

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) tidak lagi dianggap sebagai fungsi penunjang tetapi sebagai sumber kunci atau aset keberhasilan suatu organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, karena dengan adanya kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, perusahaan dapat berjalan secara optimal. Untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah direncanakan, maka perusahaan perlu membina, mengembangkan dan juga mempertahankan SDM yang potensial agar tidak berdampak pada keluarnya karyawan dari perusahaan.

Penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial dan memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan sehingga karyawan tetap berada di perusahaan dan tidak pergi atau keluar dari perusahaan. Ketika seorang karyawan yang baik memilih untuk pergi, perusahaan biasanya harus mengidentifikasi dan mempekerjakan pekerja lain untuk mengisi jabatan tersebut. Proses ini bisa sangat mengganggu. Sering mengganti karyawan menghabiskan banyak sumber daya dan menyulitkan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif. Secara umum, perusahaan jadi lebih efektif bila perusahaan memiliki program dan praktik yang secara proaktif bekerja untuk mengurangi keluarnya karyawan (Stewart & Brown, 2011, hlm. 256). Oleh karena itu, hal tersebut perlu dilakukan oleh seluruh perusahaan termasuk salah satunya oleh perusahaan PT Surya Donasin.

PT Surya Donasin merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi barang *consumer goods* atau dapat dikatakan barang kebutuhan sehari-hari. Area distribusi perusahaan ini mencakup wilayah pulau Jawa dan Madura. PT Surya Donasin yang sudah berdiri selama 39 tahun hingga saat ini memiliki 18 kantor cabang yang berada di area pulau Jawa dan Madura, dengan cabang

yang paling baru dibuka di Jawa Barat berada di Kabupaten Sumedang pada tahun 2013.

Berdasarkan data sekunder yang diberikan Manajer PT Surya Donasin Cabang Sumedang, diketahui bahwa terdapat masalah di perusahaan yang berkaitan dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* terjadi ketika orang-orang keluar dari pekerjaan mereka (Griffin & Moorhead, 2013, hlm. 77). Manajer PT Surya Donasin menilai bahwa permasalahan *turnover* karyawan ini merupakan permasalahan yang perlu ditanggulangi karena mengganggu operasional kerja dan struktur sosial perusahaan serta membuat perusahaan perlu untuk melakukan sosialisasi pencarian karyawan kembali. Tabel 1.1 menunjukkan data *turnover* karyawan yang menjadi permasalahan di perusahaan ini.

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan Tahun 2013 – 2017

No	Tahun	Banyaknya Karyawan yang Keluar	Total Karyawan	Persentase (%)
1	2013	5	41	12,2
2	2014	15	57	26,31
3	2015	15	60	25
4	2016	19	67	28,35
5	2017	22	76	28,95

Sumber : Manajer PT Surya Donasin Cabang Sumedang, 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang keluar dari pekerjaan cenderung mengalami kenaikan, dengan nilai persentase yang fluktuatif. Hanya pada tahun 2013, persentase *turnover* karyawan memiliki nilai dibawah 25% yaitu 12,2%, sedangkan setelah tahun 2013, persentase *turnover* karyawan selalu diatas 25%. *Turnover* yang terjadi dari tahun 2013-2017 secara rata-rata adalah sebesar 24,16%.

Tidak ada tingkat / angka yang tepat untuk menggambarkan berapa angka *turnover* yang sehat, tetapi beberapa perusahaan konsultan memberikan tolok ukur yang handal akan hal ini. *Society for Human Resource Management* menemukan angka rata-rata 15% untuk angka *turnover* yang sehat. Hal yang sama juga dikemukakan oleh perusahaan konsultan Watson Wyatt. Berdasarkan *Human*

Capital Index Report yang dilakukan Watson Wyatt, batas ideal *turnover* karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

1. *Low turnover* sekitar 5%
2. *Moderate turnover* sekitar 15%
3. *High turnover* 30 – 40%

Angka rata-rata *turnover* karyawan yang sehat sebesar 15% yang ditemukan *Society for Human Resource Management* mengindikasikan bahwa kondisi tingkat *turnover* karyawan di perusahaan PT Surya Donasin Cabang Sumedang dengan rata-rata *turnover* dari tahun 2013-2017 sebesar 24,16% jelas tidak sehat bagi perusahaan dan menjadi masalah bagi perusahaan.

