

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang salah satu peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal<sup>1</sup>.

Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu

---

<sup>1</sup> (<http://eprints.undip.ac.id/23253/1/Lengkap.pdf>) Diakses pada tanggal 4 April 2012

dengan mengembangkan kesempatan bagi tiap individu untuk mengembangkan karirnya<sup>2</sup>.

Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat *dirusak*, baik secara langsung maupun tidak, oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali<sup>3</sup>.

Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan, terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams), namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> (<http://journal.uii.ac.id/index.php/JSB/article/viewFile/407/322>) Diakses tanggal 06 Januari 2012

<sup>3</sup> (<http://Puslit.Petra.Ac.Id/Journals/Accounting>) Diakses tanggal 27 Desember 2011

<sup>4</sup> *Ibid*

*Turnover intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dari perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu, maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan<sup>5</sup>.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah yang serius bagi banyak perusahaan. Bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain<sup>6</sup>.

Beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah, pertama komitmen organisasi yang rendah. Komitmen organisasi (*organization commitment*) adalah Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu (Wayne)<sup>7</sup>.

Komitmen organisasional menurut Williams dan Hazer merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasil antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan

---

<sup>5</sup> *Ibid*

<sup>6</sup> *Ibid*

<sup>7</sup>([http://eprints.undip.ac.id/15830/1/Rita\\_Andini.pdf](http://eprints.undip.ac.id/15830/1/Rita_Andini.pdf)) Diakses tanggal 15 Januari 2012

seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi<sup>8</sup>. Jika seorang karyawan dilibatkan dalam suatu pengambilan keputusan atau pekerjaan yang menurutnya akan mendapatkan suatu penghargaan lebih terhadap dirinya yang menjadi suatu harapan dan tujuannya bergabung dalam perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen organisasi yang positif. Artinya, karyawan tersebut akan meningkatkan loyalitas untuk perusahaan. Namun dalam kenyataannya, jika tujuan dan harapan karyawan tersebut tidak tercapai karyawan pun akan berpaling dari perusahaan karena merasa tujuannya tidak sejalan pada saat awal dia masuk ke perusahaan, maka ia akan mencari perusahaan yang sesuai dan memberi penghargaan lebih kepadanya. Dapat dilihat pada kasus berikut, karyawan UD. Jati Makmur Purwodadi. Dalam pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan, perusahaan ini kurang bisa dijadikan contoh dikarenakan perusahaan kurang memperdulikan apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan, sehingga berpengaruh pada rendahnya komitmen organisasi karyawan. Contohnya adalah upah yang karyawan terima tidak sebanding dengan beban kerja yang mereka kerjakan, pun karyawan tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan apapun yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Akhirnya berdampak pada adanya keinginan beberapa karyawan untuk keluar atau bahkan berhenti setelah beberapa bulan bekerja di perusahaan<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>(<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/viewFile/15683/15675> ) Diakses tanggal 15 Januari 2012

<sup>9</sup>( <http://eprints.undip.ac.id/2420>) Diakses tanggal 16 Januari 2012

Faktor kedua adalah kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran atau tujuan organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan. Tetapi pada kenyataannya, masih terdapat karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah, yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan misalnya pencurian, mencari pekerjaan sambilan dan dapat memunculkan keabsenan (*absenteeism*).

Kepuasan kerja yang rendah pada karyawan juga cenderung memunculkan praktik tingkah laku penarikan diri dari pekerjaan, seperti keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) atau pengunduran diri dan mempertimbangkan kesempatan memperoleh pekerjaan yang lain (Hellman dalam Samad). Contohnya pada PT. Garam Persero Surabaya, banyak karyawan pada perusahaan ini yang berkeinginan untuk keluar atau mangkir dengan alasan karena faktor kepuasan kerja yang rendah. Banyak karyawan yang kurang puas dengan kondisi perusahaan selama ini, baik dari sisi manajemen yang kurang kooperatif ataupun dari sisi pelaksanaan pekerjaan yang lebih berat, sehingga banyak karyawan yang merasa kurang nyaman bekerja di perusahaan tersebut<sup>10</sup>.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting bagi karyawan ketika bekerja di sebuah perusahaan. Salah satu sasaran penting pada manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan

---

<sup>10</sup> ([http://eprints.upnjatim.ac.id/630/1/File\\_1.pdf](http://eprints.upnjatim.ac.id/630/1/File_1.pdf)) Diakses tanggal 2 Februari 2012

kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat<sup>11</sup>.

Selanjutnya faktor ketiga, kompensasi yang tidak sesuai juga mempengaruhi keinginan untuk berpindah. Salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan penghargaan yang sesuai atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Namun pada kenyataannya, apabila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi pada banyaknya karyawan yang berkeinginan untuk keluar. Contohnya pada karyawan PT. Garam Persero Surabaya. Menurut salah satu karyawannya salah satu alasan karyawan berkeinginan untuk keluar adalah karena kurangnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, khususnya dalam bentuk insentif atau bonus. Insentif tidak diberikan secara merata sesuai dengan kontribusi karyawan, sehingga karyawan merasa tidak puas. Sehingga berpengaruh pada keinginan karyawan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain<sup>12</sup>.

Dalam hal ini, pengusaha harus cukup memberikan kompensasi yang kompetitif agar dapat mempekerjakan, mempertahankan dan memberi imbalan terhadap kinerja setia individu di dalam organisasi. Kepuasan dan ketidakpuasan atas kompensasi yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang

---

<sup>11</sup> (<http://paul02583.files.wordpress.com/2008/05/132316960.pdf>) Diakses pada tanggal 20 Januari 2012

<sup>12</sup> ([http://eprints.upnjatim.ac.id/630/1/File\\_1.pdf](http://eprints.upnjatim.ac.id/630/1/File_1.pdf)) Diakses pada tanggal 2 Februari 2012

dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan kompensasi dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan<sup>13</sup>.

