

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Dalam sebuah daerah terdapat sistem organisasi atau kelompok perwakilan masyarakat yang bertugas mengatur berjalannya pembangunan daerah yang biasa disebut dengan pemerintahan daerah. Keberadaan pemerintahan memegang peranan penting dalam upaya memajukan dan menyejahterakan masyarakat. Pemerintah daerah adalah badan penyelenggara urusan pemerintahan dalam menata dan mengurus kepentingan masyarakat daerah setempat. Infrastruktur seperti balai desa dan pegawai daerah merupakan bagian dari sistem pemerintahan daerah.

Kantor balai desa merupakan lokasi pelayanan desa yang menjadi pusat kegiatan di desa, baik itu bidang pemerintahan, pembangunan maupun pembinaan. Sejatinya kantor balai desa tidak hanya sekedar berupa bangunan yang berdiri pada sebidang tanah akan tetapi skalanya lebih dari itu. Kantor balai desa menjadi tempat di mana organisasi manusia mengelola, mengatur dan melakukan pelayanan kepada masyarakat desa. Kindangen, Adolfina & Taroreh (2019) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk mengkoordinasikan hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Dalam hal ini sumber daya manusia dari pegawai daerah memegang peranan penting dalam upaya kemajuan desa dan kesuksesan badan pemerintahan daerah.

Qasim, Javed & Shafi (2014) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan dasar untuk mencapai posisi yang lebih tinggi melalui kinerja, efisiensi, dan kesetiaan mereka terhadap organisasi. Ada kalanya pegawai mengalami beban kerja yang ditimbulkan oleh lingkungan organisasi yang kompetitif dan tegas. Lingkungan kerja yang kompetitif dapat menimbulkan konflik antar individu yang disebabkan dari berbagai faktor. Adanya konflik pribadi di lingkungan kerja dapat menyebabkan stres kerja di kalangan pegawai. Stres biasanya diartikan sebagai penyakit fisik atau mental yang berkembang ketika seseorang mengalami sesuatu yang bertentangan dengan keyakinan atau harapan mereka. Faktor-faktor seperti kerumitan, beban kerja, dan peningkatan tanggung jawab merupakan pemicu dari adanya stres kerja. Faktor-faktor ini diketahui sebagai *stresor* dan selalu memiliki dampak yang buruk dan menghancurkan pada kinerja dan produktivitas pegawai (Zahra, Khan, Imran, Aman & Ali, 2018).

Studi menemukan bahwa keinginan berpindah pegawai berhubungan positif dengan stres kerja. Jika sebuah organisasi tertarik untuk mengembangkan modal intelektualnya yang paling berharga, maka organisasi perlu mengurangi stres kerja pegawainya. Organisasi harus lebih rasional dalam mendistribusikan stres kerja untuk menciptakan posisi menguntungkan bagi organisasi dan pegawai. Tekanan kerja dan stres adalah tantangan *universal* bagi organisasi. Pengaruh tekanan kerja dan stres kerja sangat beragam dan bermanifestasi dalam bentuk seperti ketidakhadiran karena sakit, prestasi kerja yang buruk, produktivitas yang rendah, serta ketegangan dan hipertensi yang ekstrem. Organisasi harus memberikan kolaborasi dan dukungan yang tepat untuk mengurangi stres kerja pegawai.

Demikian juga, bimbingan dan pelatihan yang tepat diperlukan untuk pertumbuhan pribadi dan kepuasan pegawai untuk eksis dalam organisasi (Muhammad, Ihsan & Hayat, 2021).

