

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi, serta memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan tujuan dari suatu organisasi (Wijaya, Hamid, & Utami, 2018:6). Tanpa adanya manusia dalam suatu perusahaan, tidak akan mungkin perusahaan tersebut dapat berkembang dan maju sesuai dengan yang diharapkan, keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya (H.Mulyadi, 2010:97). Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam organisasi karena sumber daya manusia menunjang organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi (Masharyono & S.H Senen, 2015:119).

Setiap organisasi dituntut untuk selalu dapat menjaga pegawainya agar dapat menampilkan kinerja yang baik dan memelihara pegawainya agar dapat mendedikasikan diri kepada organisasi tempat di mana pegawai bekerja (Masharyono, 2015:813), karena sumber daya manusia yang baik akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan maka perusahaan perlu memberikan pengarahan kepada karyawannya. (S.H Senen & Widyanata, 2016:47).

Karyawan merupakan salah satu komponen terpenting yang dimiliki oleh perusahaan dalam upayanya menjaga kelangsungan hidup, pengembangan, kemampuan bersaing dan mendapatkan keuntungan. (S.H Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Besarnya peranan sumber daya manusia sebagai pelaku utama, maka seorang manajer harus mampu mengatur karyawannya dengan baik karena karyawan merupakan input dari produktivitas dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan harus dipelihara dan ditingkatkan seoptimal mungkin (H. Mulyadi & Marlina, 2010:40).

Dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat melakukan beberapa upaya salah satunya meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar merekaloyal dan tidak keluar mencari pekerjaan lain atau disebut dengan

turnover Karyawan yang keluar atau pindah kerja akan dapat mengganggu kelancaran pekerjaan di perusahaan, apabila ini sering terjadi dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu permasalahan dalam pencapaian tujuan perusahaan yaitu keluarnya karyawan dari perusahaan atau disebut dengan istilah *turnover*. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Seperti halnya pergantian karena faktor produktivitas karyawan yang menurun, karena umur mislanya, maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan kader-kader untuk menggantikan posisi karyawan tersebut. Tetapi jika pergantian karyawan disebabkan oleh pengunduran diri, maka akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan (Gomes, 2003).

Keluar masuk pegawai (*turnover*) menjadi isu penting dan salah satu tantangan paling kuat yang dihadapi bagi karyawan dan organisasi serta masalah klasik yang sering dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. (Ella Apostel, Christine J. Syrek, 2017) Para peneliti menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tinggi mempengaruhi efektivitas keberhasilan organisasi (Memon, Salleh, & Baharom, 2016), bahkan sebelum seorang karyawan secara resmi berhenti dari pekerjaannya, niat keluar dari pekerjaan cenderung akan mempengaruhi kinerja karyawan (Biron & Boon, 2013). Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* pada waktu itu (Novliadi, 2008:30). Untuk menekan angka *turnover* perusahaan harus mengetahui dan memahami apa yang terjadi pada karyawan sehingga mampu mengidentifikasi dini perilaku-perilaku karyawan yang mengarah pada keinginan berpindah sehingga dapat meminimalisir terjadinya perpindahan kerja karyawan (Nahusona, Rahardjo, & Rahardjo, 2004:17).

Menurut Biro Statistik Tenaga Kerja AS (2015) menunjukkan bahwa *turnover* sukarela merupakan fenomenal global yang cepat dan menjadi hambatan yang signifikan untuk organisasi dalam mencapai tujuan strategis perusahaan (Memon et al., 2016). Sangat penting untuk mengidentifikasi dan memahami

kemungkinan penyebab yang memprediksi *turnover intention* karyawan. Perputaran karyawan mendapat banyak perhatian dari para ilmuwan (misalnya, Blau, 1993; Campion, 1991; Cohen, 1993; Kapas dan Tuttle, 1986; Hom dan Griffeth, 1995; Sjöberg dan Sverke, 2000) karena perputaran karyawan bisa merugikan serta perlu biaya lebih bagi sebuah organisasi ketika seorang karyawan memberlakukannya secara sukarela (Soojin Kim, Lisa Tam, Jeong-Nam Kim, 2016)

Negara China mengalami tingkat keluar pegawai yang tinggi, data survei menunjukkan bahwa 38 persen karyawan yang di survei di China berniat untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Meskipun China memiliki populasi lebih dari 1,3 miliar, telah terjadi kekurangan pegawai berkualitas selama tiga dekade terakhir, dan organisasi di seluruh industri berjuang keras untuk mempertahankan manajer yang kompeten (Yui-Woon Wong, 2017). Kawasan Asia Pasifik diperkirakan akan mengalami lonjakan terbesar dalam tingkat pergantian karyawan tahun ini. Tingkat *turnover* di Asia Pasifik akan mengalami kenaikan tertinggi di seluruh dunia, yakni naik 21,5-25,5 persen selama periode 2012- 2018 (Eccugm, 2014).

