

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi yang modern sekarang ini, sumber daya manusia yang produktif sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan produktivitas kayawannya. Rivai, dkk (2015:1), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia dilibatkan dalam semua keputusan dan praktik manajemen di sebuah perusahaan yang mempengaruhi secara langsung kinerja sumber daya manusianya. Mengarahkan organisasi dan mengembangkannya serta mempertahankannya dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman juga dilakukan dengan manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia untuk meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar atau menekan tingkat keinginan karyawan untuk keluar (*Turnover Intention*).

Menurut Rivai, dkk (2015:4), dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*) karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli.

Bila pengelolaan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya manusia dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, penataan atau pelatihan dan pengembangan kariernya. Dalam suatu perusahaan, masalah di atas merupakan mutlak perlu ada. Alangkah janggalnya jika dalam perusahaan banyak sumber daya manusia yang sesungguhnya secara potensial memiliki kemampuan tinggi, akan tetapi tidak memiliki kemampuan untuk berprestasi dalam bekerja. (Rivai, dkk 2015:8).

Dewasa ini, tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Bahkan beberapa manajer HRD mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan baru yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena karyawan yang baru direkrut

tersebut memilih pekerjaan di perusahaan lain. *Turnover intention* tersebut harus diupayakan oleh perusahaan agar tidak terlalu tinggi, agar perusahaan juga mendapatkan kesempatan untuk memperoleh manfaat dari karyawan baru. Karena semakin tinggi *turnover* di suatu perusahaan, maka akan semakin banyak pula biaya yang dikeluarkan, baik biaya pelatihan yang telah diinvestasikan kepada karyawan, maupun biaya rekrutmen.

Menurut Rivai, dkk (2015:182), *turnover intention* adalah keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah ke lain perusahaan. Hal tersebut akan sangat serius jika keinginan berpindah dalam sebuah perusahaan tinggi maka akan menimbulkan beberapa efek negatif berupa ketidakstabilan dan kerancuan yang akhirnya dapat merugikan perusahaan beserta karyawannya. Perusahaan akan menambah biaya-biaya tertentu khususnya dalam hal perekrutan sampai pelatihan calon karyawan baru agar kekosongan dapat terisi dan kegiatan produksi dapat berjalan normal. Namun jika perusahaan mengabaikan kekosongan tersebut maka akan berimbas langsung kepada karyawannya.

Bertambahnya beban kerja dan faktor-faktor lain dapat menimbulkan stres dan ketidaknyamanan bagi karyawan sehingga mengganggu kinerjanya, jika hal tersebut terjadi secara terus menerus maka keinginan untuk berpindah pun semakin kuat. *Turnover intention* pada umumnya berdampak buruk terhadap organisasi, *turnover intention* seringkali dibutuhkan oleh perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang rendah. Cara tersebut dilakukan untuk mengganti karyawan yang memiliki kinerja rendah atau untuk mencari beberapa ahli dibidangnya sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan tersebut.

Staffelbach (2008:35), mengatakan bahwa, “faktor psikologis penyebab terjadinya *turnover intention* merujuk pada proses mental dan perilaku karyawan, antara lain harapan, stres kerja, orientasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja atau efektifitas”. Faktor-faktor tersebut ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan seperti absensi yang meningkat, keterlambatan hadir, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja maupun kurangnya keseriusan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Indikasi-indikasi tersebut diprediksikan terjadi akibat stres kerja yang dialami oleh karyawan, beban kerja yang tinggi ataupun lingkungan kerja yang kurang kondusif dalam suatu perusahaan.

Menurut Rivai, dkk (2015:724), stres kerja sebagai istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, anxiety, kemurungan dan hilang daya. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Hal ini harus lebih diperhatikan lagi oleh perusahaan sebab perilaku stres kerja tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berdampak bagi perusahaan itu sendiri. Stres kerja yang dialami karyawan juga merupakan salah satu alasan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Karyawan merupakan makhluk sosial yang mempunyai latar belakang, keperibadian dan cara berpikirnya sendiri. Karyawan juga seringkali mempunyai cara yang berbeda dalam menyikapi masalah termasuk dalam hal penanganan stres sehingga perusahaan tidak dapat

memprediksi sikap karyawan tersebut yang dikhawatirkan akan mengganggu dalam proses pencapaian tujuan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan tindakan dan pendekatan untuk memahami kebutuhan karyawannya sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover* yang terjadi. Salah satu pendekatan perusahaan yang dapat diberikan kepada karyawan adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang sesuai dengan harapan para karyawannya.