Hassan (2014) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia, jika ada risiko berhenti bekerja dari niat pegawai, maka organisasi akan mengalami dampak jangka panjang dari tantangan besar ini. *Turnover* yang tinggi mengakibatkan kerugian finansial bagi organisasi. *Turnover intention* yang berkelanjutan dapat memberikan ancaman bagi pihak organisasi, pekerja yang keluar berpotensi dapat mencoreng nama baik organisasi, terutama jika pegawai tersebut keluar disebabkan perasaan tidak nyaman dalam bekerja. Hal ini tentunya perlu disikapi dengan baik oleh pihak organisasi agar dapat menurunkan tingkat *turnover* yang tinggi agar nama baik organisasi tetap terjaga dan organisasi juga dapat terhindar dari pengeluaran biaya tambahan untuk melakukan rekrutmen pegawai baru (Wulandari & Prahiawan, 2019).

Upaya organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui promosi jabatan, promosi direalisasikan atas dasar proses yang ditetapkan oleh organisasi. Hal tersebut dimaksudkan agar pegawai memiliki kesempatan untuk dapat mengikuti promosi jabatan (Fadli, 2020). Promosi adalah prosedur standar internal di semua pekerjaan, ini berkaitan dengan pengembangan prinsip-prinsip utama praktik manajemen sumber daya manusia di organisasi manapun. Namun, mungkin ada beberapa kendala dalam proses promosi jabatan yang dilakukan. Bagi pegawai yang gagal untuk naik jabatan, dikarenakan kurangnya kesadaran akan keinginan mereka untuk maju dan upaya mereka yang

tidak dihargai akan menciptakan emosi yang negatif. Ketika pegawai mengetahui bahwa orang yang sederajat atau bahkan lebih buruk dari mereka dinaikan jabatannya, itu akan membuat mereka cenderung menyadari bahwa organisasi melanggar prinsip-prinsip keadilan yang tidak hanya akan menyebabkan ketidakpuasan, tetapi juga mempengaruhi stres kerja, dan mengurangi kepercayaan terhadap organisasi. Hal tersebut menyebabkan peningkatan *turnover intention*. Oleh sebab itu, promosi merupakan isu penting dalam organisasi yang menentukan loyalitas dan kualitas sumber daya manusia (Qingjuan, Rui & Ailing, 2019).

Kepuasan kerja pada pekerjaan disebut sebagai faktor yang dapat mempengaruhi niat berpindah pegawai. Pada dasarnya kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat pribadi, karena pada tingkatannya kepuasan kerja mempunyai motivasi yang berbeda-beda yang bersumber dari suatu sistem nilai yang terkandung dalam diri individu. Dalam hal ini, kepuasan didapat tergantung pada seberapa baik penilaian mereka terhadap pekerjaan itu sesuai dengan kebutuhan mereka. Seorang pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya akan pergi dan mulai mencari organisasi baru. Dengan harapan organisasi yang baru akan mampu menghadirkan kepuasan yang diinginkan (Fadli, 2020). Hal tersebut menjadi tantangan bagi organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif agar mendorong pegawainya bekerja dengan nyaman sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal.

Lingkungan kerja memiliki efek baik dan buruk terhadap kesejahteraan psikologis pegawai. Lingkungan kerja banyak dianggap hanya sebagai lingkungan

di mana orang bekerja. Akan tetapi kategorinya sangat luas, termasuk menentukan spesifikasi karakteristik fisik beban kerja dan kompleksitas tugas dari pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja juga mencakup lokasi geografis fisik, seperti lokasi konstruksi atau gedung perkantoran. Lingkungan kerja biasanya mencakup faktor-faktor lain yang terkait dengan tempat kerja, seperti kualitas udara, tingkat kebisingan, dan manfaat tempat kerja seperti penitipan anak gratis dan tempat parkir yang luas. Namun, mengingat lingkungan psikologis dan dampaknya terhadap kesejahteraan pekerja, tidak semua aspek lingkungan sama pentingnya atau bahkan terkait. Lingkungan merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar tidak hanya pada ruang lingkup pekerjaan tetapi juga pada perasaan pegawai terhadap pekerjaan (Duru, 2017). Balai Desa Kecamatan Mijen memiliki masalah pada tingkat kehadiran bekerja dilihat dari tingkat absensi pegawai mulai bulan Januari hingga Mei 2022 seperti terlihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen Per Mei 2022**