Di Indonesia, rata-rata keluar (*turnover*) karyawan dari berbagai sektor industri menjadi suatu hal yang penting untuk diperhatikan. Rata-rata *turnover* karyawan nasional berada pada kisaran 8-12% per tahun, adanya system kontrak membuat karyawan mengantisipasi sedini mungkin sebelum perusahaan tersebut melakukan PHK terhadap dirinya (Ghaisani, Indriati, & Liestiwati, 2014:20)

Perilaku *turnover* paling banyak muncul di bidang industri tekstil (garmen). Industri garmen merupakan jenis industri yang memproduksi penggabungan dan penjahitan berbagai potongan dan komponen bentuk atau pola menjadi suatu busana (Puri, 2011). Salah satu jenis industri yang berkembang adalah industri pakaian jadi atau garmen. Sekretaris Jenderal Kongres Serikat Buruh Afrika Selatan pada KTT Nedlac, dimana dia melaporkan bahwa industri pakaian Afrika Selatan dihadapkan pada masalah *turnover* tinggi, pengurangan, penutupan pabrik, absensi, kurangnya pelatihan keterampilan, lingkungan kerja yang buruk, dan upah rendah (Twum-darko & Town, 2013)

Indonesia adalah negara yang sangat berkepentingan untuk dapat tetap mempertahankan industri Tekstil dan *Clothing* serta untuk dapat tetap bersaing di pasar global untuk tujuan penyediaan kesempatan kerja dan pemasukan devisa (Akatiga, 2007). Di Indonesia laju pertumbuhan sektor industri tekstil dalam PDB semenjak tahun 2015 mengalami pertumbuhan yang negatif. Laju pertumbuhan sektor industri tekstil tahun 2015 diperkirakan mencapai minus 4,79%. Pada tahun 2016 angka sangat sementara menunjukkan laju pertumbuhan sektor TPT sebesar minus 0,13%. Jika dilihat pada distribusi PDB atas dasar harga konstan 2010, maka sejak tahun 2013 hingga 2016 menunjukkan tren penurunan. Sebagai industri yang termasuk dalam industri padat karya, jumlah tenaga kerja yang diserap oleh industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) mencapai lebih dari 1 juta orang. Berdasarkan data Statistik Indonesia 2017 jumlah tenaga kerja dalam industri pakaian jadi mencapai 595 ribu orang. Sedangkan tenaga kerja dalam industri tekstil sebanyak 542 ribu orang (BPS Pusat, 2017) dalam (Pratomo, 2017)

Di Jawa Barat sendiri Sekitar 30.000 tenaga kerja diperkirakan menjadi korban pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat kondisi perekonomian yang belum stabil membuat sejumlah pabrik terpaksa melakukan pengurangan karyawan, ketua Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo) Jabar Deddy Widjaya mengatakan, sejak awal tahun hingga Agustus 2017, diperkirakan ada puluhan industri skala besar yang melakukan efisiensi dengan mengurangi tenaga kerja, mayoritas adalah industri garmen dan padat karya lainnya yang berada di Jawa Barat bagian utara (pantura), Bogor, dan sebagian di Bandung Raya (economy.okezone.com) (Okezone, 2017).

Menteri Perindustrian Airlangga Hartarto menyebutkan Kebutuhan tenaga kerja di industri tekstil dan produk tekstil (TPT) sangat tinggi, atau 22,5% dari seluruh sektor industri. Berdasar proyeksi pertumbuhan TPT (Tekstil dan Produk Tekstil) ke depan, penyerapan tenaga kerja industri di sektor TPT diperkirakan mencapai 135.000 orang per tahun atau 22,5% dari total kebutuhan tenaga kerja sektor industri sebesar 600.000 orang per tahun. (industri.bisnis.com) (Purboyo, 2017).

