

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur paling penting dalam suatu perusahaan karena merupakan aset berharga. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif melalui fungsi manajemen sumber daya manusia, mulai dari perekrutan, seleksi, hingga upaya mempertahankan karyawan (Ikhsan et al., 2022). Di era globalisasi, perusahaan harus memahami keunggulan dan kelemahan mereka agar mampu bersaing. Salah satu strategi untuk meningkatkan daya saing adalah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen tinggi, sehingga tercipta keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan karyawan dengan tuntutan perusahaan. Tantangan utama dalam persaingan global adalah bergerak cepat dan tepat untuk mencapai hasil yang memuaskan. Perusahaan perlu memajukan organisasi mereka melalui perencanaan jangka panjang untuk tetap unggul di pasar global (Ghemawat & Altman, 2019). Untuk bertahan dalam persaingan dan meningkatkan produktivitas, perusahaan harus menjaga serta mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan baik.

Namun, fenomena yang sering terjadi saat ini adalah meskipun kinerja karyawan sudah sangat baik, masih ada perilaku yang sulit dihindari, yaitu keinginan karyawan untuk pindah dan meninggalkan perusahaan, yang dikenal

*urnover intention*. Penelitian Manurung (2012) menunjukkan bahwa stres memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*. Suciati et al. (2015) juga



menyatakan bahwa stres berdampak positif terhadap *turnover intention*. Temuan Sobirin (2012) mengungkap bahwa karyawan dengan tingkat stres kerja yang tinggi cenderung memiliki niat besar untuk berhenti. Demikian pula, Siddiqui dan Jamil (2015) menyebutkan bahwa stres secara langsung memengaruhi *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat stres kerja di sebuah perusahaan, semakin besar kemungkinan meningkatnya turnover karyawan.

Menurut Hasibuan (2019:204) stres adalah situasi yang umum dialami oleh manusia, khususnya karyawan dalam sebuah organisasi. Stres menjadi isu penting karena dapat berdampak pada kepuasan dan kinerja kerja karyawan, sehingga perlu ditangani untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Andika dan Irmayanti (2021) menemukan bahwa stres memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, penelitian Rauan dan Tewal (2019) menunjukkan bahwa stres kerja memengaruhi kepuasan kerja, sehingga menciptakan research gap dalam kajian ini.

Stres kerja juga dapat memengaruhi *turnover intention*. Sunyoto (2015:54) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah stres kerja. Stres kerja melibatkan interaksi antara individu dan lingkungannya, yaitu hubungan antara stimulus dan respons. Dengan kata lain, stres adalah akibat dari tindakan atau kondisi lingkungan yang memberikan tekanan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres kerja mencakup pola emosi, perilaku kognitif, serta reaksi psikologis terhadap aspek pekerjaan, organisasi, atau lingkungan kerja yang merugikan. Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan pekerja untuk



si masalah yang dihadapi. Penelitian Rosi (2020) menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*,

sementara Ardiyan (2021) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain stres kerja, Budaya organisasi yang diterima dan diterapkan dengan baik oleh seluruh karyawan diharapkan mampu mengurangi *turnover intention*. Bosomtwe dan Obeng (2018) menyatakan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, semakin rendah niat mereka untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, peningkatan budaya organisasi menjadi langkah penting untuk menekan *turnover intention*. Haggalla (2017) menekankan bahwa memahami karakteristik budaya organisasi dapat membantu manajer menentukan area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention*. Budaya organisasi juga memiliki potensi untuk memengaruhi sikap karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada hasil organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Goodman, Zammuto, dan Gifford (2001), budaya organisasi yang mendukung dapat membuat karyawan merasa didukung oleh pemberi kerja, meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan kesepakatan lebih tinggi di antara individu, konsistensi perilaku, kekompakan, loyalitas, komitmen terhadap organisasi, dan penurunan turnover (Robbins, 2013). Dengan demikian, budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan, termasuk *turnover intention* (Bosomtwe dan Obeng, 2018). Penelitian Kwakye (2018) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memengaruhi *turnover intention*, di mana budaya birokrasi, clan, wirausaha, dan kekuasaan turut berperan dalam perilaku karyawan. Oleh karena itu, jika manajemen memahami faktor-faktor ini, mereka dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis dengan memperlakukan



karyawan sebagai aset berharga yang membutuhkan perhatian lebih. Hasil penelitian Haggalla (2017) dan Bosomtwe dan Obeng (2018) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian Niguse (2019) menemukan bahwa budaya inovasi dan birokrasi tidak memengaruhi *turnover intention*, tetapi Budaya organisasi yang suportif menjadi prediktor kuat terhadap niat karyawan untuk berpindah.

Dalam persaingan yang semakin ketat, Indonesia sebagai negara berkembang terus berupaya meningkatkan pertumbuhannya. Salah satu kunci pembangunan yang diharapkan mampu mendorong roda perekonomian adalah lembaga keuangan, terutama perbankan, yang memegang peranan penting dalam perekonomian modern. Sebagai badan usaha di sektor finansial yang berfungsi sebagai perantara keuangan, perbankan sangat membutuhkan kepercayaan dari nasabah untuk mendukung operasionalnya. Kinerja karyawan bank menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan nasabah, yang merupakan salah satu indikator keberhasilan perusahaan. Menurut Iskandar (2013:3), peran bank tidak hanya sebatas sebagai penyimpan dana dan pemberi kredit, tetapi juga sebagai alat pemerintah dalam menstabilkan kondisi moneter dan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, menjadikannya agent of development.

