

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aspek penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut dan menyeleksi sumber daya manusianya. Di sisi lain, suatu organisasi perlu untuk mempertahankan sumber daya yang potensial agar tidak berdampak pada keinginan keluar secara suka rela atau yang biasa disebut dengan *turnover*. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa sejumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, yang biasanya dipicu oleh niat atau intensi yang dikenal sebagai *turnover intention*. *Turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Tingginya tingkat keinginan keluar telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan saat ini, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjangkau staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. *Turnover intention* merupakan proses yang berkembang dan berlanjut. Secara umum diyakini bahwa cukup banyak karyawan yang berpindah-pindah perusahaan dalam kurun waktu yang relatif singkat. Setiap perusahaan atau organisasi selalu berusaha mengurangi tingkat niat keluar karyawannya, terutama yang dilakukan secara sukarela. Tingginya karyawan keluar dari suatu perusahaan atau organisasi mendatangkan lebih banyak kerugian dibanding manfaatnya. Kerugian dari adanya *turnover* karyawan salah satunya adalah meningkatkan biaya perekrutan.

Dilansir dari Career Business Leader Mercer Indonesia (2020), perekrutan karyawan di Indonesia pada tahun 2020 melambat dengan 36% perusahaan berencana untuk menambah jumlah karyawan dibandingkan dengan 43% pada tahun 2019. Di seluruh sektor industri di Indonesia, tingkat pengunduran diri sukarela mencapai 7% pada 2019. Pada tahun 2019, sektor industri barang & jasa di Indonesia memiliki tingkat *turnover* sukarela tertinggi yaitu 14%. Hal ini lebih tinggi dari tahun sebelumnya yaitu 2018, industri barang dan jasa memiliki tingkat *turnover* sukarela sebesar 12%. Setiap tahunnya, terjadi kenaikan angka *turnover* pada sektor barang dan jasa, sementara alasan karyawan meninggalkan organisasi itu sendiri bervariasi, diantaranya adalah gaji kurang memuaskan, rekan kerja, kurangnya jalur karir yang jelas, komitmen karyawan, dan sebagainya.

Dilansir dari kompas.com (2019), laporan *Talent Trend* yang diluncurkan melalui LinkedIn, terungkap beberapa alasan yang mendorong karyawan untuk pindah kerja. Mereka antara lain mencari kompensasi dan tunjangan pekerjaan yang lebih baik, pekerjaan yang lebih menantang, keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal, serta kesempatan untuk meningkatkan karir.

Selain dari pada itu, regional.kompas.com (2019), berdasarkan *Deloitte Survey* pada tahun 2018, 43% kebanyakan karyawan khususnya karyawan milenial berencana untuk berhenti dari tempat kerja mereka dalam kurun waktu dua tahun, dan hanya 28% yang berencana menetap dengan perusahaannya saat ini sampai lebih dari lima tahun. Penyebab terjadinya hal tersebut adalah karyawan merasa kurang mendapat pelatihan dan pengembangan diri. Mereka berasumsi cara untuk mengembangkan potensi diri adalah dengan berpindah tempat kerja yang dirasa lebih baik. Tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi.

*Turnover* juga kerap terjadi pada PT. X, perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan aspal dan konstruksi yang telah berdiri sejak 2013.

Berikut adalah data *voluntary turnover* karyawan pada PT. X tahun 2018-2020, yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut:

**Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan PT. X Tahun 2018 – 2020**

Bulan	2018				2019				2020			
	Jml Kary.	In	Out	%	Jml Kary.	In	Out	%	Jml Kary.	In	Out	%
Jan	215	11	0	0,0	213	4	4	1,9	209	3	4	1,9
Feb	226	0	4	1,8	213	0	4	1,9	208	0	4	1,9
Mar	222	0	2	0,9	209	5	0	0,0	204	0	0	0,0
Apr	220	0	0	0,0	214	0	0	0,0	204	5	0	0,0
Mei	220	0	3	1,4	214	0	0	0,0	209	0	5	2,4
Jun	217	4	2	0,9	214	0	6	2,8	204	0	3	1,5
Jul	219	0	0	0,0	208	4	0	0,0	201	0	4	2,0
Agt	219	0	2	0,9	212	2	5	2,4	197	2	0	0,0
Sep	217	0	0	0,0	209	0	0	0,0	199	5	0	0,0
Okt	217	0	0	0,0	209	0	0	0,0	204	0	0	0,0
Nov	217	0	0	0,0	209	0	2	1,0	204	0	3	1,5
Des	215	3	5	2,3	207	3	1	0,5	201	0	2	1,0
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>8,4</b>	<b>207</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>10,4</b>	<b>199</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>12,2</b>

Sumber: Divisi Human Capital PT. X (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, terhitung dari Januari 2018 sampai dengan Desember 2020, karyawan PT. X yang keluar mencapai angka 65 orang dari keseluruhan karyawan. Pada tahun 2018, karyawan yang keluar adalah 18 orang (8,4%), lalu tahun berikutnya yaitu 2019 sebanyak 22 orang (10,4%), dan tahun 2020 sebanyak 25 orang (12,2%).

Poeh dan Soehari (2017) menyatakan bahwa standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per tahun dapat dinilai terlalu tinggi. Tingkat rata-rata *turnover* karyawan pada PT. X terus menerus mengalami peningkatan, hingga pada tahun 2020 angka *turnover* karyawan telah melewati batas yang dianggap normal yakni 12,2%.

Menindaklanjuti kasus tersebut dan data yang ditemukan, peneliti telah melakukan pra-riset yang merupakan fakta empiris dari *turnover intention* yang terjadi pada karyawan PT X.



**Gambar 1.1 Data Hasil Pertanyaan Pra Riset**

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan kepada 30 karyawan PT X terhadap keinginan karyawan untuk melakukan *turnover*, diperoleh bahwa sebanyak 25 responden (83,3%) dengan jawaban “Ya” dan 5 responden (16,7%) dengan jawaban “Tidak”, menyatakan bahwa karyawan pernah berpikir untuk mencari pekerjaan baru. Sebanyak 22 responden (73,3%) dengan jawaban “Ya” dan sebanyak 8 responden (26,7%) dengan jawaban “Tidak”, menyatakan pernah menghubungi kolega untuk mencari informasi mengenai pekerjaan baru. Selanjutnya, terdapat 24 responden (80%) dengan jawaban “Ya” dan 6 responden (20%) dengan jawaban “Tidak”, menyatakan mungkin akan keluar dari perusahaan apabila mendapatkan tawaran yang lebih baik.

*Turnover* yang sering terjadi pada suatu perusahaan seringkali terjadi pada karyawan tidak tetap (kontrak), ini dikarenakan beberapa hal, salah satunya yaitu karyawan merasa mereka tidak ada ikatan dengan perusahaan, sehingga ada kekhawatiran pada para karyawan tersebut, jika sewaktu-waktu kontrak kerjanya dapat diputus oleh perusahaan. Namun tidak dipungkiri bahwa di beberapa perusahaan, *turnover* pun terjadi pada karyawan tetap.

