

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

INTENSI TURNOVER DALAM ORGANISASI

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
INTENSI TURNOVER DALAM ORGANISASI**

**Dr Atty Tri Juniarti, SE, MSi
Dr. Wibowo Cahyoseputro, S.TP, MM
Dr. Ersri Rokhaminawanti, S.Ip, MM
Dr. Lies T. Juliawati, S.T.Par, MM**



pena persada
PENERBIT CV. PENA PERSADA

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
INTENSI TURNOVER DALAM ORGANISASI**

Penulis:

Dr Atty Tri Juniarti, SE, MSi
Dr. Wibowo Cahyoseputro, S.TP, MM
Dr. Ersri Rokhaminawanti, S.Ip, MM
Dr. Lies T. Juliawati, S.T.Par, MM

ISBN: 978-623-315-508-3

Editor:

Wiwit Kurniawan

Design Cover:

Retnani Nur Brilliant

Layout:

Nisa Falahia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email: penerbit.penapersada@gmail.com

Website: penapersada.com Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama: 2020

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin
penerbit

KATA PENGANTAR

Segala puji kami panjatkan kekhadirat Allah SWT, dengan Rahmat dan KaruniaNya penulisan buku ini dapat kami wujudkan. Buku ini bertujuan untuk menambah literatur atau sumber-sumber bacaan bagi mereka yang mempunyai ketertarikan pada bidang kajian Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM).

Sudah banyak literatur maupun kajian pustaka lainnya yang membahas tentang MSDM, namun demikian kami berupaya untuk melengkapinya dengan kajian-kajian dari sudut pandang yang berbeda.

Intensi turnover saat ini bukan hal yang baru dan tabu karena dengan perkembangan teknologi dapat memperluas networking para karyawan ataupun pegawai yang ada pada setiap organisasi ataupun perusahaan, sehingga mereka dapat dengan mudah membandingkan antara organisasi tempatnya bekerja dengan organisasi lainnya.

Harapan kami dengan terwujudnya buku ini semoga dapat dijadikan sebagai bahan literatur tambahan dan lebih jauh dapat menekan tingkat intensi turnover yang mungkin terjadi.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Perkembangan Dunia Perbankan.....	1
B. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Perbankan.....	3
BAB II. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	19
A. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
B. Perilaku Organisasi.....	21
BAB III. INTENSI TURNOVER.....	23
A. Pengertian Intensi Turnover.....	23
B. Indikasi terjadinya <i>Turnover Intention</i>	24
C. Dampak Turnover bagi Organisasi.....	25
BAB IV. GAMBARAN UMUM KERJA DI BANK.....	27
A. Gambaran Umum Bank.....	27
B. Gambaran Lingkungan Kerja di Bank.....	30
C. Gambaran Mengenai Stres Kerja di Bank.....	37
D. Gambaran Mengenai Kepuasan Kerja di Bank.....	48
E. Gambaran Mengenai Intensi Turnover Pegawai di Bank.....	56
BAB V. PENELITIAN.....	64
A. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	64
1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	67
2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	71
B. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap kepuasan kerja.....	74
1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kepuasan kerja.....	77
2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap kepuasan kerja.....	80

C. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turn Over	84
1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turn Over	87
2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turn Over	90
BAB VI. PENUTUP	95
DAFTAR PUSTAKA	101

BAB I.

PENDAHULUAN

A. Perkembangan Dunia Perbankan

Dalam usaha mewujudkan tujuan pembangunan nasional yang pada hakikatnya merupakan pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia, maka pemerintah mengarahkan sebagian usaha pada pembangunan ekonomi menuju ke arah *Good Governance*, tidak terkecuali di bidang perbankan. Bank sebagai lembaga keuangan menyediakan jasa-jasa yang sangat penting bagi masyarakat, bank berperan memperlancar jalannya lalu lintas perekonomian dengan menjadi perantara terjadinya transaksi-transaksi usaha, sehingga bank akan menjadi urat nadi perekonomian dimana arus ekonomi dan keuangan mengalir.

Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2009 Tentang Bank Indonesia mengatakan sehubungan dengan telah terjadi krisis ekonomi secara global yang mempengaruhi stabilitas sistem keuangan, diperlukan upaya untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap perbankan

Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 7 berbunyi dalam hal suatu Bank mengalami kesulitan keuangan yang berdampak sistemik dan berpotensi mengakibatkan krisis yang membahayakan system keuangan, Bank Indonesia dapat memberikan fasilitas pembiayaan darurat yang pendanaannya menjadi beban Pemerintah.

Adapun mengenai inti dan usaha perbankan sesuai dengan fungsi intermediasinya adalah menghimpun dana masyarakat dan mengalirkannya kembali dengan cara memberikan kredit. **Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 55/POJK.03/2016** tentang Penerapan Tata

Kelola Bagi Bank Umum menyatakan bahwa Bank adalah bank umum sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, termasuk kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri, yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana, berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito, dengan pemberian balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat. Kegiatan menghimpun dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut.

Sejalan dengan pembangunan nasional yang berkembang pesat, khususnya dalam bidang ekonomi, dunia perbankan indonesia tumbuh dengan sangat cepat. Hal ini terlihat dari banyaknya bermunculan bank-bank swasta baru, yang berakibat persaingan yang terjadi antara bank-bank yang ada di indonesia menjadi sangat ketat. Dengan adanya era perdagangan bebas, maka tentunya menyebabkan persaingan antar bank akan menjadi semakin berat karena bank-bank asing ikut bersaing secara langsung di Indonesia. Untuk itu bank-bank tersebut harus dapat bersaing mempertahankan seluruh sumber daya organisasi secara optimal sehingga kinerja organisasipun menjadi

maksimal. Salah satu upaya yang harus di tempuh untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.

B. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Perbankan

Sumber daya manusia sebagai tenaga pengelola bertanggung jawab untuk memanfaatkan sumber daya lainnya di dalam organisasi. Oleh karena itu perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia, karena manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Dengan kemampuan dan keterampilannya, sumber daya manusia harus dapat memberikan manfaat baik untuk diri pribadi pegawai maupun demi terwujudnya tujuan organisasi. Agar sumber daya manusia dapat optimal, diperlukan manajemen sumber daya manusia, mengingat pentingnya peran SDM dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus diperhatikan (Tjutju Yuniarsih, 2008:2).

Pengakuan terhadap peran penting SDM dalam rangka menciptakan competitive advantage telah berkembang sedemikian pesat. Komponen keunggulan kompetitif SDM antara lain meliputi pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*experience*), keahlian (*skill*) dan komitmen (*commitment*), serta hubungan (*relationship*) dengan rekan sekerja maupun pihak lain di luar perusahaan (Wijono, 2016: 193).

Bank didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank , dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank meneruskan tradisi selama

lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Bank mempunyai visi menjadi lembaga keuangan yang paling dikagumi dan selalu progresif, dengan misinya yaitu :

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumberdaya manusia profesional
3. Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Untuk mencapai salah satu misi dari Bank yaitu mengembangkan sumber daya manusia profesional. Maka tidak lepas kaitannya dengan harapan-harapan dari para pegawai tersebut ketika bekerja. Ketika harapan-harapan atau kebutuhan-kebutuhan pegawai terpenuhi maka pegawai akan merasa puas dan diharapkan dapat menampilkan kinerja yang baik atau produktivitas kerja yang tinggi.

Keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) merupakan permasalahan yang sangat serius dalam manajemen sumber daya manusia (Fah et al.2010:57). Permasalahan dalam sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan.