Dikutip dari Independent news (16/10/2013), Menurut Lynn Mackenzie, penulis laporan: *the human crisis*, kondisi karyawan bank seharusnya menjadi perhatian yang mendesak. Stres berlebihan yang dialami oleh para bankir dapat berdampak pada kinerja mereka, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan. Sebagai entitas yang bertugas mencapai tujuan dan memberikan pelayanan kepada karyawan, perusahaan seharusnya menerapkan pengembangan



sumber daya manusia dengan tepat, mengingat karyawan adalah investasi dalam bentuk *human capital*. Namun, perusahaan juga dihadapkan pada perubahan zaman yang cepat dan dinamis, yang memaksa mereka untuk membuat keputusan-keputusan sulit. Terlebih lagi, di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki oleh pemerintah, terikat oleh regulasi yang berbeda dengan perusahaan swasta. Hal yang sama berlaku bagi bank milik negara, di mana tekanan dari berbagai aspek membuat tingkat persaingan semakin ketat.

Penelitian ini meneliti *turnover intention* sebagai variabel dependent, dengan stres kerja yang memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Menurut Rivai dan Basri (2016), stres kerja muncul akibat ketidakmampuan karyawan menghadapi perubahan lingkungan, yang dapat berdampak pada kesehatan, psikologis, serta penurunan kinerja dan kepuasan kerja. Anindrasari (2016) menemukan bahwa stres kerja memengaruhi kinerja melalui *Turnover Intention*, sementara Dewi dan Sriathi (2019) menekankan pentingnya mengendalikan stres kerja dengan menyesuaikan beban kerja dan kapasitas individu. Tingkat stres kerja yang terus berlanjut, baik tinggi maupun rendah, dapat menurunkan kinerja karyawan karena tekanan yang berkepanjangan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Makassar. Sebagai bank yang berfokus pada sektor pembiayaan perumahan, Bank Bank Tabungan Negara berupaya menjadi bagian dari solusi untuk mengatasi tantangan penyediaan rumah bagi masyarakat Indonesia. Fokus Bank Bank Tabungan Negara untuk menjadi bank tabungan utama di sektor perumahan akan terus menjadi prioritas di masa depan. Sebagai itu pemain utama di sektor properti, Bank Bank Tabungan Negara



mencatatkan kinerja ekonomi yang positif sepanjang tahun 2020. Pada 31 Desember 2020, pendapatan bunga dan bagi hasil tercatat sebesar Rp. 25,22 triliun, atau 100,79% dari target yang tercantum dalam Rencana Bisnis Bank, yaitu Rp. 25,02 triliun. Sementara itu, laba bersih yang tercapai sebesar Rp. 1,60 triliun, atau 145,45% dari target revisi. Pencapaian ini meningkat signifikan sebesar 665,71% dibandingkan dengan tahun 2019, yang hanya tercatat sebesar Rp. 0,21 triliun. Dalam hal penyaluran kredit, Bank Bank Tabungan Negara berhasil menyalurkan kredit sebesar Rp. 260,12 triliun, meningkat Rp. 4,32 triliun atau 1,69% dibandingkan tahun sebelumnya, yang tercatat sebesar Rp. 255,80 triliun. Sementara, Dalam laporan tahunan Bank Tabungan Negara pada tahun 2020, tingkat pergantian karyawan (*turnover*) tercatat sebesar 1,68%, yang berarti sebanyak 189 pegawai memutuskan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (*voluntary resign*). Tingkat turnover ini disebabkan oleh pengajuan pensiun dini oleh beberapa karyawan serta permintaan pengunduran diri dari pegawai itu sendiri.

Tabel 1 1Tingkat *Turnover intention*karyawan Bank Tabungan Negara

Keterangan	2020	2019	2018	2017	2016
Jumlah Pegawai	11.224	11.647	11.810	10.360	9.424
<i>Voluntary Resign</i>	189	176	267	235	248
Rasio <i>Turnover</i>	1,68%	1,51%	2,26%	2,27%	2,63%

Sumber: Laporan Tahunan 2020 PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini berfokus pada pengaruh stres kerja dan budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara stres kerja, budaya organisasi, dan *turnover intention*.



Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen sumber daya manusia di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar, terutama dalam merancang program atau kebijakan yang dapat membantu mengurangi tingkat *turnover intention* dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Latar belakang masalah ini mencerminkan pentingnya pengelolaan stres kerja serta penciptaan budaya organisasi yang positif guna mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, nyaman, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini akan membahas mengenai “Pengaruh Stres kerja dan Budaya organisasi terhadap *turnover intention* Karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan diatas, maka rumusan masalah penelitian dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* Karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai saran informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengaruh tentang bagaimana stres kerja mempengaruhi Budaya organisasi yang berdampak pada *turnover intention* Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar dan memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan akan berdampak sebagai manfaat bagi Perusahaan, sehingga Perusahaan dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas kebijakan terkait penanganan stres kerja dalam budaya organisasi Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar yang pada akhirnya akan mengurangi tingkat *Turnover intention*.