Berdasarkan data sekunder yang diberikan Manajer PT Surya Donasin Cabang Sumedang, diketahui bahwa terdapat beberapa penyebab terjadinya *turnover* karyawan. Tabel 1.2 menunjukkan data penyebab *turnover* karyawan yang menjadi permasalahan di perusahaan ini.

Tabel 1.2
Data Penyebab Turnover Karyawan Tahun 2013 – 2017 dalam Persentase

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017
Keluar / Mengundurkan Diri	12.2	24.5	18.33	22.38	23,68
Pensiun	-	-	-	-	-
Meninggal	-	-	-	-	-
Pelanggaran / Dipecat	-	-	-	-	-
Habis Kontrak / Tidak Diperpanjang	-	1.75	3.33	2.98	3,95
Lain-lain	-	-	3.33	2.98	1,31
Total	12.2	26.31	25	28.35	28,95

Sumber : Manajer PT. Surya Donasin cabang Sumedang, 2018

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa penyebab *turnover* karyawan sebagian besar disebabkan oleh pengunduran diri karyawan itu sendiri (*voluntary turnover*). Pada tahun 2017, *turnover* yang terjadi di perusahaan sebesar 28,95% dan 23,68% *turnover* karyawan yang terjadi di perusahaan disebabkan oleh *voluntary turnover*. Bila dibandingkan dengan rata-rata *voluntary turnover*

perusahaan secara global khususnya pada tahun 2017 sebesar 13,5% (berdasarkan hasil yang didapatkan dari *Comp Data Survey & Consulting*), angka *voluntary turnover* karyawan pada tahun 2017 sebesar 23,68% tersebut masih terbilang tinggi.

Masalah mengenai tingginya tingkat *turnover* karyawan ini perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan. Menurut penelitian Allen et, al. (dalam Blackwell, 2017, hlm. 445), ditemukan bahwa biaya *turnover* berkisar antara 90% sampai 200% dari gaji karyawan yang keluar. Menurut Gary Dessler (2017, hlm. 316), perusahaan harus menyadari bahwa ketika tingkat *turnover* meningkat, tenaga kerja dan kinerja keuangan mereka berisiko. Perusahaan harus mencari strategi untuk mengurangi dan menghilangkan *turnover*, dengan mengetahui bahwa *turnover* yang rendah selalu lebih baik. Sedangkan menurut Blackwell (2017, hlm. 445), ketika *turnover* meningkat, struktur sosial sebuah organisasi terganggu, pengetahuan dan keterampilan yang tak berwujud hilang, efektivitas operasional menurun, tingkat kecelakaan bertambah, layanan pelanggan dan kualitas terganggu serta penurunan kepuasan pelanggan yang dalam gilirannya dapat berdampak negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan di perusahaan PT Surya Donasin Cabang Sumedang sejalan dengan tingginya tingkat absensi karyawan. Absensi terjadi ketika seorang karyawan tidak datang ke tempat kerja (Griffin & Moorhead, 2013, hlm. 77). Data absensi karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Data Absensi Karyawan Tahun 2013 - 2017

Uraian	2013	2014	2015	2016	2017
Jumlah Karyawan	41	57	60	67	76
Jumlah Hari Kerja	279	282	276	298	291
Persentase Kehadiran (%)	84,6	81,9	83,4	77,1	80,4
Persentase Ketidakhadiran (%)	15,4	18,1	16,6	22,9	19,6

Sumber : Manajer PT Surya Donasin Cabang Sumedang, 2018

Salah satu penyebab absensi / ketidakhadiran karyawan dalam bekerja adalah karena stress, baik ketidakhadiran dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Torrington et, al., 2017, hlm. 291). Robbins et, al. (2013, hlm. 346) juga

mengungkapkan hal yang sama bahwa stres dapat menyebabkan salah satunya yaitu peningkatan absensi / ketidakhadiran. Sedangkan menurut Huczynski dan Fitzpatrick (dalam Armstrong, 2014, hlm. 254), ketidakhadiran juga disebabkan dan dikaitkan dengan stres kerja, beban kerja, juga faktor pribadi karyawan seperti nilai karyawan, usia, dan kepribadian.

Absensi / ketidakhadiran karyawan merupakan bentuk / tanda dari penarikan diri karyawan, sama halnya seperti *turnover* (Bowling et, al., 2015, hlm. 13). Tanda-tanda awal penarikan diri karyawan termasuk peningkatan keterlambatan dan ketidakhadiran. Dalam banyak kasus, ketidakhadiran berubah menjadi keputusan untuk berhenti (*turnover*) (Stewart & Brown, 2011, hlm. 260).

