

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini yang sudah memasuki revolusi industri 4.0 perusahaan – perusahaan meningkatkan persaingannya diantaranya dalam bidang industri. Agar tetap unggul dari para pesaingnya, perusahaan harus mampu mengelola seluruh elemen secara benar dan efektif. Elemen yang dimaksud adalah sumber daya manusia atau karyawan yang berada di perusahaan.

Perusahaan menyadari bahwa pentingnya efektifitas dalam pengelolaan tergantung kepada kinerja karyawan, apabila karyawan merasa nyaman dengan perusahaan, karyawan akan bekerja seefektifitas mungkin. Maka dari itu penulis melihat bahwa adanya peluang disetiap perusahaan yang dapat dilihat dari segi efisiennya, karena apabila karyawan merasa senang dan nyaman terhadap perusahaan, karyawan tidak akan memiliki rasa untuk pindah pekerjaan ataupun pindah perusahaan lain yang didalam penelitian ini disebut *turnover intention*.

Apabila karyawan sudah merasa jenuh dengan perusahaan, kemungkinan besar karyawan akan memilih untuk pindah pekerjaan di perusahaan lain. Jika hal tersebut terjadi akan berdampak pada efektifitas perusahaan dan tidak berjalan dengan baik. Perasaan jenuh yang ditimbulkan karyawan dikarenakan rasa terbebani oleh pekerjaan yang diterima karyawan selama masa kerja serta rasa tidak adanya timbal balik dari perusahaan terhadap karyawan.

Karyawan bagaikan roda bagi perusahaan sebagai penggerak untuk berjalannya sebuah perusahaan, hal itu yang menjadikan karyawan sebagai aset

terpenting bagi perusahaan. Aset terpenting yang dimaksud adalah jika karyawan yang memiliki kemampuan yang baik maka akan memberikan dampak positif bagi perusahaan dan sebaliknya jika karyawan yang memiliki kemampuan yang kurang baik akan memberikan dampak negatif dan tidak menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini yang membuat sadar perusahaan bahwa nilai investasi karyawan sebagai sumber daya manusia sangat penting, dimana sekarang ini untuk mengumpulkan karyawan yang memiliki keterampilan dan kinerja yang baik semakin sulit, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada.

Dalam hal ini peran manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mempertahankan karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan karyawan secara material, mental, psikologis, sosial dan intelektual, Perusahaan dapat mengelola karyawan dengan baik. Rivai dan Sagala (2009) menegaskan bahwa apabila karyawan tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja.

Harnoto (2002) menyatakan *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intention* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan. Namun, selain faktor untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik sangat memungkinkan banyak faktor lain yang mendorong seseorang untuk keluar dari perusahaan.

Banyak karyawan mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaannya dan memilih perusahaan lain yang diharapkan memberikannya kenyamanan dan kesejahteraan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah intensi keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Menurut Curtis dan Wrightg (2001) mendefinisikan *turnover* sebagai proses bahwa karyawan akan meninggalkan organisasi, sementara *turnover intention* adalah sebuah pengukuran terhadap keinginan karyawan untuk keluar. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, hal ini menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah 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 (Dennis dalam Tolly, 2001).

PT BIJAK (Binajasa Abadikarya) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang manajemen pengelolaan dan pemeliharaan gedung. Saat ini gedung utama yang di kelola oleh PT. BIJAK adalah Menara Jamsostek di Jakarta Selatan. Dalam pengelolaan gedung PT. BIJAK menyediakan proyek dan jasa pengelolaan gedung

seperti pemeliharaan gedung dan parkir gedung yang mempunyai banyak klien. Hal ini membuat PT BIJAK harus membuat manajemen yang baik untuk mengatur kegiatan operasionalnya dan memberikan pelayanan yang baik untuk kepuasan para kliennya. Hal tersebut yang mengakibatkan permasalahan sumber daya manusia salah satunya adalah *turnover intention*. Tingginya standar klien membuat PT BIJAK harus mampu memberikan hal yang terbaik dan membuat manajemen harus bertanggung jawab atas segala pelayanan yang sesuai ekspektasi kliennya.

## **1.2. Hasil Observasi Langsung**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung dengan beberapa karyawan dan manajer SDM yang dilakukan pada 13 Juli 2019. Karyawan menemukan bahwa tingkat *turnover* yang ada pada perusahaan ditahun 2014 sampai dengan tahun 2018 merupakan tingkat *turnover* yang tinggi dengan presentase sebesar diatas 10% , berdasarkan jawaban manajer perusahaan, mengatakan bahwa *turnover* terjadi karena niat dari karyawan yang ingin suasana perusahaan baru dan ingin mendapatkan pekerjaan dengan jabatan yng lebih baik lagi, dikarenakan di perusahaan untuk promosi jabatan banyak hal yang harus dilakukan mulai dari peningkatan kompetensi sedangkan menurut manajer SDM bahwa *turnover* terjadi dikarenakan karyawan yang tidak memiliki kompetensi yang baik maka karyawan akan merasa stress dengan pekerjaanya.