##### **1.4.3 Kegunaan Kebijakan**

Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk pengembangan kebijakan Perusahaan yang lebih baik terkait manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal memperhatikan faktor terjadinya stres kerja Karyawan dan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan masukan terhadap pihak terkait, seperti pemerintah atau lembaga



dalam pengembangan kebijakan yang mendukung implementasi program dan budaya organisasi di sektor perbankan dan industri lainnya

## 1.5 Sistematika Penelitian

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian skripsi disusun komprehensif dan sistematis meliputi:

BAB I merupakan bab yang berisi latar belakang dilakukan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian yang dilakukan dari sistematika penulisan.

BAB II merupakan bab yang berisi uraian terkait teori-teori yang menjelaskan tentang Perusahaan yang akan diteliti dimana akan diuraikan secara ringkas tinjauan umum mengenai sumber daya manusia, Stres Kerja, Budaya organisasi dan *turnover intention*. Selain itu, juga terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III merupakan bab yang berisi dengan kerangka konseptual dan hipotesis yang telah dibangun, penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana variable-variabel tersebut saling berhubungan dan memahami dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan dalam konteks yang diteliti.

BAB IV merupakan bab yang berisi rancangan, penelitian, lokasi dan waktu dilaksanakannya penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB V Hasil dan pembahasan merupakan bab yang memaparkan terkait pengujian hipotesis yang sudah dibangun oleh peneliti yang didalamnya mencakup gambaran umum Perusahaan, pengujian hipotesis itu sendiri, dan pembahasan hasil penelitian yang sudah dilakukan.



BAB VI Penutup merupakan bab yang mengenal tiga (3) hal pokok, yaitu Kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran guna membantu pihak-pihak yang ingin menjadikan penelitian ini sebagai referensi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teoritis

##### 2.1.1 Manajemen Sumber daya manusia

###### 2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber daya manusia

Menurut Yuliani (2023: 25-26), manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan dan pemanfaatan aset-aset manusia dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini adalah suatu disiplin manajemen yang fokus pada hubungan serta peran individu dalam perusahaan, mencakup pengaturan keterlibatan manusia agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan sekaligus menjaga kepuasan karyawan dan masyarakat secara optimal. Secara umum, sumber daya dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua kategori utama: sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Sumber daya manusia mencakup semua individu yang berkontribusi dalam organisasi, di mana masing-masing memiliki peran dan fungsi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, sumber daya non-manusia meliputi beragam elemen seperti sumber daya alam, modal, mesin, teknologi, dan bahan baku, serta berbagai aset lainnya yang mendukung operasional perusahaan.

Menurut Metris *et.al* (2024:12), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian semua aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan hubungan karyawan, hingga pemutusan hubungan kerja. Semua ini

sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku untuk mencapai tujuan yang diharapkan, baik bagi individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat secara umum. Fungsi-fungsi dalam manajemen sumber daya



manusia antara lain mencakup perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan serta pemberian tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan serta kesehatan kerja, kepemimpinan, dan peningkatan produktivitas.

Seiring waktu, manajemen sumber daya manusia telah mengalami transformasi dari model manajemen personalia tradisional yang cenderung fokus pada sub-subfungsi terpisah menjadi model sistem manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya integrasi antarfungsi. Ini berarti bahwa setiap fungsi saling melengkapi dan berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Saat ini, banyak organisasi yang telah menyadari peran penting departemen sumber daya manusia. Mereka paham bahwa keberadaan departemen sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap efektivitas dan profitabilitas organisasi secara keseluruhan. (Metris *et.al.*,2024:12).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan sistematis yang digunakan dalam mengelola sumber daya manusia guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber daya manusia**

Menurut Ichsan *et al.*, (2021:5) ada beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Tujuan organisasi ditunjukkan untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis organisasi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional melalui pengelolaan tenaga kerja yang optimal.



Tujuan fungsional ditunjukkan untuk menjaga agar sistem manajemen sumber daya manusia berjalan secara efisien sesuai dengan kebutuhan

organisasi, serta menghindari pemborosan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat mengurangi efektivitas perusahaan.

3. Tujuan sosial ditujukan untuk memastikan bahwa organisasi bertanggung jawab terhadap kepentingan sosial dan hukum terkait tenaga kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kondusif sesuai dengan norma dan regulasi ketenagakerjaan.
4. Tujuan personal ditunjukkan, untuk memenuhi kebutuhan individu dalam organisasi, seperti kepuasan kerja, pengembangan karir, dan kesejahteraan, serta meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta produktivitas karyawan agar mereka tetap berkontribusi secara optimal.

Keempat tujuan ini saling berkaitan untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber daya manusia**

Menurut Ichsan *et al.*, (2021;13), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas beberapa yakni:

1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan perlu dipertimbangkan dengan seksama agar sesuai dengan keahlian yang diperlukan, sehingga proses mencapai tujuan perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian

Merancang susunan dari berbagai posisi di dalam organisasi atau perusahaan, seperti jabatan, personalia, dan faktor lainnya, bertujuan untuk menciptakan sinergi yang harmonis di dalam mereka. Pengarahan.



Pengarahan terhadap karyawan diberikan supaya semua staf bersedia bekerjasama dalam mencapai sasaran organisasi atau perusahaan, seiring dengan tujuan masing-masing individu.

4. Pengawasan.

Melakukan pengawasan untuk memastikan bahwa setiap karyawan dan manajer menjalankan tugas sesuai kebijakan perusahaan demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Kegiatan pengendalian bertujuan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan.

