

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG**

Perilaku dan kondisi karyawan sangat berpengaruh pada kinerja, dimana masing-masing karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam melakukan pekerjaannya. Kejadian yang selalu berulang ialah secara langsung ataupun tidak, susunan kinerja yang telah dibuat menjadi rusak karena adanya bermacam-macam tindakan karyawan yang tidak mampu untuk ditanggulangi. Satu dari beberapa wujud tindakan itu adalah *turnover intentions* (keinginan berpindah) yang berakibat dengan ditinggalkannya pekerjaan oleh karyawan. Tingkat *turnover intentions* yang semakin meningkat maka akan memperbanyak timbulnya bermacam-macam biaya seperti biaya rekrutmen, biaya *retraining* (pelatihan ulang), serta biaya-biaya lainnya yang telah dikeluarkan sehingga kinerja karyawan yang telah terbentuk menjadi sia-sia (Suwandi dan Indriantoro 1999 dalam Manurung, 2012).

Pada masa sekarang ini, banyak perusahaan yang menanggapi *Turnover intentions* sebagai permasalahan yang serius. Terlebih lagi sejumlah perusahaan menjadi frustrasi saat hasil rekrutmen dinyatakan sukses dalam menjaring karyawan dengan kualitas yang baik menjadi percuma sebab karyawan tersebut lebih memilih perusahaan lain untuk tempat ia bekerja (Toly, 2001)

Waspodoet al (2013) menyatakan *turnover intentions* yang tinggi dapat berdampak negatif karena untuk memperoleh karyawan kemampuan dan kualitas sesuai dengan kualifikasi perusahaan diperlukan biaya dan waktu yang lebih lama untuk melaksanakan rekrutmen kembali. Mobley dalam Manurung (2012) menyatakan suatu organisasi akan terpengaruh oleh dampak negatif akibat adanya karyawan yang diganti, misalnya berbagai biaya peluang strategis menjadi hilang, kaku dalam menerapkan strategi pengendalian, semangat kerja yang berkurang, munculnya permasalahan pola sosial dan komunikasi, adanya permasalahan prestasi, serta adanya pemeningkatan potensi biaya perusahaan. Kepuasan kerja menjadi satu dari beberapa faktor utama yang bisa memengaruhi *turnover intentions* di perusahaan.

Stress kerja yaitu kondisi emosional individu yang merasa senang ataupun tidak dari perspektif karyawan atas pekerjaan dilakukannya (Handoko, 2007). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yaitu pengunduran diri, keabsenan dan produktivitas (Robbins dan Judge, 2015). Kepuasan kerja dapat memengaruhi pengunduran diri secara negatif, tetapi keterkaitannya lebih kuat dari tingkat keabsenan karyawan. Hal ini dikuatkan oleh pendapat yang mengemukakan jika walaupun hanya satu faktor saja, tetapi kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh pada tingkat absensi dan perputaran karyawan (Handoko, 2012).

Penelitian Halimah, dkk. (2016) mengemukakan jika *turnover intentions* dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara negatif. Tingginya kepuasan kerja karyawan dapat menyebabkan berkurangnya *turnover intentions* karyawan,

sebaliknya rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat menimbulkan adanya peningkatan *turnover intentions*. Hal ini berbeda dengan penelitian Wang, dkk (2016) yang mengemukakan jika *turnover intentions* karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara positif signifikan. Tingginya kepuasan kerja dapat menyebabkan adanya peningkatan *turnover intentions* perusahaan.

Menurut Randi (2010), sejumlah faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yaitu berkurangnya komitmen karyawan untuk memajukan perusahaannya, kepuasan kerja yang menurun, dan stress kerja yang meningkat. Saat semangat kerja hilang dari diri karyawan maka stress kerja tidak mampu untuk diatasi yang kemudian dapat memunculkan keinginan untuk keluar dari perusahaan (Martoyo, 2000). Secara general, saat stress kerja melanda karyawan maka hal tersebut dapat diindikasikan jika pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan telah melewati batas kemampuan karyawan itu sendiri. Pada suatu kondisi, karyawan dapat lebih aktif jika stress kerja yang dihadapinya dapat sebanding dengan peningkatan kepuasan kerja dan standar kerja.

Kemajuan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari komitmen kerja, komitmen juga dapat menentukan baik tidaknya karyawan tersebut dalam bekerja. Walaupun perusahaan memiliki karyawan yang keahlian dan kemampuan tinggi, apabila karyawan tersebut tidak memiliki komitmen kerja maka hasil kerjanya tidak dapat maksimal. Komitmen organisasi merupakan rasa ingin kuat dari individu untuk tetap menjadi bagian organisasi tertentu, rasa ingin untuk sekeras mungkin sesuai dengan harapan organisasi dan kepercayaan tertentu termasuk pula penerimaan atas tujuan dan nilai dari organisasi tertentu (Luthans,