Berikut disajikan data dari hasil survey awal mengenai Intensi Turnover sebagai berikut :

Tabel 1.1 Intensi Turn Over Pegawai Bank

No	Dimensi	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total
1	Pikiran-pikiran untuk berhenti	Saya berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya	9	13	6	2	0	30
2	Keinginan untuk meinggalkan	Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja karena pekerjaan saya terlalu berat	10	12	8	0	0	30
3	Keinginan mencari pekerjaan lain	Saya mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di tempat lain	7	11	9	3	0	30
Frekuensi			26	36	23	5	0	90
Skor			130	144	69	10	0	353
Prosentase			36,83	40,79	19,55	2,83	0,00	100,00
Rata-rata			3.92					

Sumber : Penulis

Berdasarkan tabel di atas mengenai Intensi Turnover diperoleh informasi dari jawaban sangat setuju dan setuju dengan prosentase 77,62 % karyawan masih memberi jawaban negatif. Hal ini berarti masalah Intensi Turnover belum optimal, sehingga perlu mendapat perhatian dalam menurunkan Intensi Turnover terutama pada faktor keinginan pekerjaan lain. Ketiga faktor ini perlu mendapat perhatian agar Intensi Turnover dapat diturunkan.

Adanya kondisi di atas disebabkan beberapa hal, diantaranya adalah kondisi kerja dirasakan berat, ketika tenaga yang dicurahkan tidak diimbangi dengan sistem penilaian kinerja yang sesuai. Banyak pegawai yang merasa sistem penilaian kinerja belum cukup untuk menghargai usaha-usaha besar yang telah diberikan kepada perusahaan. Mereka sebenarnya telah mengajukan permasalahan yang berkaitan dengan penilaian kinerja tersebut melalui pimpinan, tetapi tidak mendapatkan respon, pimpinan hanya menampung keluhan pegawai tanpa memberikan solusi apapun sehingga permasalahan semakin bertumpuk yang akhirnya menumbuhkan perasaan bahwa mereka merasa tidak didukung oleh pihak manajemen.

Pegawai merasa bahwa peluang untuk mengembangkan diri dalam karir tidak terlalu besar atau pegawai merasa bahwa institusi belum memberikan ruang gerak dan kesempatan yang luas untuk mengembangkan kreativitas yang mereka miliki. Kurang adanya kerjasama antar rekan kerja, karena hanya pegawai yang dapat memenuhi target yang mendapat *support* dari manajemen. Hal ini sering menimbulkan perselisihan diantara pegawai, sehingga situasi kerja menjadi tidak kondusif dan tidak sehat dan pegawai merasa komitmen yang dibangun selama bertahun-tahun tidak membuahkan hasil yang diharapkan sehingga sebagian pegawai memilih untuk meninggalkan Bank.

Salah satu faktor yang membuat karyawan tetap bertahan dalam sebuah perusahaan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Umam,2012:258). Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan,2013:171).

Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang pegawai akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pengembangan kinerja pegawai perlu dirancang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Disamping itu partisipasi individu secara aktif dan Bank menjadi dinamika utamanya, sehingga kekompakan kerja dalam unit, atau kelompok kecil, secara intra maupun inter grup dapat tercapai.

Jika pegawai berpartisipasi secara penuh dalam bekerja berarti pegawai memperhatikan kepentingan-kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Jika pegawai menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi, maka lebih loyal dan berdedikasi dalam melakukan pekerjaan, serta berusaha memelihara perilaku-perilaku yang dimilikinya dalam melakukan tugas pekerjaan tersebut. Pegawai tersebut akan lebih berkomitmen dalam bekerja, karena mereka memandang usaha dan kinerja yang mereka berikan terhadap organisasi memiliki makna yang positif bagi kesejahteraan organisasi dan kesejahteraan individu mereka sendiri. Sependapat dengan hal tersebut, Sheldon Sitat dalam Yulianie dkk (2007:261) menyatakan perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari

pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien. Hal ini menjadikan bahwa seseorang masuk ke dalam organisasi itu karena masih ada kaitannya dengan latar belakang dari individu yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang masuk ke dalam organisasi itu karena adanya kesamaan pikiran di dalamnya yang mengakibatkan seseorang setia pada organisasi. Pegawai mau mengerahkan tenaga, pikiran, dan potensinya serta berpartisipasi secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasional menunjukkan upaya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, setia kepada instansinya untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasi karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Haq et al. 2014: 18).