5. Pengadaan sumber daya manusia

Proses pengadaan melibatkan penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan klasifikasi perusahaan.

6. Pengembangan sumber daya manusia

Meningkatkan pemahaman, keterampilan, konsep, dan sikap pekerja dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

7. Kompensasi

Pemberian penghargaan kepada karyawan yang unggul. Penghargaan untuk jasa yang diberikan bisa berupa bonus, kenaikan gaji, atau promosi ke jabatan yang lebih tinggi. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dapat memberi motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian dilakukan untuk menggabungkan kepentingan dividu-individu karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan



dengan kepentingan keseluruhan perusahaan. Kepentingan perusahaan diperhitungkan dengan mempertimbangkan kepentingan setiap individu di dalam perusahaan.

#### 9. Pemeliharaan

Proses pemeliharaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan dan memelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas pekerja agar mereka merasa nyaman bekerja bersama dalam jangka panjang demi mencapai tujuan organisasi.

#### 10. Kedisiplinan

Proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan memiliki peran yang penting dalam fungsi manajemen sumber daya manusia di organisasi atau perusahaan. Kegiatan ini dijalankan dengan tujuan meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan.

#### 11. Pemberhentian.

Pemutusan hubungan kerja dilakukan saat karyawan tidak lagi memenuhi ketentuan yang ditetapkan perusahaan. Pemutusan kontrak kerja bisa menjadi insentif bagi karyawan lain untuk terus memperbaiki keterampilan mereka demi kemajuan organisasi atau perusahaan di mana mereka bekerja.

Dengan mempertimbangkan pandangan beberapa ahli mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi tersebut terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengembangan, dan pengintegrasian.



## 2.1.2 Stres Kerja

### 2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Handoko (2001:200), stres merupakan kondisi ketegangan yang dapat memengaruhi emosi, cara berpikir, dan keadaan seseorang. Jika stres terjadi secara berlebihan, hal ini dapat menghambat kemampuan individu dalam beradaptasi dengan lingkungannya. Stres muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara individu dalam hal kepribadian, bakat, dan keterampilannya dengan lingkungan tempatnya berada. Ketidaksesuaian ini dapat mengakibatkan ketidakmampuan individu dalam menghadapi berbagai tuntutan secara efektif (Fincham *et al.*, & Munandar, 2001:374). Selain itu, stres kerja dapat diartikan sebagai tekanan atau faktor penyebab stres dalam pekerjaan yang menimbulkan respons fisiologis, psikologis, dan perilaku pada individu. Lingkungan kerja juga dapat menjadi pemicu stres kerja, di mana kondisi tertentu dalam pekerjaan dipersepsikan oleh karyawan sebagai tuntutan yang berpotensi menimbulkan tekanan (Waluyo, 2009:161).

### 2.1.2.2 Penyebab Stres

Menurut Marliani (2015: 266-267) mengutarakan faktor-faktor penyebab stres kerja yaitu:

1. Faktor lingkungan kerja, berupa kondisi lingkungan fisik, manajemen perusahaan, ataupun lingkungan sosial di lingkungan pekerjaan.
2. Faktor pribadi sebagai pemicu stres. Secara umum, faktor pribadi dikelompokkan sebagai berikut:



Tidak adanya dukungan sosial, yang artinya stres akan muncul pada karyawan yang tidak mendapat dukungan sosial. Dukungan sosial dapat berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan (seperti dukungan

dari atasan, rekan kerja, ataupun bawahan) serta dukungan dari keluarga.

- b. Tidak adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di perusahaan atau organisasi. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak karyawan mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga dapat terjadi ketika karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut diri karyawan.
- c. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik seperti suhu yang terlalu panas atau dingin, terlalu sesak, bising, kurang cahaya, dan lainnya. Ruang yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Suara bising seperti suara mesin pabrik bisa memberikan andil yang besar terhadap munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibandingkan dengan karyawan lain.
- d. Manajemen yang tidak sehat. Banyak karyawan mengalami stres kerja ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yaitu seorang pemimpin yang sangat sensitive, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisasi suasana hati atau peristiwa sehingga memengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Atasan yang selalu curiga terhadap bawahannya, membesarkan peristiwa/kejadian yang sepele, menyebabkan



karyawan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang berujung pada munculnya stres kerja.

- e. Tipe kepribadian. Karyawan dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibandingkan dengan kepribadian tipe B. Berapa kepribadian tipe ini adalah sering merasa diburuburu dalam melaksanakan pekerjaannya, tidak sabar, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup, cenderung berkompetisi dengan karyawan lain meskipun dalam situasi yang nonkompetitif.
- f. Peristiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis, atau menghadapi masalah pelanggaran hukum. Banyak kasus juga menunjukkan tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara stres yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Selain itu, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari-hari, kesepian, dan perasaan tidak aman.

### 2.1.1.3 Langkah dalam mengatasi Stres

Menurut Asih *et al.*, (2018:74) stres dalam kerja sama seperti stres lainnya, yaitu bagaimana persepsi karyawan / individu terhadap sebuah pengalaman, merupakan suatu hal yang masuk akal untuk mengasah keterampilan mengatasi



individu memonitor pola perilaku dan kebahagiaan secara periodik. Bag individu memandang pekerjaan hanya sebuah kata. Terkadang melihat hal yang dilakukan sebagai sesuatu yang harus dihindari, atau berpandangan

bekerja keras terasa terlalu keras, tetapi sangat penting untuk diingat bahwa bekerja adalah bagian esensial dari kehidupan yang penuh.