Memahami apa yang berkontribusi terhadap *turnover* membantu mengurangi *turnover* dan konsekuensi buruknya (Lewin & Sager, 2010, hlm. 355). Dengan demikian, tindakan proaktif dapat diaopsi oleh organisasi untuk mengendalikan *turnover* aktual, jika mengetahui maksud dari *turnover* karyawannya (*turnover intention*) (Jeswani & Dave, 2012, hlm. 254).

Penelitian ini berfokus pada niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) karena beberapa alasan. Pertama, *turnover intention* merupakan indikator *turnover* aktual yang baik dan dapat diandalkan menurut Bluedorn; Dalton et, al; Taylor et, al; (dalam Liu & Onwuegbuzie, 2012, hlm. 161). Kedua, *turnover intention* merupakan prediktor tunggal terkuat untuk *turnover* aktual menurut Alexander & Lichtenstein; Robbins & Summers (dalam Liu & Onwuegbuzie, 2012, hlm.161). Ketiga, *turnover intention* adalah tanda / pelopor langsung perilaku *turnover* menurut Mobley et, al. (dalam Mei et, al., 2011, hlm. 1329). Terakhir, *turnover* dan *turnover intention* adalah konsep yang dependen. Tamu et, al. (dalam Yang Xiaoming et, al. 2014, hlm. 2011) menyebutkan bahwa tingkat *turnover* akan berkurang bila karyawan mengurangi *turnover intention*. Berdasarkan beberapa alasan tersebut, maka penting untuk menyelidiki faktor apa yang mempengaruhi *turnover intention* agar bisa memahami alasan *turnover* dan mencegah *turnover* yang aktual / sebenarnya.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di PT Surya Donasin Cabang Sumedang, dilakukan wawancara terhadap Bapak Andi

sebagai Manajer PT Surya Donasin Cabang Sumedang pada Tanggal 11 November 2017. Menurut Manajer PT. Surya Donasin Cabang Sumedang, alasan karyawan berniat keluar dari perusahaan (*turnover intention*) disebabkan oleh dua faktor. Yaitu, perbedaan karakteristik karyawan dan beratnya tugas kerja atau beban kerja yang diberikan.

Hasil pra penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan beberapa ahli dan juga sesuai dengan teori dari beberapa ahli berkaitan dengan *turnover* karyawan. Menurut Blackwell (2017, hlm. 454) dalam teorinya, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* antara lain dapat disebabkan oleh perbedaan individu; karakteristik lingkungan, organisasi dan pekerjaan; guncangan pada kehidupan; sikap yang dicontohkan dengan stres dan kepuasan kerja; keadaan penarikan kognitif; serta niat dan perilaku penarikan diri dari pekerjaan.

Hasil penelitian Jeswani & Dave (2012, hlm. 255) menjelaskan mengenai faktor individu karyawan yang mengarah pada *turnover intention* mengacu pada karakteristik individu seorang karyawan. Karakteristik ini bisa seperti kepribadian, atau kepribadian yang dipelajari, seperti keterampilan, kemampuan, dan lain-lain. Karakteristik kepribadian individu mempengaruhi apakah seseorang benar-benar tidak puas akan pekerjaan mereka dan akhirnya pergi (Stewart & Brown, 2011, hlm. 258).

Berkaitan dengan beban kerja yang berhubungan dengan *turnover intention*, hasil penelitian dari Bowling et, al. (2015, hlm. 13) menjelaskan bahwa penarikan diri karyawan kemungkinan besar terjadi ketika beban kerja sangat rendah atau sangat tinggi. Beban kerja yang berlebihan meningkatkan ketegangan kerja dan menurunkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya, meningkatkan kemungkinan *turnover* (Mosadeghrad, 2013, hlm. 174).

Karakteristik individu dan beban kerja yang merupakan faktor terjadinya niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) tidak terlepas dari faktor stres kerja yang juga berperan langsung dalam *turnover intention*. Pemicu stres dapat dikategorikan baik sebagai eksogen (yaitu, kondisi kerja yang tidak menguntungkan, beban kerja yang berlebihan, kurangnya kolaborasi, dll.) atau

sebagai tekanan endogen (yaitu karakteristik kepribadian individu, dan lain-lain) menurut Antoniou et, al. (dalam Mohamed, 2015, hlm. 12).