Menurut beberapa karyawan yang dapat penulis simpulkan adalah karyawan di perusahaan sudah banyak yang memiliki rasa ingin pindah dan keluar dari perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan dan jabatan yang lebih baik, menurut mreka penyebab terbesar turnover berada di stress kerja dan promosi jabatan yang

terlalu rumit persyaratannya, maka mereka merasa mampu untuk pindah pekerjaan dan untuk meningkatkan pengalaman dan jabatan. Menurut Roseman (1981), menyatakan bahwa jika *turnover* tahunan perusahaan mencapai angka 10% maka kategori *turnover* perusahaan tersebut dapat dikatakan cukup tinggi.

Pendapat lain yang memperkuat yaitu menurut (Sullivan, 2009) menyatakan bahwa perusahaan harus menjaga tingkat turnover karyawan dengan *low performance* agar tidak lebih dari 10%. Hal itu akan mengakibatkan jika turnover tinggi pada suatu perusahaan akan berdampak pada kestabilan perusahaan, serta biaya dan waktu untuk menyeleksi dan melatih karyawan baru.

Variabel yang mempengaruhi *turnover* karyawan sangat bervariasi dan sangat mungkin berbeda dari perusahaan satu dengan lainnya. Staf HRD PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) menyatakan ada beberapa faktor yang sering muncul dan mungkin mempengaruhi *turnover* karyawan PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya). Berdasarkan wawancara kepada kepala HRD, variabel yang dianggap atau diindikasikan mempengaruhi *turnover intention* PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) adalah promosi jabatan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, beban kerja, stres kerja, kenaikan golongan, dan gaji.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung terdapat satu variabel yang menonjol mempengaruhi *turnover* karyawan PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) yaitu promosi jabatan dan stres kerja. Promosi jabatan memiliki peran dalam mempertahankan karyawan pada suatu perusahaan. Hasibuan (2016:233) mendefinisikan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar

*authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain.

Berdasarkan wawancara dengan staf HRD pada tanggal 18 Maret 2019 menyatakan bahwa prestasi kerja karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) adalah salah satu faktor yang menjadi perhatian jika menyangkut tentang promosi karyawan. Prestasi kerja karyawan perusahaan dinilai melalui penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala. Karyawan yang mempunyai nilai penilaian kinerja yang baik akan mendapatkan promosi jabatan sesuai dengan petunjuk HRD dan direktur perusahaan. PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) memang menjadikan penilaian kinerja berkala menjadi sebuah patokan yang mencerminkan prestasi kerja karyawan. Selain itu setiap karyawan harus mengetahui hasil penilaian kerjanya agar terdapat transparansi. Faktor lain yang menjadi pertimbangan promosi adalah pendidikan karyawan. Karyawan PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) mempunyai sebaran jenjang pendidikan yang bermacam-macam dari SMA sampai S1. Pada umumnya tingkat dalam struktur organisasi tingkat bawah atau fungsional sebenarnya tidak terlalu banyak berpengaruh. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih rendah dapat menjadi pimpinan karyawan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi. Hal ini sangat berbeda dengan posisi jabatan struktural atau menengah atas yang harus mempertimbangkan latar belakang dan jenjang pendidikan. Sehingga kedua faktor tersebut merupakan faktor utama yang mempengaruhi promosi jabatan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya).

Dari data *pra-survey* yang dilakukan peneliti, kesempatan promosi menjadi alasan terbanyak karyawan memilih untuk keluar dari pekerjaannya. Menurut Stahl *et. al* dalam Collings *et.al* (2015), melihat adanya peluang karir di luar organisasi dan kurangnya kesempatan kemajuan karir di dalam organisasi saat ini, meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya.

Promosi jabatan adalah bentuk penghargaan yang diharapkan oleh karyawan atas prestasi kerja yang dilakukan. Diharapkan dengan adanya sistem promosi yang transparan akan mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal sehingga mereka akan puas apabila mencapai apa yang diharapkan sehingga keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan semakin kecil.

Tingkat promosi yang terjadi di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) terbilang rendah, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang belum tetap di PT. BIJAK dalam kurun waktu 3 tahun. Pada tahun 2016 jumlah karyawan 418 orang dengan karyawan tetap berjumlah 90 orang dan karyawan tidak tetap berjumlah 328 orang. Sedangkan pada tahun 2018 jumlah karyawan PT BIJAK adalah 340 orang yang terdiri dari 241 karyawan tidak tetap dan 99 karyawan yang tetap. Dari hal ini kita bisa melihat adanya penurunan jumlah karyawan di PT BIJAK, dan dengan jumlah karyawan tidak tetap yang lebih besar merupakan kebijakan dalam membantu perusahaan untuk mengurangi beban kerja dan mengefisiensi perusahaan dalam menjalankan roda perusahaan. Berdasarkan perbedaan yang cukup besar tersebut, membuat penulis mencari tanggapan berdasarkan kuesioner awal yang disebar di kalangan karyawan. Dari 65 karyawan tetap penulis hanya mendapat respon sebesar 50 orang dan data yang penulis dapat adalah faktor