Hasil pra survey terhadap 30 orang pegawai Bank berkaitan dengan komitmen organisasi dapat dijelaskan dalam tabel 1.2 :

Tabel 1.2 Komitmen Pegawai Bank

No	Dimensi	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total
1	Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	Merasa berkomitmen tinggi dalam berkarir sebagai pegawai Bank	8	12	9	1	0	30
2	Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)	Berusaha berkomitmen dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh peraturan sebagai pegawai Bank	7	13	9	1	0	30
3	Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	Terus berkomitmen dalam mengembangkan kemampuan sebagai pegawai Bank	7	11	10	2	0	30
Frekuensi			22	36	28	4	0	90
Skor			110	144	84	8	0	346
Prosentase			31.79	41.62	24.28	2.31	0.00	100.00
Rata-rata			3.84					

Sumber : Penulis

Berdasarkan tabel di atas mengenai komitmen organisasi pegawai Bank diperoleh informasi dari jawaban sangat tidak baik, tidak baik dan kurang baik dengan prosentase 26,59 % karyawan masih memberi jawaban negatif. Hal ini berarti masalah komitmen organisasi pegawai Bank belum optimal, sehingga perlu mendapat perhatian dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai Bank terutama pada faktor komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketiga faktor ini perlu mendapat perhatian agar komitmen organisasi pegawai Bank dapat ditingkatkan.

Semua pekerjaan memiliki resiko masing-masing. Menurut studi *Uni Global Union* yang berbasis di Swiss menyatakan profesi di bidang perbankan dinilai sebagai profesi yang penuh dengan stres karena sifat dari pekerjaan di bidang tersebut seringkali memberikan tekanan. Jenis pekerjaan tersebut memiliki ciri-ciri seperti beban Kerja yang tinggi, banyaknya tenggat waktu dan tekanan waktu yang berlebihan.

Pegawai perbankan seringkali menghadapi kondisi kerja yang berat. Mereka berada di bawah tekanan untuk menyajikan pelayanan yang berkualitas dan seringkali bekerja dalam batasan anggaran yang ketat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna.

Dalam sebuah kantor yang terdapat pelayanan, unsur pimpinan atau partner seringkali berusaha untuk meminimalisir waktu yang dihabiskan untuk penugasan pekerjaan yang berdampak pada munculnya tekanan yang tidak normal bagi bawahan atau staf. Perusahaan yang mampu memenuhi hak-hak karyawan dapat menciakan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan

menunjukkan sikap negative, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya, sehingga karyawan merasa tidak aman dalam dirinya dan merasakan kegelisahan (Hanafiah, 2013 :180).

Berikut disajikan data dari hasil survey pendahuluan mengenai kepuasan kerja :

Tabel 1.3
Kepuasan Kerja Pegawai Bank

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1	Saya merasa puas bekerja disini	16	53,33%	14	46,67%
2	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka saya akan dipromosikan	10	33,33%	20	66,67%
3	Para pimpinan di tempat saya bekerja memberikan dukungan terhadap saya	10	33,33%	20	66,67%
4	Saya sangat menikmati bekerja dengan teman-teman disini	8	36,67%	22	63,33%

Sumber : Penulis

Dari tabel diatas dapat dilihat dari 30 orang pegawai, hanya 16 orang atau 53,33% pegawai yang merasa puas bekerja, sedangkan sisanya sebanyak 14 orang atau 46,67% masih merasa kurang puas. Sebanyak 10 orang atau 33,33% setuju jika melaksanakan pekerjaan dengan baik maka akan dipromosikan, sedangkan sisanya 20 orang atau 66,67% tidak setuju. Sebanyak 10 orang atau 33,33% pegawai menilai pimpinan ditempat kerja memberikan dukungan terhadap pegawai, sedangkan sisanya sebanyak 20 orang

atau 66,67% menilai bahwa belum ada dukungan dari pimpinan di tempat mereka bekerja. Dan sebanyak 8 orang pegawai atau 36,67% pegawai yang sangat menikmati bekerja dengan teman - teman unit kerja, sedangkan sisanya sebanyak 22 orang atau 63,33% belum menikmati sepenuhnya.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa setengah dari karyawan merasa tidak puas dalam berbagai hal seperti promosi, rekan kerja dan pengawasan oleh pimpinan. Hal ini terjadi karena masih terdapat perbedaan antara kenyataan yang ada dengan harapan pegawai. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan dididatkannya dari tempatnya bekerja.