Salah satu industri tekstil dibidang pertenunan yang menjadi fokus objek penelitian adalah PT. Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi yang menunjukkan terdapat masalah berkaitan dengan keluarnya pegawai. Berkaitan dengan hal itu, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah mengenai *turnover* karyawan kontrak di PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri pembuatan kain denim. Dalam menjalankan usahanya PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) menjual produk denimnya terutama ke sejumlah sentra perdagangan kain di kota-kota besar di Indonesia dan luar negeri.

Turnover intention ditandai dengan sering terlambatnya karyawan (Hartono, 2002). Menurut Bapak Syarif Hidayat selaku kepala bidang HRD banyaknya karyawan yang keluar didominasi oleh karyawan usia muda, kebanyakan mereka yang keluar disebabkan oleh beberapa hal antara lain, karyawan belum mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, mudah terpengaruh dengan rekan kerja yang lain yang ikut keluar. Tingginya disiplin kerja yang ditetapkan, target yang ditetapkan agar tidak semaunya sendiri, tingginya tuntutan pekerjaan mengakibatkan pekerja sering protes terhadap atasannya. Tingkat keterlambatan karyawan menurut Pak Syarif terbilang masih cukup tinggi. Berikut Tabel 1.1 menunjukkan keterlambatan kerja karyawan bagian produksi PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi Tahun 2016 sampai 2018

TABEL 1.1
REKAPITULASI KETERLAMBATAN KERJA KARYAWAN BAGIAN
PRODUKSI PT GARUDA MAS SEMESTA (GAMATEX) CIMAHI
TAHUN 2016-2018

No	Tahun	Jumlah karyawan terlambat	Total karyawan	Persentase
1	2016	265	429	61,7%
2	2017	320	390	82%
3	2018	263	300	87,6%

Sumber: Personalia PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 bahwa cukup banyak karyawan bagian produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi pernah melakukan terlambat masuk

kerja. Tahun 2016 jumlah karyawan terlambat sebanyak 265 orang dengan persentase 61,7%. Keterlambatan kerja pada tahun tersebut dilakukan oleh karyawan yang sama pada setiap bulannya dengan rentan waktu yang cukup lama, begitu juga terjadi pada tahun 2017. Terjadi kenaikan yang sangat tinggi pada karyawan yang terlambat di tahun 2017 yaitu menjadi 320 orang dengan persentase 82% dari jumlah total karyawan bagian produksi. Pada tahun 2018 kembali terjadi kenaikan dengan jumlah karyawan terlambat berjumlah 263 orang dengan persentase 87,6%. Hasil wawancara dengan Bapak Syarif Hidayat selaku kepala bagian HRD terlambat karyawan terjadi pagi hari sebelum mulai bekerja. serta sering terjadi disaat jam istirahat, karyawan melebihi waktu jam istirahat yang sudah ditetapkan bahkan mangkir dari pekerjaannya

Hartono (2002) mengatakan bahwa *turnover intention* ditandai dengan tingkat produktivitas kinerja karyawan pada perusahaan itu menurun. Berikut 1.2 menjelaskan tingkat target produksi kain denim PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi tahun 2013-2018 sebagai berikut:

TABEL 1.2
TARGET PRODUKSI KAIN DENIM PT GARUDA MAS SEMESTA
(GAMATEX) CIMAH I TAHUN 2013-2018

No	Tahun	Target Perusahaan (yds)	Realisasi (yds)	Persentase terealisasi	Minimal terealisasi	Keterangan
1	2013	10.000.000	9.520.500	95%	98%	-3
2	2014	10.000.000	8.416.001	84%	98%	-14
3	2015	10.000.000	8.143.740	81%	98%	-17
4	2016	10.000.000	8.505.535	85%	98%	-13
5	2017	10.000.000	6.004.957	60%	98%	-38
6	2018	10.000.000	6.780.250	67%	98%	-31

Sumber: Personalia PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa realisasi dari tahun 2013 sampai 2017 masih belum tercapai secara maksimal. Pada tahun 2013 sampai tahun 2015 terus mengalami penurunan, meskipun pada tahun 2016 meningkat menjadi 85% akan tetapi pada tahun 2017 sampai 2018 mengalami penurunan yang sangat drastis yaitu hanya mencapai 60% dan 67% dari 98% target minimal.