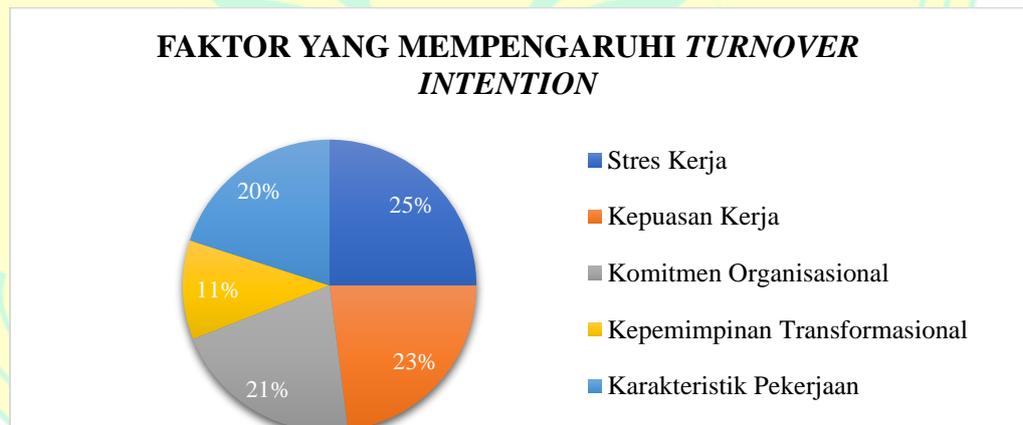
*Turnover* sendiri disebabkan oleh banyak faktor, Caesary (Soedarmi et al., 2017) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover*

*intention* terdiri dari stres kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan karakteristik pekerjaan. Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PT X sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan**

No	Faktor-Faktor	Ya		Tidak		Total	
		Total	%	Total	%	Jml	%
1	Stres Kerja (-)	25	83,3	5	16,7	30	100
2	Kepuasan Kerja (+)	7	23,3	23	76,7	30	100
3	Komitmen Organisasional (+)	9	30	21	70	30	100
4	Karakteristik Pekerjaan (-)	11	36,7	19	63,3	30	100
5	Kepemimpinan Transformasional (+)	10	33,3	20	66,7	30	100

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2022)



**Gambar 1.2 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan pra-riset pada 30 karyawan PT X, pada tabel I. 2 diatas, faktor terendah yang mempengaruhi *turnover intention* adalah karakteristik pekerjaan dengan total jawaban “Ya” sebesar 11 dan “Tidak” sebesar 19, dan presentase 11%. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik yang ada di perusahaan tidak cukup sulit sehingga membuat karyawan memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor terendah posisi kedua yang

mempengaruhi *turnover intention* adalah kepemimpinan transformasional dengan total jawaban “Ya” sebesar 10 dan “Tidak” sebesar 20, dan presentase 20%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan belum bersifat transformasional, sehingga mempengaruhi keinginan mereka untuk berpindah.

Berdasarkan hasil penelitian data pra-riset diatas, diketahui bahwa faktor tertinggi berdasarkan pra riset di atas adalah stres kerja dengan total jawaban “Ya” sebesar 25 dan “Tidak” sebesar 5 serta presentase 25%. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasakan stres kerja, dan hal ini menjadi pemicu paling tinggi keingan karyawan untuk melakukan *turnover*. Selanjutnya faktor tertinggi kedua adalah kepuasan kerja dengan total jawaban “Ya” sebesar 7 dan “Tidak” sebesar 23 serta presentase 23%, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sangatlah rendah.

Faktor tertinggi ketiga adalah komitmen organisasional dengan total jawaban “Ya” sebesar 9 dan “Tidak” 21, dan presentase 21%, hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan pada tempatnya bekerja masih rendah, dan hal ini menjadi pemicu karyawan memiliki niat untuk melakukan *turnover*. Maka dengan adanya data tersebut, diketahui bahwa faktor yang memiliki pengaruh terbesar pada *turnover intention* pada karyawan di PT X dengan presentase tertinggi yaitu stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

Sebagai data pendukung, peneliti juga melakukan wawancara pra-penelitian dengan pertanyaan umum yang dilakukan kepada personalia dan beberapa karyawan PT X secara langsung. Karyawan merasa stres karena beban kerja yang diterima banyak, hal ini disebabkan karena perusahaan memang kekurangan SDM akibat dari karyawan yang sebelumnya melakukan *resign*. Selain dari pada itu, waktu kerja yang kadang melewati jam kerja yakni pukul 8 pagi sampai dengan 5 sore (lembur) dan terkadang masih harus masuk pada hari sabtu/minggu untuk mengurus hal-hal yang tidak diinginkan (misalnya kecelakaan di pabrik aspal atau patching

maupun uji gelar aspal di jalan tol) juga membuat karyawan kekurangan waktu untuk beristirahat dan bersama dengan keluarga.