Wasis (2008:101) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan untuk mendapatkan hasil kerja yang oimal. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan dengan yang di dapat. Apabila yang di dapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas (Loeke dalam Sule, 2002:211).

Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi yaitu bergantung pada cara ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya. Perusahaan telah berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan gaji yang sesuai dengan aturan yang telah ditentukan.

Dikarenakan Kepuasan Kerja merupakan faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang oimal, maka manajemen tidak boleh membiarkan kepuasan yang dimiliki oleh pegawai terus mengalami penurunan, karena seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap

kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian Intensi Turnover pegawai bisa ditekan.

Tugas pegawai perbankan biasanya menuntut adanya pekerjaan lembur, tekanan waktu, dan batasan anggaran. Kondisi kerja seperti ini sangat mungkin memberi kontribusi terhadap tingkat stres kerja yang berlebihan di samping faktor-faktor lain seperti lingkungan keluarga atau sosial. Mangkunegara (2008:157) menyatakan bahwa penyebab stres kerja antara lain gaya kepemimpinan, beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak.

Tekanan lain yang muncul dapat berupa tingginya frekuensi pekerjaan dan perubahan atau mobilitas lokasi kerja. Pegawai perbankan merupakan individu yang sangat rentan terhadap gejala stres karena seringkali giat bekerja, agresif, perfeksionis dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya (Larson, 2007). Pihak manajemen harus menyadari bahwa individu tersebut sangat mungkin akan meninggalkan pekerjaan atau pindah jika stres yang dialaminya mengancam kesehatan fisik atau mental.

Hasil pra survey terhadap 30 orang pegawai Bank berkaitan dengan stres kerja dapat dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1.4 Stres Kerja Pegawai Bank

No	Dimensi	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total
1	Beban Kerja	Saya merasa kurang konsentrasi ketika banyak keluhan nasabah	10	14	6	0	0	30
2	Tekanan Waktu	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu oleh atasan	11	12	7	0	0	30
3	Wewenang Tidak Mencukupi	Atasan tidak memberikan wewenang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan	8	11	8	3	0	30
4	Kekuatiran Finansial	Pendapatan yang diterima belum mencukupi kebutuhan saya	7	13	8	2	0	30
Frekuensi			36	50	29	5	0	120
Skor			180	200	87	10	0	477
Prosentase			37.74	41.93	18.24	2.10	0.00	100.00
Rata-rata			3.98					

Sumber : Penulis

Berdasarkan tabel di atas mengenai stres kerja diperoleh informasi dari jawaban sangat setuju dan setuju dengan prosentase 79,67% karyawan masih memberi jawaban negatif. Hal ini berarti masalah stres kerja belum optimal, sehingga perlu mendapat perhatian dalam menurunkan stres kerja terutama pada faktor beban kerja. Keempat faktor ini perlu mendapat perhatian agar stres kerja dapat diturunkan.

Meskipun pegawai perbankan dikenal sangat penuh dengan tekanan, petugas pelayanan maupun pelayanan publik juga mengalami stres dan dalam beberapa hal menghadapi masalah yang serupa. Terkait dengan sifat pekerjaan pelayanan, Larson dan Murff (2007) menggarisbawahi pegawai perbankan sebagai pekerjaan yang rentan terhadap stres kerja.

