

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Era globalisasi mempunyai dampak dalam dunia usaha dan tidak ada satupun negara yang dapat menolak atau menghindari efek globalisasi, khususnya dalam sektor perekonomian. Dengan adanya globalisasi maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu organisasi/perusahaan yang lebih efektif dan efisien. Organisasi/perusahaan dituntut untuk dapat bersaing ditengah perkembangan pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat. Perubahan-perubahan yang terjadi harus diimbangi dengan mengoptimalkan fungsi manajemen melalui sumber daya yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan tersebut, karena secara psikologis perubahan tersebut akan sangat mempengaruhi sumber daya manusia dari organisasi /perusahaan tersebut.

Organisasi/perusahaan perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut, dan menyeleksi sumber daya manusianya. Di sisi lain, suatu organisasi/perusahaan juga perlu untuk mempertahankan sumber daya yang potensial agar tidak berdampak pada keinginan keluar (*turnover intention*), disinilah peran penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sebuah organisasi/perusahaan. Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika

perubahan lingkungan yang terjadi. Organisasi/perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi/perusahaan yaitu karyawan disemua tingkat (level) pekerjaan sangat dibutuhkan (Brown, 2005:98)

Organisasi/perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya karena karyawan merupakan aset penting dalam menjalankan operasional perusahaan (Brown, 2005:98). Kenyataan yang terjadi adalah masih tingginya tingkat karyawan yang memutuskan untuk keluar dan pindah ke perusahaan lain.

Perpindahan yang dilakukan karyawan untuk keluar dari perusahaan disebut *turnover*. *Turnover* berisiko hilangnya karyawan yang potensial bagi organisasi/perusahaan, khususnya *turnover* yang disebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri (Arianto, 2010:102). Lebih lanjut Arianto menyatakan bahwa *turnover* merupakan masalah klasik yang selalu dihadapi para pengusaha, seperti halnya *replacement* yang dilakukan karena faktor menurunnya produktifitas karyawan. Namun jika penggantian disebabkan oleh produktifitas, maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka perusahaan akan kesulitan karena hal ini berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan.

Suwandi dan Indriantoro (2003:173) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *turnover* pada perusahaan, maka akan semakin banyak biaya yang dikeluarkan, baik

dari biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang harus dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Oleh karenanya intensitas *turnover* harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibandingkan dengan biaya rekrutmen yang ditanggung perusahaan, (Toly, 2001:111).

PT 'X' merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang garmen orientasi ekspor dengan spesialisasi dibidang *ladies wear*. PT 'X' berdiri tahun 1988 mampu bertahan serta berkembang cukup pesat sampai dengan saat ini. Menurut data terbaru yang didapatkan dari *General Affair Department*, hasil produksi PT 'X' pertahunnya mencapai lebih dari 4 juta baju didukung dengan jumlah karyawan baik karyawan tetap maupun kontrak yang mencapai hampir 3000 orang. Disaat perusahaan garmen lainnya berjatuh karena tidak mampu menghadapi persaingan di era globalisasi ini, PT 'X' sebaliknya telah membuktikan dirinya dengan menjadi salah satu perusahaan garmen terbesar di Indonesia.

PT 'X' memiliki visi menjadi *market leader* dalam industri fashion dan dikenal dalam skala baik nasional maupun internasional melalui produk-produk berkualitas yang dihasilkan yang didukung dengan pelayanan yang baik dan memuaskan. Untuk mencapai visinya tersebut, PT 'X' membutuhkan sumber daya manusia yang unggul. PT 'X' perlu untuk mempertahankan sumber daya yang potensial agar tidak berdampak pada keinginan keluar (*turnover intention*) karena tingginya karyawan keluar dari suatu

perusahaan atau organisasi mendatangkan lebih banyak kerugian dibanding manfaatnya

Berdasarkan pra survei yang dilakukan dengan jumlah responden sebanyak 20 (dua puluh) responden / pegawai tetap, terlihat bahwa fenomena *turnover intention* yang terjadi di PT X cukup tinggi.

Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Pra-survey *Turnover Intention***

No.	Pernyataan <i>Turnover Intention</i>	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Adanya niat untuk berhenti dari pekerjaan yang sekarang	15	5
2	Adanya rasa tidak cocok dengan lingkungan pekerjaan	4	16
3	Adanya pikiran untuk pindah kerja di tempat lain	12	8
4	Aktif melihat info lowongan pekerjaan di tempat lain	8	12
5	Aktif menanyakan lowongan pekerjaan pada teman-teman di tempat lain	13	7
6	Adanya inisiatif melamar pekerjaan ke perusahaan lain	7	13
7	Adanya penilaian bahwa perusahaan lain lebih menjamin masa depan dibandingkan dengan tempat bekerja sekarang ini	12	8

8	Akan mengikuti panggilan interview / wawancara pekerjaan yang ditawarkan	15	5
9	Sering mengeluh dengan pekerjaan yang harus dikerjakan	11	9

**Sumber: Data hasil Pra-survey dan diolah oleh peneliti.**

Berdasarkan tabel 1.1 ditemukan bahwa 15 (lima belas) dari 20 (dua puluh) responden berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya. 12 (dua belas) responden berpikir untuk pindah kerja di tempat lain, dan 15 (lima belas) responden menyatakan akan mengikuti panggilan interview yang ditawarkan kepada mereka. Dengan tingginya tingkat *turnover intention* yang terjadi saat ini, PT ‘X’ harus mampu memberikan perhatian yang serius atas fenomena yang tengah terjadi agar tidak berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Berikut adalah data *voluntary turnover* karyawan (keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela) pada PT ‘X’ tahun 2016-2018, yang diformulasikan berdasarkan tabel 1.2 berikut :

**Tabel 1.2**

**Data Turnover PT ‘X’**

No.	Tahun	Awal	Masuk	Keluar	<i>Turnover Rate</i>	Jumlah Karyawan Akhir
1	2016	245	23	22	8.96%	246
2	2017	246	19	26	10.72%	239
3	2018	239	33	27	11.16%	245

**Sumber: Data General Affair Department PT ‘X’**

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat jumlah karyawan yang masuk dan keluar terhitung dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Kenaikan yang signifikan terjadi di tahun 2017 dan 2018 dengan persentase *turnover* mencapai 11.16%, dimana terjadi kenaikan sebanyak 2% dari tahun 2016.

Penulis mencoba melakukan survey awal melalui wawancara singkat kepada responden tentang keinginan mereka untuk berpindah perusahaan. Dari wawancara singkat penulis dengan beberapa responden tersebut, didapatkan hasil bahwa sebagian besar responden memutuskan untuk berhenti bekerja dan berpindah ke tempat lain. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa stres dengan beban pekerjaan yang harus mereka lakukan. Banyaknya tuntutan tugas membuat karyawan *overload*. Hal ini terutama diakibatkan karena adanya perubahan sistem yang diterapkan oleh manajemen baru. Selain itu, karyawan juga merasa apa yang disampaikan kepada atasan selalu kurang dapat diterima dan karyawan sama sekali tidak memiliki wewenang sesuai dengan bagian mereka.

Pihak manajemen PT 'X' perlu menyadari tingginya persentase *turnover* yang terjadi, karena akan ada dampak yang timbul dimana pihak perusahaan tidak dapat mencapai tujuan perusahaan. Salah satu diantaranya adalah ketika pekerjaan dari empat orang karyawan yang keluar secara mendadak dengan tidak mendelegasikan pekerjaan mereka, yang mengakibatkan putusnya salah satu rantai kerja sehingga berdampak pada keterlambatan pemesanan dan penyediaan bahan baku. Keterlambatan penyediaan bahan baku mengakibatkan pengerjaan pada bagian produksi menjadi terhambat. Pada akhirnya perusahaan harus melemburkan karyawan produksi untuk

mengejar waktu pengiriman garmen yang sudah dijanjikan dan perusahaan juga harus bertanggung jawab membayar biaya pengiriman dan juga denda, dimana kerugian yang dialami mencapai beberapa miliar rupiah. Dampak lain yang timbul adalah pihak perusahaan juga harus mengeluarkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru untuk mengisi posisi yang kosong.