Sering datang terlambat, sering membolos, atau tingkat absensinya tinggi dengan berbagai alasan, kurang antusias dan low inisiatif atau kurang memiliki

keinginan untuk berusaha dengan baik dibanding dia masih awal bekerja merupakan indikasi karyawan terjadinya *turnover intention* (Hartono, 2002). Berikut Tabel 1.3 menjelaskan fenomena yang memprediksikan bahwa belum optimalnya kepuasan kerja dengan ketidakhadiran tanpa alasan atau absensi tinggi

TABEL 1.3
REKAPITULASI KETIDAKHADIRAN TANPA ALASAN KARYAWAN
BAGIAN PRODUKSI PT. GARUDA MAS SEMESTA (GAMATEX)
TAHUN 2014-2018

Bulan	2014		2015		2016		2017		2018	
	JK	TMK	JK	TMK	JK	TMK	JK	TMK	JK	TMK
Januari	485	38	475	39	499	50	529	75	390	36
Februari	409	41	478	46	420	52	515	69	378	33
Maret	434	35	437	47	425	38	500	78	329	36
April	438	41	440	42	438	62	470	84	426	45
Mei	440	37	438	39	433	63	466	72	420	59
Juni	448	48	450	52	417	50	465	77	415	81
Juli	456	43	454	44	434	34	461	33	409	47
Agustus	453	45	449	57	430	71	458	27	403	49
September	448	50	436	48	485	58	453	40	401	66
Oktober	414	46	450	49	470	69	446	54	406	48
November	428	44	480	53	485	72	437	39	424	55
Desember	475	39	499	51	529	54	390	42	300	46
Total	5328	507	5486	567	5465	673	5590	690	4701	601

Sumber: Personalia PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi tahun 2019

Keterangan:

JK = Jumlah Karyawan

TMK = Tidak Masuk Kerja

Menurut Noe, Hellenbeck, Gerhart, & Wright (2014) Ketidakhadiran atau absensi yang meningkat termasuk contoh perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja. Jika ketidakpuasan ini berlanjut, maka karyawan berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Berdasarkan data ketidakhadiran tanpa alasan karyawan yang diperoleh dari bagian personalia PT Garuda Mas Semesta (Gamatex), maka diasumsikan bahwa ketidakpuasan yang dapat berujung keinginan meninggalkan perusahaan masih cenderung tinggi

Dilihat dari Tabel 1.3 selama kurun waktu 5 tahun terakhir (2014-2018) ketidakhadiran karyawan terus mengalami kenaikan, pada tahun 2014 jumlah ketidakhadiran karyawan tanpa alasan sebanyak 507 orang, pada tahun 2015 ketidakhadiran tanpa alasan mengalami peningkatan sebanyak 567 orang, pada tahun 2016-2017 jumlah ketidakhadiran karyawan tanpa alasan mengalami

kenaikan yang cukup tinggi dari 673 sampai 690 orang, kemudian pada tahun 2018 mengalami penurunan kembali berjumlah 601 . Banyaknya jumlah karyawan yang tidak hadir mencerminkan rendahnya disiplin kerja karyawan.

Indikasi lain terjadinya *turnover intention* menurut Hartono (2002) adalah meningkatnya pelanggaran tata tertib kerja serta protes terhadap atasan. Hasil wawancara dengan Bapak Syarif selaku kepala bidang personalia menyatakan bahwa masih tingginya pelanggaran tata tertib, ceroboh dalam bekerja, tidur di jam kerja, tidak menuruti perintah atasan, bahkan sampai meninggalkan pekerjaan (mangkir) saat jam kerja. Berikut Tabel 1.4 rekapitulasi personal track record karyawan bagian produksi tahun 2014-2018

TABEL 1.4
PERSONAL TRACK RECORD KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI
TAHUN 2014-2018

No	Jenis Pelanggaran	Presentase Pelanggaran Per Tahun				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Kecerobohan yang mengakibatkan alat rusak	3,14%	3,48%	4,23%	3,48%	3,34%
2	Kurang teliti dan lalai dalam melaksanakan pekerjaan	4,93%	8,18%	10,06%	8,18%	7,72%
3	Tidak menuruti aturan perusahaan serta atasan	2,24%	2,86%	5,48%	2,86%	3,51%
4	Terlambat masuk kerja serta tidak masuk kerja	2,69%	3,27%	6,71%	3,27%	3,71%
Rata-rata Pelanggaran Per Tahun		13,00%	17,79%	26,48%	17,79%	18,28%