Wirawan (2007) dalam Lompoliu, dkk (2020:556), mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi yang baik harus dimiliki setiap perusahaan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja.

Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

Penelitian ini dilakukan di PT. Jayantara Sakti Pungging yang berada di Jl. Pemuda No.88, Ngrame, Kecamatan Pungging, Kabupaten Mojokerto. PT. Jayantara Sakti Pungging adalah perusahaan yang bergerak di industri sol sepatu dan telah berdiri sejak tahun 2000. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan dari PT Jayantara Sakti yang ada di ngoro. Pemasaran produk dari PT. Jayantara Sakti Pungging ini telah dipasarkan ke berbagai kota di Indonesia, melalui distributor-distributornya. Proses produksi yang terdapat di PT. Jayantara Sakti Pungging berdasarkan minimum stok barang jadi atau *made to stock* dan berdasarkan pesanan pelanggan atau *made to order*.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. Jayantara Sakti Pungging tidak terlepas dari peran serta para karyawannya. Fenomena yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana PT. Jayantara Sakti Pungging dalam memelihara dan mengelola stres kerja dan iklim organisasi dalam perusahaan PT. Jayantara Sakti Pungging. Indikasi-indikasi yang ditemukan bahwa dalam perusahaan memiliki stres kerja yang tinggi seperti karyawan borongan yang sering pulang larut malam, tekanan deadline pekerjaan yang menuntut untuk segera diselesaikan. Selain itu karyawan borongan diberikan tanggung jawab yang cukup besar serta fasilitas tempat bekerja yang kurang nyaman. Apabila indikasi-indikasi tersebut tidak dapat ditangani PT. Jayantara Sakti Pungging dikhawatirkan indikasi-indikasi tersebut dapat meningkatkan tingkat *turnover intention* dalam perusahaan.

Berlandaskan hal-hal tersebut berikut disampaikan data hasil survei pendahuluan pada karyawan borongan PT. Jayantara Sakti Pungging untuk

memperoleh gambaran informasi mengenai stres kerja, iklim organisasi dan *turnover intention* di PT. Jayantara Sakti Pungging. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak PT. Jayantara Sakti Pungging, menyampaikan bahwa selama hampir tiga bulan terakhir ini ada beberapa karyawan borongan yang memutuskan untuk berhenti bekerja dan memilih pindah pekerjaan. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan melihat tingkat absensi, pernyataan ini ditunjukkan dengan tabel dibawah ini :

Tabel 1.1 : Absensi Karyawan borongan Bulan Januari - Maret 2020

Keterangan	Bulan		
	Januari	Februari	Maret
Sakit	17 orang	13 orang	15 orang
Izin	14 orang	20 orang	18 orang
Alpha	5 orang	9 orang	11 orang
Total	36 orang	42 orang	44 orang

Sumber : PT. Jayantara Sakti Pungging, 2020

Tingkat absensi merupakan indikasi awal terjadinya *turnover intention*, tingkat absensi yang tinggi akan merugikan aktifitas dalam lingkup karyawan borongan bagian produksi di PT. Jayantara Sakti Pungging dengan sebagaimana mestinya. Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa hampir setiap bulannya ditemukan karyawan yang alpha, izin tanpa alasan yang kurang jelas dan sakit, contohnya pada bulan Januari ditemukan sebanyak 36 orang karyawan tidak masuk bekerja, bulan Februari ditemukan sebanyak 42 orang karyawan tidak masuk bekerja, bulan Maret ditemukan sebanyak 44 orang karyawan tidak masuk bekerja angka ini menunjukkan jumlah yang hampir sepertiga dari pada jumlah karyawan yaitu sebanyak 147 orang. Jika diperhitungkan dalam satu bulan terdapat 3 - 4 orang yang melakukan tindakan tidak masuk bekerja hal ini tentu merugikan PT. Jayantara Sakti Pungging serta menyusahkan rekan kerjanya karena rekan kerja tersebut

harus menggantikan dan menambah pekerjaan mereka yang seharusnya sudah terbagi jadi harus dikerjakan secara sekaligus.

Selain tingkat absensi, indikasi lain yang diangkat dalam penelitian ini adalah karyawan mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja dan peningkatan protes terhadap atasan. Dalam menanggapi keluhan para karyawannya, PT. Jayantara Sakti Pungging berusaha ingin memberikan yang terbaik bagi karyawannya agar tetap tinggal di perusahaan tempat ia bekerja, salah satunya berupa pembayaran upah, penghargaan atau peluang dalam bekerja maupun rasa aman dalam lingkungan perusahaan. Semua itu dilakukan oleh perusahaan untuk membangun kepercayaan kepada karyawan agar dapat meningkatkan prestasi kerjanya dan mengurangi tingkat *turnover intention* para karyawannya.