Aspek penting yang memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Mangkunegara (2008:121) berpendapat bahwa individu-individu termotivasi pada saat mereka merasa bahwa lingkungan kerja memberikan kenyamanan. Lingkungan kerja bagi individu maupun kelompok merupakan satu hal yang penting untuk mendukung terlaksananya penyelesaian pekerjaan atau tugas dengan baik. Lingkungan kerja merupakan kesatuan antara unsur-unsur di dalamnya semisal ada budaya kerja, iklim kerja, pola hubungan internal dan eksternal bahkan pada fasilitas yang dikelola di tempat bekerja.

Sowmya dan Panchanatham (2011:50) berpendapat jika perusahaan ingin membuat situasi lingkungan kerja yang nyaman, hendaknya lebih memperhatikan penataan ruang kerja seperti penempatan peralatan kerja, penerangan, kebisingan dan kenyamanan yang dapat meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan sehingga mereka merasa betah bekerja di ruangnya. Karyawan akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan apabila fasilitas yang

tersedia di perusahaan tersedia dan terawatt dengan baik. Untuk itu diperlukan adanya pemenuhan fasilitas lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja baik dan tidak mudah mengalami stress.

Berikut disajikan data dari hasil survey pendahuluan mengenai Lingkungan Kerja :

Tabel 1.5 Lingkungan Kerja Pegawai Bank

No	Dimensi	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total
1	Warna	Penataan warna cat sesuai dengan selera	8	13	8	1	0	30
2	Penerangan	Penerangan di tempat kerja cukup memadai	9	9	7	5	0	30
3	Ventilasi	Ruang gerak di ruangan tempat kerja cukup leluasa	5	10	9	6	0	30
4	Dekorasi	Penataan dekorasi sesuai dengan selera	6	12	8	4	0	30
5	Suara bising	Suara bising dari lingkungan tempat kerja cukup mengganggu	7	11	7	5	0	30
6	Atasan Bawahan	Hubungan dengan pimpinan, merasa nyaman	8	10	8	4	0	30
7	Rekan Kerja	Solidaritas antar rekan kerja tinggi	9	9	7	5	0	30
Frekuensi			52	74	54	30	0	210
Skor			260	296	162	60	0	
Prosentase			33.4	38.1	20.8	7.7	0.00	100
Rata-rata			3.70					

Sumber : Penulis

Berdasarkan tabel di atas mengenai lingkungan kerja pegawai Bank diperoleh informasi dari jawaban sangat tidak baik, tidak baik dan kurang baik dengan prosentase 29,00 % karyawan masih memberi jawaban negatif. Hal ini berarti masalah lingkungan kerja pegawai Bank belum optimal, sehingga perlu mendapat perhatian dalam meningkatkan lingkungan kerja pegawai Bank. Ketujuh faktor ini perlu mendapat perhatian agar lingkungan kerja pegawai Bank dapat ditingkatkan.

INTENSI TURNOVER DALAM ORGANISASI

Buku ini disusun dengan harapan untuk dapat memberikan suasana baru tentang kajian Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM), salah satu kajian yang saat ini sedang banyak dibahas adalah tentang Turnover/keluar masuknya pegawai pada banyak organisasi non pemerintah. Oleh karenanya dalam buku ini kami mencoba membahas serta mengkaji tentang kecenderungan pegawai untuk berpindah kerja ke tempat yang baru, atau apa yang disebut dengan istilah intensi turnover.

Sebenarnya intensi turnover ini sesuatu yang sangat wajar terjadi pada organisasi apapun, karena pada dasarnya setiap manusia selalu ingin mendapatkan sesuatu yang lebih baik dan lebih menjanjikan untuk kehidupannya dimasa depan.

Buku ini membahas tentang alasan-alasan atau hal-hal yang melatar belakangi orang berpikir tentang berpindah kerja atau intensi turnover tersebut. Kajian yang kami sajikan disertai dengan contoh atau kajian empiris yang terjadi pada Bank BUMN, sehingga harapan kami semoga buku ini dapat memberikan gambaran ataupun tambahan pengetahuan bagi pengambil keputusan.

ISBN 978-623-315-508-3



9 786233 155083