Sumber: Personalia PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan hasil dari jenis pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan setiap tahunnya. Pada tahun 2014 rata-rata pelanggaran sebesar 13,00%. Pada tahun 2015 meningkat menjadi 17,79%. Pada tahun 2016 mengalami peningkatan paling tinggi yaitu sebesar 26,48%. Tahun 2017 pelanggaran yang dilakukan karyawan menurun menjadi 17,79%, namun mengalami peningkatan kembali di tahun 2018 sebanyak 18,28%. Hal ini terjadi diakibatkan oleh rendahnya kemampuan karyawan dalam penggunaan mesin, kurangnya disiplin kerja karyawan, tidak mentaati perintah atasan, ketidakpuasan karyawan serta stres kerja yang dialami karyawan

Tingginya Turnover mengakibatkan adanya masalah niat untuk meninggalkan perusahaan. Banyaknya karyawan keluar mengakibatkan ketidakpuasannya karyawan dalam pekerjaannya. Berikut Tabel 1.6 tingkat kenaikan *turnover* karyawan tahun 2014-2018

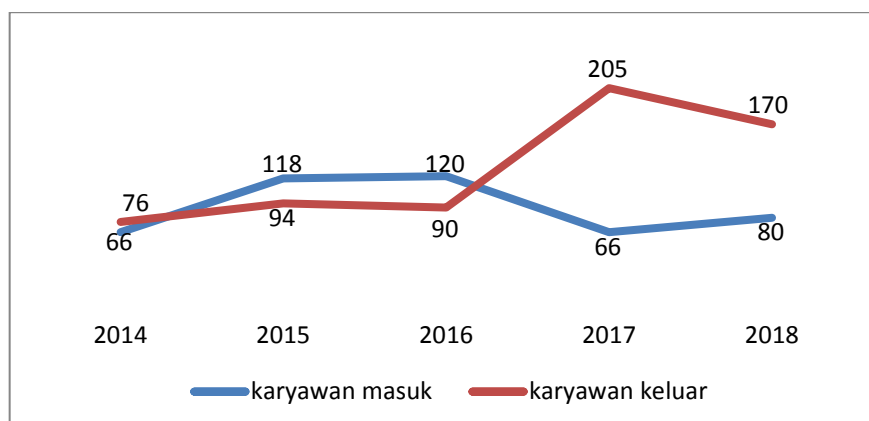
TABEL 1.5
REKAPITULASI KELUAR MASUK (*TURNOVER*) KARYAWAN
BAGIAN PRODUKSI PT GARUDA MAS SEMESTA (GAMATEX)
CIMAHI TAHUN 2014-2018

No	Tahun	Jumlah awal karyawan	Karyawan masuk	Karyawan Keluar	Total Karyawan	Persentase
1	2014	485	66	76	475	15,67%
2	2015	475	118	94	499	19,78%
3	2016	499	120	90	429	18,03%
4	2017	529	66	205	390	38,75%
5	2018	390	80	170	300	43,58%

Sumber: Personalia PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi tahun 2019

Dilihat dari Tabel 1.5 Rekapitulasi *Turnover* Karyawan Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi Tahun 2014-2018 menjelaskan bahwa di tahun 2014 sampai 2018 mengalami kenaikan yang signifikan. Jumlah karyawan yang keluar di tahun 2014 sampai 2015 dari 76 orang meningkat menjadi 94 orang, meskipun di tahun 2015 sampai 2016 mengalami penurunan dari 94 orang menjadi 90 orang, pada tahun 2017 jumlah karyawan keluar mengalami peningkatan yang cukup tinggi menjadi 205 orang dengan jumlah karyawan yang masuk sedikit yaitu 66 orang, pada tahun 2018 mengalami penurunan kembali sebanyak 170 orang

Berikut grafik *turnover* karyawan bagian produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi tahun 2014-2018 seperti yang tertera pada grafik dibawah ini:



Sumber: Personalia PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi tahun 2019