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja/ Bulan (Hari)	Total Seluruh Hari Kerja Pegawai Seharusnya	Jumlah Tidak Hadir (Absen)	Persentase Tingkat Absen
A	B	C	D=B X C	E	F=E/D X 100%
Januari	133	22	2.926	129	4,41%
Februari	133	20	2.660	111	4,17%
Maret	133	23	3.059	124	4,05%
April	133	20	2.660	115	4,32%
Mei	133	23	3.059	126	4,12%
Rata-rata	133	21,6	2.873	121	4,22%

Sumber: Data Balai Desa Kecamatan Mijen, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 dijelaskan bahwa tingkat absensi pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen tergolong tinggi dengan rata-rata 4,22 persen. Mudiarta (2011:93) menyatakan bahwa tingkat absensi 2 sampai 3 persen tergolong baik, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi. Kondisi tingkat absensi pegawai yang tergolong tinggi menunjukkan indikasi stres kerja dan rendahnya kepuasan kerja pada pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen. Permasalahan stres kerja tinggi dan kepuasan kerja yang tidak tertangani dengan baik dapat berdampak pada munculnya *turnover intention*.

**Tabel 1.2**

**Data *Turnover* Pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen**

Tahun	Jumlah Pegawai 7 Balai Desa Kecamatan Mijen	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase
2018	140	9	6,4%
2019	137	8	5,8%
2020	141	10	7,1%
2021	145	12	8,3%

Sumber: Data Balai Desa Kecamatan Mijen, 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa *tingkat turnover* pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen dari tahun 2018 hingga 2021 mengalami fluktuasi pada tiap tahunnya. Melihat dari data yang didapat selama tiga tahun terakhir, jumlah pegawai yang keluar semakin meningkat. Tahun 2019 terdapat delapan pegawai yang keluar dari keseluruhan berjumlah seratus tiga puluh tujuh pegawai. Pada tahun 2021 jumlah yang keluar meningkat sampai dengan dua belas pegawai dari jumlah keseluruhan seratus empat puluh lima pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan terdapat masalah pada tingkat kepuasan kerja pegawai Balai Desa

Kecamatan Mijen dilihat dari tingkat *turnover* yang semakin meningkat pada tiap tahunnya.

Masalah kepuasan kerja merupakan hal mendasar yang dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Semakin rendah tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin memunculkan pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja yang dirasakan pegawai diduga menimbulkan berbagai masalah seperti meningkatnya tingkat absensi pegawai, perilaku kerja pasif dan sebagainya. Masalah kepuasan kerja itu pun muncul di Balai Desa Kecamatan Mijen salah satunya diakibatkan dari pemberian promosi jabatan yang tergolong sulit dikarenakan pemberian promosi jabatan di Balai Desa Kecamatan Mijen hanya akan dilakukan jika terjadi kekosongan jabatan, selain itu untuk dapat dinaikan jabatan pegawai harus memenuhi beberapa syarat yang cukup sulit. Selain faktor kepuasan kerja, stres kerja juga dialami oleh pegawai di Balai Desa Kecamatan Mijen. Hal ini perlu menjadi perhatian organisasi karena perilaku stres kerja tidak hanya berpengaruh pada individu, tetapi juga terhadap organisasi itu sendiri.