Dari wawancara kepada para karyawan juga diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan rendah, hal ini terlihat dari karyawan yang mengeluhkan *feedback* perusahaan akan *effort* yang telah dilakukan misalnya *reward* bagi karyawan yang memang rajin atau karyawan yang menyelesaikan tugas-tugas dengan sangat baik, kurangnya kepuasan akan rekan kerja yang tidak aktif untuk saling membantu apabila tidak diberikan surat tugas, dan hubungan dengan atasan yang kurang baik. Robbins (Indrasari, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja akan tercipta apabila *reward* (baik berupa bonus maupun pujian) dilakukan dengan adil dan sesuai dengan lingkup pekerjaan, kemampuan pegawai, dan standar yang diberlakukan oleh perusahaan. Selain dari pada penghargaan fisik berupa gaji, kepuasan kerja karyawan akan didapatkan apabila kebutuhan untuk melakukan interaksi sosial terpenuhi, dengan cara memiliki rekan kerja yang memberikan dukungan positif, perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Selain itu beberapa karyawan menyatakan bahwa mereka sering merasa malas untuk datang tepat waktu. Ratnaningsih (2021) menyatakan bahwa indikasi rendahnya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan, bisa dilihat melalui aturan-aturan yang sering dilanggar dan keterlambatan karyawan tiba di kantor. Selain keterlambatan, akibat dari rendahnya komitmen organisasi, ditandai dengan karyawan yang mulai merasa malas bekerja. Hal tersebut merupakan indikasi karyawan kurang memiliki komitmen kuat pada organisasi sehingga menimbulkan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

Caesary (2017) menyatakan tanda-tanda karyawan yang memiliki intensi untuk berpindah adalah absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja, meningkatnya protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Ciri-ciri tersebut kerap terjadi pada perusahaan PT X,

sebagaimana yang telah diungkapkan oleh manajer *human capital* (personalia) sebagai berikut “sering terjadi pelanggaran, namun pelanggarannya hanya sebatas keterlambatan hadir di kantor”. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa cukup banyak terjadi pelanggaran setiap harinya dari karyawan terhadap tata tertib perusahaan yakni seperti datang terlambat dan pelanggaran terhadap jam istirahat yang ditentukan. Selain itu kurangnya inisiatif dari diri karyawan untuk membantu rekannya tanpa diberikan surat tugas.

Berdasarkan latar belakang masalah dan pra-riset yang telah dilakukan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembahasan masalah yang sudah dibahas diatas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja dengan *turnover intention* karyawan PT. X?
2. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan PT. X?
3. Apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasional dengan *turnover intention* karyawan PT. X?
4. Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dengan *turnover intention* karyawan PT. X?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara stres kerja dengan *turnover intention* karyawan PT. X.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan PT. X.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara komitmen organisasional dengan *turnover intention* karyawan PT. X.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dengan *turnover intention* karyawan PT. X.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Menambah khazanah ilmu pengetahuan dan bahan untuk mengembangkan ilmu di bidang pendidikan.
  - b. Sebagai referensi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian dengan variabel atau alat yang berbeda.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Peneliti  
Penelitian ini akan peneliti jadikan acuan untuk studi literatur, pengamatan terkait masalah yang terjadi dalam perusahaan.
  - b. Bagi Tempat Penelitian  
Hasil penelitian ini dapat membantu meningkatkan profesionalisme dalam menentukan kebijakan pengelolaan yang efektif serta efisien yang berguna untuk meningkatkan sumber daya manusia agar berkualitas.
  - c. Bagi Universitas Negeri Jakarta  
Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk tambahan referensi dan informasi bagi mahasiswa yang berminat meneliti masalah yang sama.