GAMBAR 1.1
GRAFIK REKAPITULASI KELUAR MASUK (*TURNOVER*)
KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT GARUDA MAS SEMESTA
(GAMATEX) CIMAH I TAHUN 2014-2018

Dilihat dari Gambar 1.1 Grafik Rekapitulasi keluar masuk (*turnover*) PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi pada tahun 2014 sampai 2017 mengalami kenaikan *turnover* yang terus meningkat. Persentase karyawan yang keluar ditahun 2014 sampai 2015 meningkat dari 15,67% menjadi 19,78%. Tahun 2016 sampai 2017 persentase karyawan yang keluar cukup tinggi dari 18,03% menjadi 38,75%, kemudian di Tahun 2018 kembali menurun menjadi 43,58%. Angka persentase paling tinggi berada di tahun 2017 sedangkan 2018 menurun tetapi masih dikatakan tinggi. Hal ini menjadi indikasi permasalahan yang perlu diperhatikan bagi perusahaan.

Karyawan Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi Tahun 2014-2018 menjelaskan tingkat *turnover* karyawan keluar terus meningkat dibandingkan dengan karyawan masuk. Tahun 2014 sampai 2016 jumlah karyawan masuk mengalami kenaikan namun di tahun 2017 mengalami penurunan tetapi di tahun 2018 terjadi kenaikan kembali. Jumlah karyawan masuk paling tinggi terjadi di tahun 2016 namun terus mengalami penurunan sampai tahun 2018.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah (intensi *turnover*) yang dimiliki karyawan suatu perusahaan. Intensi *turnover* mengacu pada niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata. Hal ini dapat diartikan bahwa intensi *turnover* karyawan merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* didalam perusahaan. Gejala yang dapat dilihat pada karyawan yang memiliki intensi *turnover* antara lain berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain, berusaha untuk mencari lowongan kerja, membandingkan pekerjaan, sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, dan tidak mau peduli dengan perusahaan (Kristiana, Yusuf, & Priyatama, 2013)

Tingkat *turnover* yang tinggi memiliki dampak buruk bagi organisasi karena melibatkan biaya, misalnya biaya untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru

Rizal Dwiki Ramadhan, 2019

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT GARUDA MAS SEMESTA (GAMATEX) CIMAH I

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

serta penurunan efisiensi organisasi (W.-R. Huang & Su, 2016). Spector (2008) menjelaskan bahwa karyawan yang keluar dari pekerjaan atau *turnover* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja (Tofan, 2017).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan, antara lain komitmen organisasional, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stres kerja, dan beban kerja (Sutanto & Gunawan, 2013) (M. I. Qureshi, Iftikhar, M., Abbas, Hassan, U., Khan, & Zaman, 2013) (Mxenge, S. V., Dywili & Bazana, 2014). Menurut Mobley (2011) kepuasan kerja mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi. Model Mobley dkk menerangkan bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Hal ini meningkatkan keinginan untuk keluar.

Faktor lain menurut Gary Dessler (2015) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan yaitu kompensasi, kesempatan promosi, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karir dan jaminan kesehatan. Faktor lain yang mempengaruhi intensi *turnover* yaitu karakteristik organisasi dan personal dari individu itu sendiri. Faktor-faktor personal individu itu sendiri antara lain umur, tingkat pendidikan, lama kerja, tekanan dalam pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja (Nahusona et al., 2004).

Hancock et al (2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor dominan lain *turnover*, mencerminkan bagaimana karyawan dengan pekerjaan mereka saat ini. Dengan demikian, untuk mengurangi *turnover*, perlu untuk menyelidiki faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Ferreira, Martinez, Lamelas, & Rodrigues, 2017). Kepuasan kerja mencerminkan sebagian reaksi karyawan terhadap pekerjaan seseorang yang diinginkan (diharapkan, layak, dan sebagainya) serta terhadap kesempatan mereka untuk kemajuan dalam organisasi, (Poon, 2004) (Sang, Ison, & Dainty, 2009).

Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja (Abdillah, 2012). Chen et al (2011) mengemukakan kepuasan kerja dan keinginan berpindah di antara karyawan berpengaruh secara signifikan, ketika seorang karyawan mulai merasa pekerjaan itu tidak lagi memberikan keuntungan finansial, emosional dan

intelektual yang diinginkan, muncul tingkat kepuasan kerja yang rendah, hal ini memicu keterlabatan dan kinerja buruk pada karyawan sehingga meningkat atau menurunnya kepuasan kerja menyebabkan perubahan dalam keinginan untuk keluar karyawan (Katja Mihelič, 2014).