Adapun langkah-langkah mengurangi stres Asih *et al.*, (2018:74) antara lain :

- a. Menyediakan waktu relaks stres yang berkaitan dengan pekerjaan dimulai sejak pagi, sebelum berangkat kerja. Oleh sebab itu, daripada memikirkan beban pekerjaan, lebih baik waktu digunakan untuk melakukan relaksasi, seperti meditasi, yoga, dan teknik pernapasan. Teknik pernapasan adalah teknik relaksasi yang paling mudah dilakukan. Relaksasi dapat dilakukan dengan sederhana atau menggunakan teknik khusus seperti biofeedback. Relaksasi sederhana dengan cara menarik nafas dalam-dalam, lalu menghembuskan sampai tidak ada lagi udara yang tersisa di paru-paru. Dilakukan minimal 3x sambil membayangkan beban berkurang.
- b. Bersikap lebih asertif Pada umumnya masalah pekerjaan berpangkal dari kurangnya kesempatan untuk membuat perubahan atau keputusan. Oleh sebab itu perlu berbicara dengan atasan, berkaitan dengan tugas dan tanggung jawan tambahan. Dengan demikian, pekerjaan dapat dilakukan dengan cara kerja seperti yang diinginkan oleh perusahaan.
- c. Bekerja lebih efisien karyawan pada umumnya selalu kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas yang bukan disebabkan tugas yang berlebihan, melainkan berkaitan dengan waktu dan cara mengerjakannya. Untuk bekerja secara efisien, karyawan harus terampil menentukan prioritas. Urutan prioritas dapat membantu mengatur strategi penyelesaian pekerjaan.



- d. Tingkatkan energi dengan tidur Keadaan lelah lebih mudah memicu stres karena hal-hal yang sepele. Dalam keadaan demikian, dianjurkan tidur selama 15 menit di tengah waktu kerja akan sama manfaatnya dengan tidur malam 3 jam.
- e. Mengatur lingkungan kerja Mengubah lingkungan kerja secara kecil-kecilan, seperti menata meja kerja yang berantakan, mengurangi asap rokok. Tempat kerja yang teratur akan membentuk pikiran yang teratur. Menjaga lingkungan kerja terutama meja kerjadari tumpukan kertas atau file. Simpan kertas dalam map dan kotak file atau laci file. Hal lain yang dapat mencegah stres dengan mengubah tata letak meja kursi. Bisa juga memindah meja kursi sehingga akan mendapat cahaya matahari.
- f. Meningkatkan Keterampilan tidak ada kata terlambat untuk mempelajari keterampilan baru. Misalnya kurang mampu dalam melakukan komunikasi, keterampilan dapat dipelajari melalui buku-buku atau latihan kepemimpinan. Peningkatan keterampilan akan membuat karyawan lebih berharga.
- g. Jaringan seorang karyawan perlu memperluas jaringan, sehingga karyawan akan diuntungkan dari adanya dukungan sosial. Jaringan juga dipakai sebagai strategi mengurangi Stres kerja, karena hal ini akan membentuk hubungan dekat dengan rekan kerja dan kolega yang berempati dan dipercaya untuk menjadi pendengar yang baik dan membangun kepercayaan diri.
- h. Pekerjaan bukan segalanya bekerja merupakan ajang untuk aktualisasi diri, akan tetapi masih banyak kegiatan lain yang dapat menimbulkan perasaan berguna bagi karyawan. Seperti mengikuti kegiatan di luar



pekerjaan, stres di tempat pekerjaan akan berkurang. Karyawan dapat meyakinkan diri bahwa walaupun tidak dapat memperbaiki keadaan di tempat kerja, karyawan dapat mengendalikan hal-hal penting dalam hidupnya. Perasaan mampu mengendalikan kehidupan sendiri merupakan harta yang tidak ternilai.

#### **2.1.2.4 Indikator Stres Kerja**

Menurut Afandi (2018 : 179-180) terdapat beberapa indikator yang dapat menunjukkan Stres Kerja, antara lain:

1. Tuntutan tugas terkait dengan dengan berbagai aspek seperti kondisi kerja dan tata letak fisik yang dapat memengaruhi kinerja seseorang.
2. Tuntutan peran muncul sebagai tekanan ketika seseorang melaksanakan perannya dalam sebuah organisasi.
3. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang timbul akibat interaksi dengan rekan kerja.
4. Struktur organisasi instansi ini terdapat ketidakjelasan dalam struktur organisasi yang dapat menyebabkan kebingungan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab yang harus diemban.
5. Kepemimpinan organisasi memiliki pengaruh pada gaya manajemen yang diterapkan oleh pemimpin organisasi dapat memengaruhi suasana kerja, seringkali menciptakan lingkungan yang dipenuhi dengan ketegangan, ketakutan, dan kecemasan.

Menurut Cooper, yang dikemukakan dalam penelitian oleh Rivai dan Mulyadi (2015), indikator-indikator stres kerja mencakup beberapa aspek, antara  
isi pekerjaan, tekanan yang berasal dari peran yang dijalankan, faktor-



faktor interpersonal, perkembangan karier, struktur organisasi, serta konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga.

