelolaan sumber daya manusia yang professional efektif dan efisien akan memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Agar tujuan dari Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh tersebut tercapai maka maka BNI Payakumbuh harus memperhatikan kesejahteraan karyawan agar

karyawan tetap betah bekerja di perusahaan atau tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover*).

Karena *Turnover intention* yang tinggi tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri maupun karyawan lain. menjelaskan bahwa karyawan yang mempunyai keinginan yang tinggi untuk keluar dari perusahaan maka mereka tidak akan fokus lagi terhadap pekerjaannya, hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan di perusahaan. Tingkat absensi yang tinggi, penurunan kualitas pekerjaan dan lepas tanggung jawab terhadap pekerjaan seringkali terjadi pada karyawan karena adanya keinginan untuk keluar yang tinggi pada diri karyawan *Turnover intention* yang tinggi juga dapat berdampak pada penurunan efektifitas perusahaan karena dampak selanjutnya adalah kehilangan karyawan yang kompeten dan perlu melatih karyawan baru.

Aspek yang mampu menekan tingkat *turnover intention* pada karyawan yaitu dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja yang dimilikinya. Kepuasan kerja berhubungan dengan kondisi emosional yang dapat berupa hal menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaannya.

**Tabel 1.1**  
**Data *turnover* Karyawan BNI (Payakumbuh)**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah <i>turnover</i> karyawan</b>	<b>Persentase <i>turnover</i></b>
1.	2017	5 orang	9,4 %
2.	2018	6 orang	11,3 %
3.	2019	4 orang	7,5 %
4.	2020	5 orang	9,4 %
5.	2021	3 orang	5,6 %

*Sumber: Bagian SDM BNI Payakumbuh (2021)*

Pada tabel 1.1 diatas memperlihatkan tingkat *turnover* karyawan dari tahun 2017 – 2021 yang mengalami fluktuasi tiap tahunnya. Pada tahun 2017 terjadi *turnover* sebanyak 5 orang dan yang tertinggi terjadi pada tahun 2018, Terlihat pada jumlah *turnover* 6 orang karyawan. di tahun 2019 sedikit menurun menjadi 4 orang karyawan dan di tahun 2020 mengalami kenaikan menjadi 5 orang karyawan, dan pada tahun 2021 *turnover* mengalami penurunan menjadi 3 orang.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, salah satu penyebab terjadinya *turnover* karyawan adalah kualitas lingkungan yang kurang baik dan beban kerja yang terlalu banyak yang dapat mengakibatkan ketegangan dalam diri karyawan sehingga dapat menimbulkan stres. Kualitas lingkungan yang relatif dari perusahaan yang di alami oleh anggota, dimana hal itu akan memiliki efek pada perilaku karyawan dan bagaimana perusahaan tersebut berfungsi dengan baik.

*Turnover intention* yang tinggi tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri maupun karyawan lain. Menurut (Julioe, 2018) menjelaskan bahwa karyawan yang mempunyai keinginan yang tinggi untuk keluar dari perusahaan maka mereka tidak akan fokus lagi terhadap pekerjaannya, hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan di perusahaan. Tingkat absensi yang tinggi, penurunan kualitas pekerjaan dan lepas tanggung jawab terhadap pekerjaan seringkali terjadi pada karyawan karena adanya keinginan untuk keluar yang tinggi pada diri karyawan.

*Turnover intention* yang tinggi juga dapat berdampak pada penurunan efektifitas perusahaan karena dampak selanjutnya adalah kehilangan karyawan yang kompeten dan perlu melatih karyawan baru. (Subekti, 2019) menyebutkan bahwa semakin rendah tingkat *turnover* maka mampu memperkecil perputaran karyawan serta biaya-biaya yang harus dikeluarkan. *turnover* memiliki dampak negatif terhadap perusahaan karena menyebabkan biaya-biaya tambahan yang sifat nya merugikan.

Aspek yang mampu menekan tingkat *turnover intention* pada karyawan yaitu dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja yang dimilikinya. Kepuasan kerja berhubungan dengan kondisi emosional yang dapat berupa hal menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaannya (Subekti, 2019). Hal tersebut berarti kepuasan seseorang memiliki taraf yang berbeda-beda tergantung bagaimana individu tersebut menanggapi pekerjaan yang dimilikinya. Dengan standar kepuasan kerja yang berbeda-beda tiap individu maka semakin tinggi penilaian terhadap pelaksanaan yang sesuai

atas harapan individu, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal yang paling mendasar biasanya berupa besaran gaji yang didapatkan atas kinerjanya, dan dapat meluas lagi terhadap rasa nyaman karyawan saat bekerja seperti tingkat stres yang tidak berlebihan dan juga iklim organisasi yang kondusif.