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan Pak Syarif selaku kepala HRD PT Garuda Mas Semesta pada tanggal 19 Mei 2018 perusahaan telah memberikan gaji sesuai dengan pekerjaannya seperti lemburan, melakukan komunikasi terhadap karyawan secara langsung seperti membahas pembuatan bahan, alat-alat produksi dan lain-lain. Hal tersebut sesuai dengan teori Robbins & Judge (2015) dengan memberikan gaji yang sesuai, keterbukaan komunikasi antar karyawan, dan atasan akan meminimalisir terjadinya ketidakpuasan kerja pada karyawan

Selain Masalah kepuasan kerja, salah satu pemicu intensi *turnover* yang akan berakibat pada tindakan nyata *turnover* pada karyawan adalah masalah stres kerja yang dirasakan oleh karyawan (Khan, MRU, Nazir, N, Kazmi, S, Khalid, A & Shahzad, 2014), Stres kerja juga dapat menghalangi niat karyawan untuk tetap tinggal (T. N. Vong & Tang, 2017). Stres kerja diidentifikasi sebagai faktor terpenting yang mempengaruhi terjadinya keinginan berpindah (*turnover intention*)

Menurut Wijono (2006) pekerja yang mengalami stres kerja rendah mempunyai jam kerja/minggu antara 37 hingga 40 jam, sedangkan yang mengalami stres kerja tinggi mempunyai jam kerja/minggu antara 41 hingga 60 jam. Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan karyawan diketahui sebagian besar karyawan PT Garuda Mas Semesta bekerja 6 hari dalam seminggu dengan jam kerja 8 jam/hari. hal ini menunjukkan bahwa hampir setiap karyawan memiliki jam kerja sebanyak >41 jam/minggu. dengan demikian, memungkinkan bahwa banyak karyawan yang berpotensi mengalami stres kerja yang tinggi (Sewwandi, D.V.S. and Perere, 2016) (Kaur, B & Pankaj, 2013).

Karyawan yang stres cenderung akan mengalami kesehatan yang menurun, kurangnya motivasi, kurang produktif, dan merasa kurang nyaman di tempat kerja

(Arshadi & Damiri, 2013). Stres kerja meningkat maka akan menyebabkan timbulnya keinginan keluar yang ada pada diri karyawan (Chandio, Javed Ahmed, & Mallah., 2013). Stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dimana dengan meningkatnya stres kerja juga diikuti dengan meningkatnya *turnover intention* (Muhammad Imran Qureshi, 2013).

Stress kerja terjadi ketika tuntutan tempat kerja seseorang melebihi kemampuan seseorang untuk memenuhi permintaan tersebut. Ketika persyaratan pekerjaan tidak kompatibel dengan keterampilan, sumber daya, dan kebutuhan karyawan, karyawan tidak dapat beradaptasi dengan kondisi kerja dan akibatnya adalah stres (Hsieh, Huang, & Su, 2004). Stres dapat disebabkan karena berbagai faktor seperti tuntutan pekerjaan, sumber daya dan waktu yang tidak mencukupi, kurangnya dukungan yang diperlukan dari tenggat kerja dan atasan, beban kerja berlebihan, atasan yang tidak mendukung, rekan kerja yang tidak menyenangkan dan banyak lagi (Khan, Ali, Shafiq-ur-Rehman, & Ahmad, 2013). Selain itu, faktor lain yang memicu terjadinya stress antara lain hubungan ditempat kerja, struktur organisasi, pengembangan karir dan umpan balik kinerja (Ismail & Gali, 2004)

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan Pak Syarif selaku kepala HRD PT Garuda Mas Semesta pada tanggal 19 Mei 2018, upaya yang dilakukan oleh PT Garuda Mas Semesta dalam menurunkan stres dengan melakukan gathering bersama setiap tahunnya. Selain itu keterbukaan komunikasi atasan dengan karyawan, memberikan kesesuaian penempatan kerja, memberikan waktu penyelesaian pekerjaan yang sesuai, serta memberikan peningkatan keterlibatan karyawan. Hal ini sesuai dengan teori Robbins & Judge (2015) mengatasi agar karyawan tidak terjadi stres dengan melakukan dua pendekatan, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi

Pernyataan solusi masalah di atas dapat diambil beberapa solusi yaitu kepuasan kerja dan stres kerja. Alasan solusi tersebut dipilih yaitu, pertama kepuasan kerja, Hancock et al (2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor dominan lain *turnover*, mencerminkan bagaimana karyawan dengan pekerjaan mereka saat ini. Dengan demikian, untuk mengurangi *turnover*,

perlu untuk menyelidiki faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Ferreira et al., 2017). Kedua, stres kerja, salah satu pemicu intensi *turnover* yang akan berakibat pada tindakan nyata *turnover* pada karyawan adalah masalah stres kerja yang dirasakan oleh karyawan (Khan, MRU, Nazir, N, Kazmi, S, Khalid, A & Shahzad, 2014), Stres kerja juga dapat menghalangi niat karyawan untuk tetap tinggal (T. N. Vong & Tang, 2017)

1.2 Identifikasi Masalah

Salah satu jenis industri yang berkembang adalah industri pakaian jadi atau garmen. Industri garmen merupakan jenis industri yang memproduksi penggabungan dan penjahitan berbagai potongan dan komponen bentuk atau pola menjadi suatu busana (Puri, 2011). Agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan di pasar internasional diperlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja yang tinggi karena kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu faktor keberhasilan di dalam suatu organisasi atau perusahaan (Wahyuni, 2015) untuk itu karyawan harus dijaga serta diberi perhatian oleh pihak manajemen agar tidak terjadi *turnover*, sebab Para peneliti menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tinggi mempengaruhi efektivitas keberhasilan organisasi (Memon et al., 2016)

Keluar masuk pegawai menjadi isu penting dan salah satu tantangan paling kuat yang dihadapi bagi karyawan dan organisasi selama beberapa tahun terakhir ini. (Ella Apostel, Christine J. Syrek, 2017). Gejala yang dapat dilihat pada karyawan yang memiliki intensi *turnover* antara lain berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain, berusaha untuk mencari lowongan kerja, membandingkan pekerjaan, sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, dan tidak mau peduli dengan perusahaan (Kristiana et al., 2013)

Sesuai dengan permasalahan yang telah dipaparkan, PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi akan berhadapan dengan permasalahan *turnover intention* yang dirasakan oleh para karyawan PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka yang menjadi masalah penelitian diidentifikasi ke dalam tema sentral sebagai berikut:

Fenomena yang terjadi pada PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) yaitu tingginya tingkat keluar karyawan yang diakibatkan dari

Rizal Dwiki Ramadhan, 2019

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT GARUDA MAS SEMESTA (GAMATEX) CIMAH

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

ketidakpuasannya karyawan serta stres kerja yang terjadi. Masalah-masalah tersebut tentu saja harus segera diatasi, karena karyawan merupakan salah satu faktor penentu kualitas produk dan citra perusahaan. Untuk itu apabila PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) ingin menurunkan tingkat perlu memperhatikan kepuasan karyawan serta stres kerja yang terjadi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja di PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX).
2. Bagaimana tingkat stres kerja di PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX).
3. Bagaimana tingkat *turnover intention* di PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX).
4. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX).
5. Seberapa besar pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX).
6. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh:

1. Temuan tingkat kepuasan kerja pada PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi.
2. Temuan tingkat stres kerja pada PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi.
3. Temuan tingkat *turnover intention* karyawan pada PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi.
4. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi.
5. Besarnya pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi.

Rizal Dwiki Ramadhan, 2019

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT GARUDA MAS SEMESTA (GAMATEX) CIMAH

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

6. Besarnya pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) Cimahi.

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek keilmuan (teoritis) pada umumnya yang berkaitan dengan ilmu manajemen dan khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia yang membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*. Sehingga diharapkan penelitian ini memberikan sumbangsih bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran dalam aspek praktis yaitu untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi institusi perusahaan tekstil di PT Garuda Mas Semesta (GAMATEX) dalam memperhatikan kepuasan kerja dan stres kerja serta mengurangi keluar pegawai

3. Kegunaan untuk penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi untuk melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*, mengingat dalam penelitian ini masih banyak hal yang belum terungkap