### 2.1.3 Budaya organisasi

#### 2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Soelistya *et al.*, (2022:7) pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi yang dewasa ini ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan, bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya.

Menurut Vijay Sathe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha & Soelistya (2012) budaya adalah: *“The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common”*. Secara umum namun operasional, Edgar Schein (2016) dari MIT dalam tulisannya tentang Organizational Culture & Leadership mendefinisikan budaya sebagai: *“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems”*.

Menurut Taliziduhu & Soelistya (2022:8) Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, menemukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu shared basic assumptions atau menganggap pasti terhadap sesuatu yang menurut sathe lebih

liputi : (1) shared things, misalnya pakaian seragam; (2) shared saying, ungkapan-ungkapan bersayap; (3) shared doing, misalnya pertemuan,



kerja bakti ; dan (4) shared feelings, misalnya turut belasungkawa, dirgahayu, ucapan selamat, dan lain sebagainya. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi beliefs (keyakinan) dan value (nilai). Beliefs merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya.

### **2.1.3.2 Dimensi/Karakteristik Budaya organisasi**

Soelistya & Fred Luthans (2022:15) ada beberapa karakteristik Budaya organisasi :

1. Observed behavioral regularities; yakni keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu;
2. Norms; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan;
3. Dominant values; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi;
4. Philosophy; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
5. Rules; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi
6. Organization climate; merupakan perasaan keseluruhan (an overall feeling”) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang,



cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

### **2.1.3.3 Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Sutrisno (2019:18) ada beberapa manfaat budaya organisasi antara lain :

1. Membedakan organisasi maksudnya budaya organisasi membantu membedakan satu organisasi dari yang lain melalui nilai-nilai dan praktik unik yang dianutnya.
2. Identitas anggota, dengan budaya yang kuat, anggota organisasi merasa memiliki identitas yang khas, meningkatkan rasa bangga dan keterikatan terhadap organisasi.
3. Komitmen kolektif, budaya organisasi mendorong anggota untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan individu, memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi.
4. Stabilitas sistem sosial, pemahaman dan penerapan budaya yang konsisten menjaga stabilitas internal organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan teratur.

Selain itu, Budaya organisasi yang terbuka dan seimbang dapat meningkatkan produktivitas dengan memberikan kesempatan kepada individu untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaan mereka.

### **2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Busro (2018;22), terdapat beberapa indikator kultur organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:



tekun adalah sikap seseorang yang dengan tekun dan konsisten mempelajari suatu hal dengan sungguh-sungguh.

2. Ketulusan adalah ketulusan hati dalam menjalankan sesuatu yang berasal dari dalam diri tanpa tekanan dari luar.
3. Kesabaran merupakan sikap yang mampu menahan emosi ketika menghadapi suatu situasi.
4. Entrepreneurship merujuk pada semangat yang menitikberatkan pada ide-ide kreatif dan inovatif untuk membangun serta merintis usaha.

Menurut Robbins (2014), Budaya organisasi memiliki beberapa indikator utama yang dapat memengaruhi suasana kerja dan kinerja karyawan. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa indikator tersebut:

1. Inisiatif individual: (a) mengacu pada sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berpikir dan bertindak secara mandiri dalam menyelesaikan tugas mereka; dan (b) budaya yang mendukung inisiatif individual akan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan berinovasi tanpa harus selalu menunggu instruksi dari atasan.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko : (a) berhubungan dengan sejauh mana organisasi mendukung pengambilan risiko dan kreativitas dalam bekerja; dan (b) budaya yang memberikan toleransi terhadap risiko akan mendorong inovasi, sementara budaya yang terlalu kaku dan menghindari risiko dapat menghambat perkembangan organisasi.
3. Dukungan manajemen : (a) mengacu pada sejauh mana manajemen memberikan bantuan, bimbingan, dan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja secara efektif; dan (b) ketika manajemen memberikan dukungan yang baik, karyawan akan merasa dihargai dan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.



4. Kontrol : (a) berkaitan dengan tingkat pengawasan dan regulasi dalam organisasi; dan (b) budaya organisasi yang terlalu ketat dalam kontrol dapat membatasi kreativitas karyawan, sedangkan budaya dengan kontrol yang lebih fleksibel cenderung memberikan ruang bagi inovasi dan pengembangan individu.

Budaya organisasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang positif bagi karyawan, meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas terhadap perusahaan. Dengan dukungan budaya yang kondusif, karyawan akan lebih produktif dan berkontribusi lebih baik bagi organisasi.

#### **2.1.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut pendapat Busro (2018:8) Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh eksternal yang luas mencakup faktor-faktor yang di luar kendali organisasi. Faktor eksternal ini lebih sulit untuk dikontrol daripada faktor internal. Contohnya adalah fluktuasi nilai tukar dolar yang signifikan, harga bahan baku yang melonjak, tuntutan upah minimum di daerah yang melambung, kenaikan tarif listrik, kenaikan harga bahan bakar serta suku cadang, penurunan permintaan barang, dan sejenisnya.
2. Pengaruh nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang umum dianut oleh masyarakat luas, seperti kesopanan dan kebersihan. Menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang berbeda dalam situasi eksternal cenderung lebih mudah dilakukan, tanpa harus merusak keutuhan budaya organisasi yang telah dibangun.



aktor-faktor yang khusus dari suatu organisasi. Organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungannya. Dalam menghadapi tantangan baik

dari luar maupun dari dalam, organisasi akan menemukan solusi yang efektif. Keberhasilan dalam menangani berbagai tantangan tersebut sangat penting untuk membangun suatu budaya kerja yang solid di dalam organisasi. Faktor internal lebih mudah ditangani daripada faktor eksternal, seperti yang dijelaskan di poin sebelumnya.