Stres kerja merupakan tanggapan dari seorang karyawan yang dapat berupa ketegangan fisik atau psikis sampai batas ataupun melebihi kapasitas karyawan. Stres kerja cukup berdampak besar dalam meningkatkan *turnover intention* jika berlebihan. (Wulandari, 2019) dalam penelitiannya mendapatkan hasil, bahwa karyawan yang memiliki stres kerja yang tinggi mereka juga memiliki niat yang tinggi juga untuk keluar dari pekerjaannya. Penyebab stres kerja yang seringkali dirasakan oleh karyawan adalah tugas-tugas yang terlalu banyak terlebih jika ada posisi yang ditinggalkan oleh karyawan, sementara batas waktu penyelesaian tugas tidak mendapatkan perpanjangan bahkan dapat berubah sesuai keputusan pimpinan karena mengikuti perkembangan kondisi dan situasi yang ada. (Julioe, 2018) juga menjelaskan bahwa adanya *turnover intention* dalam diri karyawan dapat terpicu karena adanya stres kerja, hal tersebut karena adanya kebutuhan yang harus terpenuhi, tingkatan beban kerja dan persaingan kerja yang ketat.

Stres kerja karyawan harus mampu di kontrol oleh perusahaan supaya tidak masuk pada fase tinggi untuk menjaga kenyamanan karyawan dalam bekerja. Stres adalah permasalahan utama yang harus diperhatikan, karena stress sudah

menjadi bagian dari keseharian karyawan, dan sulit jika ingin menghindari stres pada pekerjaan (Putri, 2020).

Menurut (Subekti, 2019) memberikan pendapat bahwa, penyebab stres kerja berasal dari beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang terlalu padat, kualitas pengawasan yang buruk, iklim kerja yang buruk, otoritas kerja yang tidak sesuai seperti tanggung jawab, permasalahan kerja, ketidakadilan dalam memberikan penilaian antara karyawan dan pemimpin yang tidak puas dalam bekerja. Stres kerja dapat menjadi penghalang bagi karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja. Hal tersebut tentunya akan meningkatkan *turnover intention* di dalam suatu perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah iklim organisasi. Salah satu faktor dari berbagai kemungkinan yang harus diperhatikan perusahaan supaya mampu menekan angka *turnover intention* yang berdampak pada *turnover* adalah bagaimana perusahaan mampu mengelola iklim dengan baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola SDM dengan baik (Astuti and Surya, 2020). Iklim organisasi adalah suatu persepsi dari tiap individu di dalam tempat kerja serta prosedural dari pengalaman mereka berhubungan di dalam lingkungan perusahaan, suasana kerja dalam hubungan yang menyangkut tentang kesejahteraan mereka, dan mampu mempengaruhi perilaku individu tersebut (Putri, 2020). Dengan adanya iklim organisasi yang dianggap baik, maka karyawan dapat termotivasi dan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja yang diberikan terhadap perusahaan. Semakin baik iklim

organisasi maka semakin meningkat suasana kerja yang dapat mendukung tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

Merujuk pada definisi, fenomena, maupun penelitian-penelitian sebelumnya, maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian tentang **“Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan maka identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Besarnya tuntutan peran dan tugas yang membuat karyawan memaksakan pekerjaan sehingga karyawan mengalami stres dalam bekerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh.
2. Adanya perubahan iklim di dalam organisasi pada Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh.
3. Ketidakpuasan karyawan terhadap kerja disebabkan tidak adanya rasa nyaman dalam bekerja pada karyawan Bank Negara Indonesia ( BNI) Payakumbuh.
4. Komunikasi yang kurang terjalin antara atasan dengan karyawan sehingga kurangnya motivasi saat bekerja pada Bank Negara Indonesia ( BNI) Payakumbuh.

5. Kondisi fisik karyawan yang tidak fit saat bekerja sehingga tidak maksimal dalam bekerja pada Bank Negara Indonesia ( BNI ) Payakumbuh.
6. Kurang terjaganya hubungan kerja sama antar sesama karyawan yang membuat karyawan tidak bisa beradaptasi dalam lingkungan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh.
7. Kurang siapnya karyawan menghadapi situasi saat bekerja sehingga pekerjaannya tidak terarah pada Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh.
8. Dengan adanya tuntutan pekerjaan membuat karyawan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya pada Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh.
9. Lingkungan pekerjaan yang kurang nyaman sehingga dapat memicu stress terhadap karyawan pada Bank Nagara Indonesia (BNI) Payakumbuh.
10. Terjadinya perubahan mendasar pada organisasi sehingga akan membawa dampak terhadap karyawan pada Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh.

### **1.3.Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti sebagai variabel bebas yaitu stres kerja (X1), iklim organisasi (X2) dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening serta sebagai variabel terikatnya yaitu *turnover intention* (Y) di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh.

#### 1.4. Rumusan Masalah

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
2. Apakah iklim organisasi Berpengaruh Terhadap kepuasan kerja Di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* Di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di Bank Negara Indonesia ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi stres kerja terhadap *turnover intention* di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi iklim organisasi terhadap *turnover intention* di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?

#### 1.5. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?

4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di Bank Negara Indonesia (BNI) Payakumbuh?
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### 1. Bagi peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya stres kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja serta dapat membandingkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

##### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.

### 3. Bagi pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang stres kerja terhadap *turnover intention* (niat untuk pindah) dari instansi sendiri dalam rangka menurunkan *turnover intention*.