Sumber stres berat di tempat kerja salah satunya sering diakibatkan oleh beban kerja. Bagi beberapa karyawan, memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan tidak cukup waktu atau sumber daya untuk melakukannya adalah sumber stres utama (Hellriegel & Solum, 2011, hlm. 248). Keragaman di tingkat stres kerja terjadi karena adanya perbedaan pada individu. Pentingnya menilai dan memahami dampak dari perbedaan individu dalam menentukan tingkat stres di tempat kerja, hadir dengan kesadaran bahwa beberapa karyawan rentan terhadap stres kerja tingkat tinggi dan yang lainnya tidak. Individu karyawan akan berbeda dalam cara mereka bereaksi terhadap stres dan menggunakan berbagai faktor psikologis, demografis dan faktor lainnya untuk memodulasi tingkat stres kerja. Hal ini menunjukkan bahwa stres di tempat kerja dikaitkan dengan faktor individu (Sharma & Devi, 2011:198).

Menurut Schermerhorn (2013, hlm. 393), faktor kerja memiliki potensi yang jelas untuk menciptakan stres kerja. Sekitar 34% pekerja dalam satu survei mengatakan bahwa pekerjaan mereka begitu membuat stres sehingga mereka berpikir untuk berhenti. Gejala stres terkait perilaku meliputi pengurangan produktivitas, ketidakhadiran dan *turnover* (Robbins & Judge, 2013, hlm. 602). Karyawan dengan tingkat stres kerja yang lebih tinggi cenderung berpikir untuk pergi (Mei et, al., 2011, hlm. 1327).

Hasil akhir individu, kelompok, dan organisasi yang meliputi kinerja, turnover, ketidakhadiran, dan stres dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu karakteristik individu, karakteristik kelompok serta proses dan praktek organisasi (Hellriegel & Solum, 2011, hlm. 4).

Berdasarkan fenomena dan juga pendekatan teoritis yang telah dijelaskan tersebut maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Karakteristik Individu dan Beban Kerja terhadap Stres Kerja serta Dampaknya pada *Turnover Intention*”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana gambaran tingkat karakteristik individu, tingkat beban kerja, tingkat stres kerja, dan tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?
2. Bagaimana pengaruh tingkat karakteristik individu terhadap tingkat stres kerja pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?
3. Bagaimana pengaruh tingkat beban kerja terhadap tingkat stres kerja pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?
4. Bagaimana pengaruh simultan tingkat karakteristik individu dan tingkat beban kerja terhadap tingkat stres kerja pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?
5. Bagaimana pengaruh tingkat karakteristik individu terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?
6. Bagaimana pengaruh tingkat beban kerja terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?
7. Bagaimana pengaruh tingkat stres kerja karyawan terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?
8. Bagaimana pengaruh simultan tingkat karakteristik individu, tingkat beban kerja, dan tingkat stres terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi atau temuan sebagai berikut.

1. Mengetahui gambaran tingkat karakteristik individu, tingkat beban kerja, tingkat stres kerja, dan tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.

2. Mengetahui pengaruh tingkat karakteristik individu terhadap tingkat stres kerja pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.
3. Mengetahui pengaruh tingkat beban kerja karyawan terhadap tingkat stres kerja pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.
4. Mengetahui pengaruh simultan tingkat karakteristik individu dan tingkat beban kerja terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.
5. Mengetahui pengaruh tingkat karakteristik individu terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.
6. Mengetahui pengaruh tingkat beban kerja karyawan terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.
7. Mengetahui pengaruh tingkat stres kerja karyawan terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.
8. Mengetahui pengaruh simultan tingkat karakteristik individu, tingkat beban kerja dan tingkat stres kerja terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan di PT Surya Donasin Cabang Sumedang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Dilihat dari aspek pengembangan ilmu (teoritis), hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai salah satu sumbangan referensi bagi dunia pendidikan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan karakteristik individu, beban kerja, stres kerja dan *turnover intention* karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bukti empiris untuk penelitian di masa mendatang atau sebagai pembandingan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian yang sama.

2. Manfaat Praktis

Bagi praktisi dan jajaran manajemen di PT Surya Donasin, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan mengenai faktor yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover intention* karyawan, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam upaya menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan di PT Surya Donasin.