Berbagai studi penelitian telah banyak dilakukan diantaranya dalam penelitian Wulandari and Prahiawan (2019) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan dalam penelitian Tarigan, Ginting & Siahaan (2021) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Alpian (2019) menemukan stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja berbeda dengan hasil penelitian Rauan & Tewel

(2019) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Dewi & Suartina (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan dalam penelitian Apriyanto & Haryono (2020) mendapat hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Fadli (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan dalam penelitian oleh Rohman, Wulan & Haryono (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Studi oleh Marpaung & Lo (2020) mendapat hasil bahwa promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan dalam penelitian Kindangen, Adolfina & Taroreh (2019) promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Harini & Damayanti (2018) menemukan bahwa promosi jabatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan dalam penelitian oleh Herawati & Orbaningsih (2022) menemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari berbagai studi penelitian yang telah dilakukan pada uraian diatas bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberlangsungan sumber daya manusia yang ada di organisasi diantaranya promosi jabatan, stres kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Dalam meningkatkan kepuasan kerja

pemberian promosi jabatan serta lingkungan kerja yang baik dapat menjadi pendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai. Jika lingkungan kerja kurang baik, seperti infrastruktur yang kurang memadai dan jam kerja yang terlalu ketat dapat menjadi permasalahan yang menimbulkan peningkatan stres kerja dan penurunan tingkat kepuasan kerja.

Adanya masalah rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai menunjukkan bahwa promosi jabatan, stres kerja dan lingkungan kerja selama ini kurang diperhatikan oleh organisasi. Hal itulah yang memicu adanya niat berpindah dari pegawai. Adanya permasalahan tersebut mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” (Studi Kasus Pada Balai Desa Kecamatan Mijen).**

## 1.2 Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1) Variabel yang diteliti

Pada penelitian ini variabel yang diteliti meliputi:

#### 1) Variabel bebas (*independent variabel*)

Variabel independent dalam penelitian ini adalah promosi jabatan (X1), stres kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3)

#### 2) Variabel tak bebas (*dependent variabel*)

Variabel dependent dalam penelitian ini adalah *turnover intention* (Z)

3) Variabel antara (*intervening variabel*)

Variabel intervening penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y)

2) Subjek penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitian yang akan digunakan adalah seluruh pegawai pada tujuh Kantor Balai Desa di Kecamatan Mijen

3) Periode penelitian

Periode penelitian ini dimulai dari bulan Maret sampai dengan bulan April tahun 2023

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dijelaskan bahwa permasalahan yang ada pada Balai Desa Kecamatan Mijen adalah adanya tingkat fluktuasi *turnover intention* pada tiap tahunnya. Pemberian promosi jabatan yang cukup sulit, lingkungan kerja yang kurang kondusif serta stres kerja yang dirasakan pegawai di Balai Desa Kecamatan Mijen diduga menjadi penyebab kepuasan kerja menurun. Pegawai merasa tidak puas dengan hasil kerjanya dikarenakan pekerjaan yang dilakukannya menjadi suatu beban yang harus dikerjakan, hal tersebut menjadi dasar beban dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen yang tergolong buruk, sehingga diindikasikan bahwa di Balai Desa Kecamatan Mijen terdapat ketidakpuasan kerja diakibatkan pemberian promosi yang sulit, adanya beban kerja yang dirasakan pegawai, juga lingkungan kerja yang kurang kondusif yang berakibat pada peningkatan *turnover intention*. Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh stres kerja, promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* melalui

kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen?
- 2) Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen?
- 3) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen?
- 4) Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap *turnover intention* pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen?
- 5) Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen?
- 6) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen?
- 7) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang dijelaskan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen.
- 2) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen.

- 3) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen.
- 4) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh promosi jabatan terhadap *turnover intention* pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen.
- 5) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen.
- 6) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen.
- 7) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pegawai Balai Desa Kecamatan Mijen.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### **1) Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengembangan ilmu dan peneliti dapat lebih mengenal apa itu promosi jabatan, stres kerja dan lingkungan kerja serta aspek-aspek yang dapat menaikkan kepuasan kerja pegawai juga pengaruhnya terhadap *turnover intention*.

#### **2) Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Kantor Balai Desa Kecamatan Mijen mengetahui kekurangan dalam organisasi terkait permasalahan yang diteliti. Diharapkan dengan penelitian ini organisasi dapat mengetahui cara untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya sehingga dapat mencegah adanya *turnover intention*.