2006). Komitmen organisasional adalah keadaan psikologis seseorang yang menjadi ciri dalam keterkaitan suatu organisasi dengan karyawannya dan memiliki implikasi bagi karyawan tersebut untuk menentukan pilihan berhenti atau melanjutkan keanggotaan organisasi (Srimulyanto, 2014). Tingginya komitmen organisasional pada seorang karyawan mengindikasikan jika karyawan itu menyukai keadaan sebagai anggota organisasi itu (Choong dalam Khan, 2014). Komitmen karyawan akan diperlihatkan dengan meningkatkan kinerjanya dalam bekerja secara berkesinambungan, tidak mencari pekerjaan lain, dan tingkat absensi yang menurun. Bila terjadi penurunan komitmen organisasional, maka akan terjadi penurunan loyalitas karyawan dan karyawan semakin tidak menginginkan untuk bertahan sebagai bagian dari suatu organisasi (Novriyadi, 2015). Komitmen organisasional bisa berdampak signifikan pada karyawan yang menginginkan untuk keluar dari perusahaan (Khan et al, 2014). Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh stress kerja terhadap komitmen organisasional dan *turnover intentions* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Obyek dalam penelitian ini dilaksanakan pada karyawan PT Ungaran Sari Garment bagian *sewing* di Congol Karangjati. Sistem kontrak menjadi sistem dalam merekrut karyawan di perusahaan ini. Intensitas waktu kontraknya adalah 2 tahun, di mana 3–6 bulan adalah masa percobaan kerja. Selanjutnya, karyawan akan dievaluasi ulang untuk menentukan layak tidaknya karyawan tersebut akan dikontrak sebagai karyawan tetap atau di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Adanya sistem tersebut menjadi hal yang memengaruhi tingginya tingkat *turnover*

*intentions* di perusahaan. Nilai persentase (%), *turnover intentions* karyawan PT Ungaran Sari Garmen Congol Tahun 2015-2017, dapat disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.1.**

**Data *Turnover* Karyawan per Bulan PT Ungaran Sari Garmen Congol  
Bagian Sewing Tahun 2015-2017**

Bulan	2015			2016			2017		
	Jml	Out	%	Jml	Out	%	Jml	Out	%
Jan	45	3	6.67	42	1	2.38	41	5	12.20
Feb	44	2	4.55	45	3	6.67	43	4	9.30
Mar	42	1	2.38	44	4	9.09	44	4	9.09
Apr	48	1	2.08	41	2	4.88	41	5	12.20
Mei	45	3	6.67	43	4	9.30	47	5	10.64
Juni	46	2	4.35	47	5	10.64	38	4	10.53
Juli	45	5	11.11	46	5	10.87	40	3	7.50
Agust	44	2	4.55	44	3	6.82	42	5	11.90
Sep	45	3	6.67	43	1	2.33	38	4	10.53
Oct	47	3	6.38	42	4	9.52	41	3	7.32
Nov	47	4	8.51	43	4	9.30	38	5	13.16
Dec	45	5	11.11	42	4	9.52	38	5	13.16
Rata-Rata			6.25			7.61			10.63

Sumber : Departemen HRD PT. Ungaran Sari Garmen Congol Bagian Sewing

Kesimpulan yang dapat diambil dari data di atas adalah sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2017, angka *turnover intentions* karyawan Ungaran Sari Garmen Bagian Sewing termasuk katagori tinggi. Tahun 2016 lebih meningkat pesat dari tahun 2015, yang hanya 6,25 persen menjadi 7,61 persen. Begitu pula pada tahun 2017 angka *turnover intentions* karyawan sampai dengan 10,63 persen.

Tingkat *turnover intentions* tersebut dinilai cukup tinggi, karena menurut Gillis dalam Aryanto (2011), keluarnya karyawan dikatakan normal berkisar antara 5-10% per tahun, dikatakan tinggi apabila lebih dari 10%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat *turnover intentions* karyawan PT Ungaran Sari Garmen Bagian *Sewing* pada tahun 2016 termasuk kategori tinggi.

Tingginya angka *turnover intentions* yang terjadi di PT Ungaran Sari Garmen Bagian *Sewing* Congol perlu diperhatikan oleh bagian manajemen perusahaan tersebut, karena suatu perusahaan besar dapat menghadapi tingginya *turnover intentions*. Angka *turnover* yang rendah dan lingkungan kerja yang kondusif seharusnya dapat diciptakan oleh PT Ungaran Sari Garmen Congol di mana citra perusahaan sudah termasuk baik dan nama perusahaan juga sudah cukup terkenal.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, maka melalui penelitian ini, peneliti ingin menganalisis pengaruh stress kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan Ungaran Sari Garmen Congol Bagian *Sewing*).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena di PT Ungaran Sari Garmen Bagian *Sewing*, yakni *turnover intentions* karyawan yang tinggi, sehingga dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap *turnover intentions*?

4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intentions*?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang pemilihan judul, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh-pengaruh berikut :

1. Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.
3. Pengaruh stress kerja terhadap *turnover intentions*.
4. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intentions*.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini antara lain :

#### **1.4.1. Kegunaan Akademik**

Kegunaan akademik dalam penelitian ini adalah:

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan untuk membentuk konsep-konsep baru tentang manajemen sumber daya manusia yang berdasarkan fakta khususnya yang berkaitan mengenai kejelasan peran dan lingkungan kerja terhadap kepuasan yang berdampak pada *turnover intentions*.

b. Bagi Penelitian

Penelitian ini bisa dipergunakan sebagai tambahan referensi tambahan ataupun sebagai sumbangan pengetahuan dan pengembangan teori.

**1.4.2. Kegunaan Praktis**

Bagi perusahaan/instansi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pimpinan perusahaan/instansi saat mengambil keputusan yang terkait dengan stress kerja dan komitmen organisasional pada kepuasan kerja yang berdampak pada *turnover*.