Melalui hasil prasurvei dan juga wawancara singkat yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja menjadi salah satu penyebab terjadinya *turnover intention*. Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres kerja juga menjadi penyebab terjadinya perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan, hal ini dikarenakan banyaknya kebutuhan yang harus di penuhi, beban kerja yang semakin berat dan persaingan kerja yang semakin ketat. Apabila stres kerja yang dirasakan karyawan sangat tinggi maka hal tersebut dapat meningkatkan *turnover intention*, sejalan dengan yang diungkap oleh Dessler (2015:543), bahwa pada gilirannya, berbagai faktor-faktor ditempat kerja, antara lain tuntutan pada jadwal kerja, kecepatan dalam bekerja, keamanan dalam bekerja, jarak tempat tinggal ke tempat bekerja, kebisingan ditempat kerja, pengawasan yang buruk, serta jumlah dan sifat dari customer untuk mencapai kinerja organisasi dapat menyebabkan stres terhadap karyawannya.

Selain faktor stres kerja, ada dugaan lain muncul yang mempengaruhi *turnover intention*, salah satunya adalah faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan

perasaan positif dan emosional tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Meningkatkan kepuasan karyawan merupakan kunci sukses suatu organisasi, hal tersebut merupakan dasar bagi perusahaan untuk melihat seperti apa keinginan karyawan serta lingkungan kerja yang diinginkan, dan dengan hal tersebut akan dapat meningkatkan pengabdian karyawan.

Melalui wawancara singkat dengan responden, penulis juga mendapatkan hasil bahwa pada dasarnya karyawan merasa cukup cocok dengan lingkungan kerja mereka. Selain daripada itu, PT “X” juga merupakan perusahaan yang selalu memenuhi hak-hak karyawan sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Hal-hal tersebut membuat karyawan merasa sayang untuk pindah ke tempat kerja lain, sehingga mereka memilih untuk bertahan dan tetap bekerja di PT “X”.

Beberapa pendapat diatas menunjukkan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi *turnover intention*. Perhatian yang lebih serius harus dapat diberikan oleh pihak manajemen agar perusahaan mampu menurunkan stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja sehingga diharapkan dapat menurunkan keinginan karyawannya untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan tersebut, maka dapat diajukan sebuah penelitian yang berjudul:

“Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT ‘X’”.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

*Turnover intention* merupakan fenomena yang perlu diperhatikan dengan serius oleh PT 'X' karena dapat memberikan dampak yang cukup berarti, seperti terganggunya proses operasional perusahaan dan terhambatnya pencapaian target kinerja dari PT 'X'.

Ketika *turnover* terjadi, maka perusahaan akan kehilangan sumber daya potensialnya dan kekosongan yang terjadi akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Pada data yang ditunjukkan sebelumnya, *turnover* PT 'X' relatif tinggi pada tahun 2017 dan 2018, yaitu sebesar 11.16%.

Fenomena *turnover intention* pada PT 'X' didapatkan melalui hasil observasi melalui angket dan wawancara singkat yang menunjukkan bahwa karyawan berpikir untuk berhenti dari tempat bekerja sekarang. Hal ini menunjukkan kurangnya kepuasan kerja dari para karyawan sehingga mereka berpikir untuk pindah kerja di tempat lain. Sebagian responden juga mengakui bahwa mereka sering mengeluh dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini diduga terjadi karena adanya stres kerja, sehingga mempengaruhi *turnover intention* dari karyawan tersebut.

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT 'X'

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah diatas, maka secara spesifik, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana stres kerja pada karyawan PT 'X'
2. Bagaimana kepuasan kerja pada karyawan PT 'X'
3. Bagaimana *turnover intention* pada karyawan PT 'X'
4. Bagaimana pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT 'X', baik secara simultan maupun parsial

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud untuk menguji pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Stres kerja pada karyawan PT 'X'
2. Kepuasan kerja pada karyawan PT 'X'
3. *Turnover intention* pada karyawan PT 'X'
5. Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT 'X' baik secara simultan maupun parsial

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan-tujuan tersebut, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis sebagai berikut:

1. Secara praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen PT 'X' dalam mengambil kebijakan sebagai upaya meminimalisir *turnover intention*.

2. Secara akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi peneliti dalam bidang Manajemen SDM untuk mengembangkan wacana dunia organisasi khususnya yang berkaitan dengan stres kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai perbandingan dan bahan referensi tentang *turnover intention* bagi penelitian selanjutnya.