terbesar terjadinya turnover pada PT. BIJAK yaitu promosi jabatan, hal ini sesuai dengan tabel 1.2. Menurut Chairy dan Octora (2013), promosi sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Menurut Philipina Ampomah (2015) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa kurangnya kesempatan promosi menjadi faktor yang paling memengaruhi terjadinya *turnover* karyawan. Menurut Hasibuan (2007), kesempatan promosi di perusahaan kurang dilaksanakan sesuai dengan standar acuan yang ada, misalnya dilihat dari aspek pendidikan, pengalaman, senioritas atau kompetensi karyawan. Berdasarkan fenomena dan hasil pra-*survey* yang ada dilapangan, dapat dikatakan kesempatan promosi menjadi salah satu faktor yang kuat penyebab tingginya angka *turnover* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya).

Faktor lain penyebab terjadinya *turnover* adalah stres kerja. Tingginya tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan terkadang membuat karyawan harus bekerja melebihi tanggung jawabnya. Hal ini dialami oleh karyawan PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) yang terkadang harus bekerja melebihi jam kerja yang sudah ditentukan. Beberapa karyawan mengeluh dengan jam kerja mereka yang harus bertambah 2-3 jam perharinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, rangkap kerja yang sering terjadi mengakibatkan karyawan banyak mendapatkan tugas tambahan diluar kerja pokok yang dikarenakan adanya jabatan yang kosong. Hal ini menyebabkan kelelahan yang dirasakan karyawan. Menurut Beehr *et al.* (2001)

dalam Sheraz *et.al.* (2014) kelelahan yang dialami karyawan ini mengindikasikan terjadinya stres kerja.

Menurut Sunyoto (2012) mengungkapkan stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Menurut Mangkunegara (2000), kondisi seperti beban kerja yang terlalu berat, waktu kerja yang mendesak dan berlebih, dapat mendorong munculnya stres kerja pada karyawan. Dalam jangka panjang, karyawan yang tidak dapat menahan stres kerja maka ia tidak mampu lagi bekerja di perusahaan. Menurut Hermita (2011) salah satu dampak stres kerja dari ke 5 jenis konsekuensi dampak stres terhadap organisasi berupa keabsenan, rendahnya produktivitas, *turnover* meningkat, ketidakpuasan kerja, keterasingan rekan kantor, dan menurunnya keterikatan serta kesetiaan pada organisasi. Pada tahap yang semakin parah, stres bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri (*turnover*). Menurut Karasek's (1979) mengemukakan bahwa tuntutan pekerjaan dan tingkat kontrol atau pengambilan keputusan di tempat kerja dapat meningkatkan resiko kesehatan fisiologis dan psikologis individu.

Dari latar belakang di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover* yang tinggi mempunyai dampak yang dapat merugikan perusahaan. Penulis merasa perlunya dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai penyebab tingginya *turnover* yang bertujuan untuk menghindari dampak negatif dari *turnover*. Dari beberapa data yang sudah ada, peneliti menduga variabel kesempatan promosi jabatan dan stres kerja menjadi faktor utama tingginya angka *turnover* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya), oleh sebab itu peneliti melakukan penelitian dengan judul

**“ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya)”.**

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti membuat perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi tentang promosi jabatan dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada PT BIJAK ?
2. Apakah terdapat pengaruh kesempatan promosi terhadap *turnover intention* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya)?
3. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya)?
4. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan dan stres kerja dapat memprediksi *turnover intention* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya)?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang dilakukan pada PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya)? antara lain:

1. Untuk mengetahui Deskripsi tentang promosi jabatan dan stres kerja terhadap *turnover intention*.
2. Mengetahui pengaruh kesempatan promosi terhadap *turnover intention* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya).

3. Mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya).
4. Untuk mengetahui pengaruh promosi dan stres kerja dapat memprediksi *turnover intention* karyawan di PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya).

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Terdapat 2 buah manfaat dalam penelitian yaitu:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen khususnya menambah kajian teoritis mahasiswa dari kesempatan promosi jabatan, stres kerja dan *turnover intention*. Juga memperdalam pengetahuannya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta mengimplementasikan teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan.

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a. Peneliti:**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat dijadikan bahan referensi dalam penelitian sejenis selanjutnya.

##### **b. Pelaku Bisnis:**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya pengelolaan bisnis dan penyusunan strategi perusahaan khususnya PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya).

- c. Sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) guna memperbaiki kondisi sistem kesempatan promosi jabatan dan dampak stres kerja.
- d. Sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi PT. BIJAK (Binajasa Abadikarya) guna memperbaiki kondisi *turnover intention*.