Faktor keempat yang mempengaruhi *turnover intention* atau keinginan untuk berpindah, yaitu budaya organisasi yang kurang sesuai. Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang. Pengertian tersebut menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi semua kegiatan bisnis, yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang<sup>14</sup>.

Hasil penelitian yang dilakukan O'reilly, dan Caldwell dan Sheridan menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai

---

<sup>13</sup> *Op cit*

<sup>14</sup> (<http://www.psikologizone.com/pengertian-budaya-organisasi/06511817>) Diakses tanggal 3 Maret 2012

kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi. Namun dalam kenyataannya masih ada perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kurang sesuai dengan karyawannya. Individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi<sup>15</sup>. Dari survey awal yang peneliti lakukan, pada objek penelitian, yaitu di PT. *Fast Food* Indonesia Tbk (KFC) cabang Karawang terdapat budaya organisasi yang kurang sesuai dengan karyawan, yaitu mengenai peraturan karyawan yang tidak membolehkan karyawannya duduk sama sekali pada saat jam kerja mereka berlangsung, hal tersebut menjadi masalah yang besar pada karyawan, dan menjadi salah satu alasan mereka memiliki keinginan untuk berpindah.

Terakhir yang menjadi faktor kelima yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* adalah stres kerja yang tinggi. Terdapat banyak penelitian mengenai stres kerja karyawan. Robbins mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti, tetapi penting. Sementara itu Schuler dan Jackson mengemukakan bahwa terdapat empat “S” penyebab umum stres bagi banyak pekerja adalah *Supervisor* (atasan), *Salary* (gaji), *Security* (keamanan) dan *Safety* (keselamatan).

---

<sup>15</sup> (<http://wawan-junaidi.blogspot.com/2009/10/pentingnya-memahami-budaya-organisasi.html>) Diakses tanggal 3 Maret 2012



Aturan-aturan yang kerja yang sempit dan tekanan-tekanan yang tiada henti untuk mencapai jumlah produksi yang lebih tinggi adalah penyebab utama stres<sup>16</sup>.

Hendrix, Spencer & Gibson juga menyatakan bahwa *job stress* atau stres kerja yang diderita karyawan dipengaruhi oleh *life stress* mereka, seperti hubungan dengan pasangan dan anak, serta masalah keuangan, dan *job stress* dapat menyebabkan kelelahan yang amat sangat, depresi, *somatic symptoms*, episode flu dan mempengaruhi tingkat kehadiran karyawan ke tempat kerja. Stres kerja yang kapasitasnya rendah sampai menengah dapat meningkatkan kinerja karyawan<sup>17</sup>. kenyataan yang ada pada suatu organisasi, stres yang secara terus menerus dan melebihi kemampuan yang dialami karyawan dapat menyebabkan meningkatkannya keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) karyawan. Dari hasil survey awal yang dilakukan peneliti pada PT. *Fast Food Indonesia Tbk* (KFC) cabang Karawang, terdapat keinginan untuk berpindah karyawan yang salah satunya disebabkan oleh stres kerja yang dialami oleh karyawan. Stres kerja tersebut berupa tekanan-tekanan kerja yang dialami karyawan, beban kerja yang berlebihan dan lain-lainnya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* atau keinginan untuk berpindah, yaitu, komitmen organisasi yang rendah, kepuasan kerja yang rendah, kompensasi yang tidak sesuai, budaya organisasi yang tidak sesuai dan stres

---

<sup>16</sup> ([http://eprints.undip.ac.id/15740/1/Edi\\_Suhanto.pdf](http://eprints.undip.ac.id/15740/1/Edi_Suhanto.pdf)) Diakses pada tanggal 15 Januari 2012

<sup>17</sup> (<http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>) Diakses pada tanggal 15 Januari 2012

kerja yang tinggi. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* atau keinginan untuk berpindah dan peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara stres kerja terhadap keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) pada PT. *Fast Food* Indonesia Tbk (KFC) cabang Karawang.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas maka dapat dikatakan bahwa *turnover intention* atau keinginan berpindah pada karyawan disebabkan oleh :

1. Komitmen Organisasional yang rendah
2. Kepuasan kerja yang rendah
3. Kompensasi yang tidak sesuai
4. Budaya Organisasi yang tidak sesuai
5. Stres kerja yang tinggi

## **C. Pembatasan masalah**

Dari identifikasi masalah di atas ternyata masalah *Turnover Intention* memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi dana dan waktu, maka penelitian dibatasi hanya pada masalah : “Hubungan antara stres kerja terhadap *turnover intention* atau keinginan berpindah karyawan”.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut : Apakah terdapat hubungan antara stres kerja karyawan dengan *turnover intention* atau keinginan berpindah karyawan?

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Peneliti, menambah wawasan berpikir dan pengetahuan tentang masalah sumber daya manusia dalam perilaku organisasi atau perusahaan terutama hubungan antara stres kerja karyawan terhadap *turnover intention* atau keinginan berpindah karyawan.
2. Bagi Organisasi/Perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam usaha meningkatkan kualitas perusahaan dan menekan angka *turnover intention* pada karyawan baik di perusahaan.
3. Perpustakaan FE UNJ (PBE), menambah koleksi perpustakaan UNJ serta bahan referensi bagi peneliti lain sehingga menambah wawasan berfikir.