Untuk itu sebagai bahan pertimbangan yang dapat digunakan pihak PT. Jayantara Sakti Pungging peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan terkait stres kerja yang dirasakan, salah satunya adalah stres kerja muncul pada karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging akibat beban kerja yang dirasa terlalu berat, seiring adanya tuntutan efektivitas dan efisiensi kerja. Stres kerja akan tetap muncul dalam kurun waktu yang panjang, mengingat manusia secara umum berkecimpung di tempat kerjanya dari sekian waktu yang tersedia. Permasalahan seperti inilah yang terkadang menimbulkan stres kerja yang dikenal dengan istilah *role ambiguity* atau peran yang tidak maksimal dan terkadang menimbulkan konflik, mengganggu kesehatan, baik fisik maupun emosional, sehingga dapat menurunkan produktivitasnya dan berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*.

Selain stres kerja, terdapat beberapa masalah iklim organisasi yang terjadi di PT. Jayantara Sakti Pungging. Salah satu unsur dari iklim organisasi adalah sistem imbalan dan dari penelitian awal ditemukan adanya bentuk keluhan anggota organisasi terkait imbalan. Dari wawancara yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa karyawan di perusahaan tersebut tidak diberikan tunjangan serta kompensasi apapun padahal ia memiliki tanggung jawab yang vital, yaitu menerima order dari customer, desain, hingga mengembalikan order tersebut kepada customer. Dengan tanggung jawab yang besar itu, ia berharap perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan khususnya dalam hal tunjangan. Keadaan iklim organisasi di PT. Jayantara Sakti Pungging juga masih kurang baik hal ini bisa terlihat dari kurangnya komunikasi antara atasan terhadap bawahan, tanggung jawab karyawan juga kurang baik, hal ini dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan karyawan masih tidak sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut dan melihat beberapa uraian data di atas maka perlu adanya penelitian lebih lanjut dalam menanggapi permasalahan tersebut. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang menjadi bahan pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging ?

2. Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging ?
3. Bagaimana pengaruh stres kerja dan iklim kerja secara simultan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah memecahkan permasalahan yang tergambar dalam latar belakang dan rumusan masalah. Adapun tujuan yang hendak dicapai sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging.
2. Untuk menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengaruh stres kerja dan iklim kerja secara simultan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Jayantara Sakti Pungging.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pihak PT. Jayantara Sakti Pungging.
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada pihak PT. Jayantara Sakti Pungging, berupa informasi empiris yang dapat digunakan sebagai :
 - 1) Dasar perencanaan di masa yang akan datang dalam hal kebijakan sumber daya manusia
 - 2) Dapat memberikan informasi secara jelas dan nyata untuk bahan masukan bagi pihak PT. Jayantara Sakti Pungging dan menetapkan

berbagai kebijakan dalam upaya meminimalisir *turnover intention* karyawannya.

2. Bagi Karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih kepada karyawan sehingga menambah semangat bekerja sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan.

3. Bagi Penulis.

Meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pokok dan suatu permasalahan yang ada dalam suatu objek penelitian pada keadaan dan membandingkan dengan teori yang diperoleh dalam saat perkuliahan.

4. Bagi Akademis.

Sebagai bahan referensi dan menambah pengetahuan khasanah perbendaharaan penelitian, khususnya di Universitas Islam Majapahit.

5. Bagi Peneliti Lanjutan.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

E. Batasan Penelitian

Keluasan cakupan penelitian dapat dibatasi dengan pembatasan lokasi penelitian, membatasi banyaknya variabel yang akan dikaji, dan membatasi subjek penelitian. Agar dalam pembahasan lebih terarah dan berjalan dengan baik maka perlu adanya ruang lingkup penelitian, yaitu :

1. Ruang Lingkup Subjek.

Ruang lingkup subjek dalam penelitian ini adalah karyawan borongan di PT. Jayantara Sakti Pungging.

2. Ruang Lingkup Objek.

Ruang lingkup objek dalam penelitian ini adalah *turnover intention*, stres kerja dan iklim kerja di PT. Jayantara Sakti Pungging.

3. Ruang Lingkup Tempat.

PT. Jayantara Sakti Pungging yang berada di Jl. Pemuda No.88, Ngrame, Kecamatan Pungging, Kabupaten Mojokerto.