Menurut Deal dan Kennedy, seperti yang dirujuk oleh Tika (2014), terdapat faktor-faktor yang memengaruhi Budaya Organisasi.

1. Bidang usaha

Kemampuan perusahaan untuk memberikan respons yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi. Lingkungan usaha memiliki pengaruh signifikan terhadap langkah-langkah yang harus diambil oleh perusahaan agar mencapai kesuksesan.

2. Prinsip-prinsip

Elemen nilai adalah konsep dasar serta keyakinan yang menjadi pondasi suatu organisasi. Fokus nilai-nilai tersebut adalah pada keyakinan dalam meraih kesuksesan.

3. Pahlawan

Pahlawan dianggap berhasil menerapkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan sehari-hari. Pahlawan bisa datang dari berbagai latar belakang, seperti pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi, atau individu. Dengan berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka dapat memupuk idealisme, semangat, dan tempat untuk mencari bimbingan saat menghadapi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

pacara



Upacara di suatu perusahaan biasanya merupakan bentuk apresiasi terhadap kinerja tim manusianya atau berisi rangkuman kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Dengan sering dilakukannya kegiatan tersebut di perusahaan, diharapkan akan tercipta budaya secara alami.

## 5. Jejaring Budaya

Komponen ini dengan santai dapat dijelaskan sebagai jaringan komunikasi yang ada di dalam perusahaan dan berfungsi sebagai penyampai serta penyebar nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini menggambarkan struktur kekuatan yang terselubung di dalam organisasi. Maka dari itu, efisiensi jaringan ini hanya berperan sebagai saluran informasi mengenai kegiatan di perusahaan, yang mana dapat dianggap sebagai ragam bentuk jaringan kultural yang bersifat informal.

### 2.1.4 *Turnover Intention*

#### 2.1.4.1 *Pengertian Turnover Intention*

Menurut Herminingsih & Magfuroh (2024;6) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah istilah yang merujuk pada niat atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dan mencari pekerjaan di tempat lain. Hal ini sering dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Sebagaimana diungkapkan oleh Bluedorn dalam Mufidah (2016), *turnover intention* mencerminkan kecenderungan atau sikap karyawan yang memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara dari pekerjaannya. Keinginan yang kuat untuk keluar dari organisasi faktor dominan yang berkontribusi secara positif terhadap terjadinya



turnover. Dengan demikian, *turnover intention* dapat dipahami sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi karena berbagai alasan tertentu. Dalam konteks ini, karyawan tersebut baru merasakan keinginan untuk keluar, tanpa benar-benar mengambil langkah untuk meninggalkan organisasi.

*turnover intention* merujuk pada keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak. Menurut Mobley (1977), *turnover intention* merupakan langkah awal dari proses pindah kerja, yang dipengaruhi oleh bagaimana karyawan mengevaluasi pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Di sisi lain, Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan *turnover intention* sebagai niat yang muncul setelah individu mempertimbangkan berbagai keuntungan dan kerugian dari meninggalkan pekerjaannya.

*Turnover intention* menjadi perhatian utama organisasi, khususnya di industri perbankan seperti Bank Tabungan Negara, karena industri ini sangat bergantung pada kompetensi dan hubungan jangka panjang dengan nasabah. Kehilangan karyawan yang terampil dapat memengaruhi kinerja organisasi secara signifikan.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Menurut Price dalam Kusbiantari (2013:94) faktor memengaruhi *turnover intention*, antara lain:

##### **1. Stres Kerja**

Stres kerja merupakan salah satu faktor utama yang mendorong *turnover intention*. Menurut Cooper dan Cartwright (1994), stres kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya individu, baik secara fisik maupun psikologis. Di sektor perbankan, seperti Bank



Tabungan Negara Kantor Cabang Makassar, stres dapat berasal dari tekanan target penjualan, tuntutan layanan pelanggan, serta jam kerja yang panjang. Lu et al. (2017) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi meningkatkan *turnover intention* hingga 35%.

## 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai dan norma yang memengaruhi perilaku karyawan. Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa budaya yang mendukung, seperti budaya kolaboratif dan partisipatif, dapat menurunkan *turnover intention*. Di sisi lain, budaya yang otoriter atau kurang fleksibel dapat memperburuk keinginan karyawan untuk keluar.

## 3. Kepuasan Kerja

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang tidak puas dengan gaji, penghargaan, atau lingkungan kerja cenderung memiliki *turnover intention* yang tinggi. Herzberg (1966), faktor motivasi seperti pengakuan dan pencapaian juga berperan penting dalam mengurangi *turnover intention*.

## 4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi. Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen menjadi tiga dimensi: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif, atau keterikatan emosional, berperan besar dalam mengurangi *turnover intention*, karena karyawan yang



memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan cenderung bertahan lebih lama.