#### **E. Kebaharuan Penelitian**

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh stress kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Berikut

beberapa perbedaan serta kebaharuan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

**1. Apriantini et al. (2021) Pengaruh *Job Stress*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Hotel Kamandalu Ubud.**

- a. Pada penelitian sebelumnya menggunakan metode sampling jenuh, sedangkan pada penelitian ini menggunakan *proportional random sampling*.
- b. Penelitian sebelumnya menggunakan indikator stres kerja yaitu beban kerja, tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil, waktu dan peralatan yang kurang memadai, konflik pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah, dan masalah-masalah eksternal. Sedangkan pada penelitian ini, indikator stres kerja yang digunakan adalah beban kerja, tekanan waktu, tanggung jawab, dan umpan balik.
- c. Pada penelitian sebelumnya menggunakan indikator komitmen organisasi yaitu keinginan kuat, percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi, dan loyalitas. Pada penelitian ini indikator komitmen organisasional yang digunakan adalah komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan.

**2. Naiemah et al. (2021) *The Impacts of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Stress on Turnover Intention: A Case in the Malaysian Manufacturing.***

- a. Pada penelitian sebelumnya menggunakan indikator stres kerja yaitu *the pressure of time, conflicts between job description and competence, work load, anxiety about ignorance of work and fear of superiors*, dan *job character*. Sedangkan pada penelitian ini indikator stres kerja yang digunakan adalah beban kerja, tekanan waktu, tanggung jawab, dan umpan balik.

- b. Sektor yang diteliti peneliti dahulu dilakukan pada sektor manufaktur di Malaysia. Penelitian ini dilakukan pada instansi swasta sektor produksi aspal & konstruksi.

**3. Yukongdi & Shrestha (2020) *The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees.***

- a. Pada penelitian sebelumnya sektor yang diteliti merupakan sektor perbankan di Nepal, sedangkan pada penelitian ini dilakukan di instansi swasta sektor konstruksi & pertambangan aspal.
- b. Indikator stres kerja pada penelitian sebelumnya yaitu ambiguitas peran, konflik peran, beban kerja yang berlebih, dan konflik kerja. Sedangkan pada penelitian ini digunakan indikator yaitu beban kerja, tekanan waktu, tanggung jawab, dan umpan balik.

**4. Idham Wahyono & Setyo Riyanto (2020) *Effect of Organizational Commitment, Job Stress, And Job Satisfaction on Turnover Intention.***

- a. Pada penelitian sebelumnya indikator stres kerja yang digunakan yaitu faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor individual. Pada penelitian ini indikator stres kerja yang digunakan yaitu beban kerja, tekanan waktu, tanggung jawab, dan umpan balik.
- b. Pada penelitian sebelumnya indikator *turnover intention* yang digunakan yaitu faktor organisasi dan faktor individu, sedangkan pada penelitian ini *thinking of quitting, intention to leave*, dan *intention of search for alternatives*.

**5. Lestari & Mujiati (2018) *Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intention.***

- a. Pada penelitian sebelumnya, metode pengambilan sample yaitu sampling jenuh. Sementara pada penelitian ini menggunakan metode *proportional random sampling*.

- b. Perbedaan selanjutnya terletak pada indikator variabel kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan, dan peluang untuk maju. Sedangkan penelitian ini yaitu gaji, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, dan pengawasan.

**6. Monica & Putra (2017) Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.**

- a. Pada penelitian sebelumnya, metode pengambilan sample yaitu *total sampling*. Sementara pada penelitian ini menggunakan metode *proportional random sampling*.
- b. Pada penelitian sebelumnya digunakan indikator stres kerja yaitu karakteristik pekerjaan, konflik dengan rekan kerja, lingkungan kerja, dan *work-family conflict* sedangkan pada penelitian ini indikator stres kerja yang digunakan yaitu beban kerja, tekanan waktu, tanggung jawab, dan umpan balik.