#### 2.1.4.3 Dampak *Turnover intention* terhadap Organisasi

Menurut Sari & Zefriyenni (2024:2) berpendapat bahwa *turnover intention* yang tinggi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap organisasi yakni berpengaruh terhadap kualitas dan kemampuan karyawan yang tinggi dapat menyebabkan penurunan produktivitas, terutama jika karyawan yang keluar memiliki posisi strategis. Di sektor perbankan, ini dapat mengurangi kualitas pelayanan kepada nasabah, yang berisiko merusak reputasi bank.

#### 2.1.4.4 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Sari & Zefriyenni (2024:2) terdapat beberapa faktor yang mendasari pekerja untuk mengundurkan diri dari perusahaan, yaitu:

1. Faktor Eksternal: (a) Aspek Lingkungan Aspek lingkungan mencakup tersedianya pilihan pekerjaan yang lain serta tingkat pengangguran dan inflasi yang dapat mempengaruhi pergantian karyawan; (b) Aspek Individu Dalam aspek ini, usia serta masa kerja menjadi salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi keinginan pengunduran diri karyawan.
2. Faktor Internal: (a) Budaya organisasi Kepuasan terhadap kondisi lingkungan kerja serta kepuasan terhadap rekan-rekan kerja dapat menjadi salah satu penyebab *turnover* karyawan; (b) Gaya Kepemimpinan Keinginan karyawan untuk mengundurkan diri diantaranya ditentukan dengan gaya kepemimpinan pemimpin perusahaan; (c) Kompensasi Faktor remunerasi serta kepuasan terhadap pembayaran menjadi salah satu faktor dalam keinginan pengunduran diri karyawan; (d) Kepuasan Kerja Kepuasan kerja secara keseluruhan serta kepuasan terhadap bobot



pekerjaan menjadi salah satu aspek internal; dan (e) Karir Jenjang karir yang terarah dan adil menjadi salah satu faktor internal yang mempengaruhi turnover karyawan.

## 2.2 Tinjauan Empirik

Berikut merupakan rangkuman penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam sebuah penelitian ini:

Tabel 2.1 Tinjauan Empirik

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Maizul Rahmizal & Lasmi Novia (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Stres kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan PT. Brahma Bina Bakti Mill Jamb	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, variabel <b>Budaya organisasi</b> dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap variabel <i>Turnover Intention</i> . Sedangkan, variabel <b>Stres kerja</b> berpengaruh positif terhadap variabel <i>Turnover Intention</i> . dan lingkungan rekan yang tidak harmonis.
2	Zulfani Fauziah, Anak Agung Putu Agung, dan Putu Pradiva Putra Salain (2021)	Pengaruh Kompensasi, Stres kerja Dan Budaya organisasi Terhadap <i>Turnover intention</i> Pada Seluruh Karyawan PT. Andika Mitra Jaya Denpasar	Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . <b>Stres kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover



			intention. <b>Budaya organisasi</b> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .
3	Zulvia Khalid, Nurlela, dan Alivia Zyllanrova (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Stres kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> : Bukti Empiris dari Sektor Agribisnis di Indonesia	Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa <b>Budaya organisasi</b> dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> , sedangkan <b>Stres kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Temuan tersebut dapat digunakan untuk menurunkan <i>Turnover Intention</i> pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Jakarta Selatan.
4	Wildah Ishlahiyatul Izzah, Rini Rahayu Kurniati, Dadang Krisdianto (2021)	Pengaruh Stres kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Tingkat <i>Turnover intention</i> Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <b>Stres kerja</b> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh pada



		(Studi Pada Karyawan Outlet Ayam Goreng Nelongso Cabang Malang)	<p><i>Turnover Intention</i>. Sedangkan <b>budaya organisasi</b> tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh pada <i>Turnover Intention</i>. Serta tidak terdapat hubungan tidak langsung antara Stres kerja dan budaya organisasi dengan <i>Turnover intention</i> melalui kepuasan kerja.</p>
5	Yoppi Syahrial dan Destaratama Puspita Sari (2023)	Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan kepuasan Kerja Karyawan Terhadap <i>Turnover intention</i> (Studi Pada Karyawan PT Deltomed Laboratories Wonogiri)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <b>Stres kerja</b> berpengaruh negatif pada <i>Turnover Intention</i> , komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada <i>Turnover Intention</i> , kepuasan kerja berpengaruh negatif pada <i>Turnover Intention</i> .
6	Suhaili Hamid dan Rizky Fauzan2 (2023)	Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> (Studi Penelitian Hotel Gajahmada Pontianak)	Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa <b>Stres Kerja</b> , komitmen organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover</i>



			<p><i>intention</i> karyawan di Hotel Gajahmada Pontianak. Untuk mengurangi tingkat Stres kerja karyawan, disarankan agar perusahaan memberikan tugas yang sesuai dengan bidang dan kemampuan mereka, serta memperhatikan tingkat beban kerja yang sesuai dengan kapasitas karyawan. Selain itu, perusahaan juga diharapkan meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan memberikan dukungan dan perhatian yang memadai, serta menciptakan kepuasan kerja yang dapat memotivasi semangat kerja karyawan.</p>
7	Muhammad Angga Abdulah1 dan Yuan Badrianto (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <b>Budaya Organisasi</b> , Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Artinya semakin meningkatnya



			Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Karyawan maka tingkat <i>Turnover intention</i> di Perusahaan akan menurun.
--	--	--	---

