

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan bagian penting yang harus ada pada sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan semua proses jalannya usaha perusahaan dijalankan oleh karyawan karena tidak bisa hanya dijalankan seorang diri oleh pemilik perusahaan (Robbins, 2013:15). Perusahaan akan memperoleh kemajuan yang pesat ketika memiliki sumber daya manusia yakni karyawan yang mempunyai skill yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa karyawan memiliki peranan penting dalam alur proses usaha suatu perusahaan.

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum (Hartatik, 2014:87). Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal sehingga tujuan dari perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah aset penting yang sangat berharga bagi setiap perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan tentunya menginginkan pegawai yang terbaik dan berkualitas untuk menjalankan kegiatan perusahaan.

Karyawan yang mampu menjalankan dan melaksanakan setiap pekerjaan yang telah dibebankan akan mampu menghasilkan output yang baik. Sebaik dan secanggih apapun peran aset teknologi yang dimiliki oleh perusahaan akan sangat

efektif jika ditunjang oleh peran karyawan yang mempunyai keterampilan yang cukup. Peran sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah dikenal sejak adanya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan (Permana, 2019).

Perilaku karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan dapat menjadi cerminan kinerja perusahaan. Kasus yang terkadang terjadi pada internal perusahaan adalah dimana perusahaan yang sebelumnya memiliki kinerja karyawan yang sangat baik, bisa terganggu kinerjanya, baik perilaku yang terjadi secara langsung atau secara tidak langsung dikarenakan oleh perilaku sebagian karyawan yang kurang baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang lain. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja dimana karyawan bekerja sangatlah penting untuk diperhatikan tingkat kondusifitasnya. Contoh bentuk penyimpangan perilaku yang kurang baik tersebut yakni keinginan karyawan untuk pindah kerja atau keluar dari perusahaan (*turnover intention*) dan membujuk teman kerja supaya ikut keluar dari perusahaan (Handoko, 2014:72).

Ada dua faktor yang dapat mempengaruhi seorang karyawan mempunyai perilaku ingin untuk pindah (*turnover intention*). Faktor tersebut faktor organisasi dan faktor individu. Faktor organisasi adalah faktor yang timbul yang lebih disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan akan sistem yang telah ada pada perusahaan, contoh faktor organisasi yaitu gaji yang diterima karyawan, beban kerja yang harus dipikul karyawan dirasakan terlalu berat, tekanan waktu bekerja yang sangat padat dan lingkungan tempat karyawan bekerja tidak kondusif. Faktor individu yang menyebabkan konflik keinginan berpindah kerja yaitu keinginan

pindah yang lebih disebabkan oleh keluarga karyawan, tingkat stres yang dialami karyawan ketika bekerja dan minimnya tingkat kepuasan kerja karyawan (Handoko, 2014:77).

Maertz dan Campion (2016:32) menyatakan *turnover intention* timbul karena adanya niat yang tumbuh dari dalam diri karyawan karena beberapa alasan yang mendasari niat tersebut. Lingkungan perusahaan yang kondusif antar semua karyawan baik hubungan vertikal atau hubungan horisontal memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi niat seseorang untuk tetap bekerja atau memilih meninggalkan perusahaan. Lingkungan yang nyaman menimbulkan efek positif yang dirasakan oleh karyawan sehingga mereka dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan. Iklim kerja dan sumber daya manusia yang baik secara berkesinambungan. Masalah timbul ketika apa yang terjadi pada perusahaan memiliki iklim organisasi yang kurang kondusif dimana karyawan merasa bosan dan tidak betah bekerja. Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi (Steers, 2017:71). Iklim organisasi memiliki peran dalam hal merepresentasikan setiap tujuan dan alat-alat organisasi yang telah ditetapkan sehingga mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Faktor pendukung selanjutnya yang menyebabkan karyawan mempunyai *turnover intention* yakni stres kerja. Robbins, (2013:44) menyatakan stres adalah

kondisi yang ada pada diri seseorang secara diamik dalam menghadapi peluang, tuntutan (*demands*) dan kendala (*constraints*), atau yang masih berhubungan dengan apa yang ingin dihasilkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Harnoto (2016:16) mendefinisikan stres adalah reaksi emosional yang timbul dari diri seseorang dan reaksi fisik untuk menghadapi apa yang terjadi di dalam diri organisasi dan di luar organisasi. Sementara itu penyebab umum stres bagi banyak pekerja adalah *supervisor* (atasan), *salary* (gaji), *security* (keamanan) dan *safety* (keselamatan).

Griffet (2015:88) menyebutkan bahwa *turnover intention* lebih banyak dipengaruhi oleh minimnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan serta rendahnya tingkat komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Intensitas untuk pindah kerja ke tempat lain serta rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan menjadi pemicu awal karyawan melakukan niatnya untuk pindah ke tempat lain. Niat tersebut semakin kuat seiring dengan melemahnya tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan tersebut.

Alasan tersebut menjadi alasan yang lebih kuat dibandingkan perilaku rendahnya tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang sudah bekerja rata-rata tidak hanya mengharapkan gaji yang sesuai dengan apa yang telah disepakati, tetapi juga mengharapkan pengertian serta pengakuan yang layak oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu perlakuan yang sama atau adil kepada setiap karyawan menjadi hal yang juga diperhatikan baik berupa pendisiplinan aturan atau pembagian kompensasi yang sesuai dengan aturan kebijakan perusahaan.

Faktor faktor tersebut yang telah disebutkan jika tidak diterima oleh karyawan bisa menjadi pemicu awal karyawan mempunyai niat untuk pindah kerja atau *turnover intention*.

Perusahaan yang sedang berkembang pasti akan mengalami kendala-kendala. Dimana kendala tersebut harus bisa dilewati dengan baik, karena itu semua adalah sebuah proses yang nantinya dapat menjadikan perusahaan tersebut berubah statusnya dari perusahaan yang sedang berkembang, menjadi perusahaan yang maju dan siap untuk berkompetisi di era globalisasi.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, artinya tingkat kepuasan kerja akan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Sesuai dengan standar nilai yang dimiliki oleh para karyawannya. Robbins (2013:54) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, tergantung dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Semakin mendekati standar nilai yang dimiliki karyawan, maka kepuasan kerjanya akan semakin besar. Sebaliknya, jika semakin jauh dari harapan karyawan, maka akan semakin tidak merasa puas.

Permasalahan terkait sumber daya manusia menjadi masalah yang sering dihadapi oleh setiap perusahaan, salah satunya perusahaan PT Dua Poetra Bersama. Perusahaan PT Dua Poetra Bersama merupakan perusahaan jasa konstruksi yang cukup besar di kabupaten Kudus. Perusahaan ini mengerjakan segala jenis konstruksi mulai dari perencanaan proyek, *value engineering* sampai dengan konstruksi. Tuntutan dari perusahaan yang menuntut target waktu penyelesaian kerja secepat mungkin menjadi masalah yang cukup klasik dihadapi oleh

perusahaan PT Dua Poetra Bersama. Adanya tuntutan waktu tersebut membuat karyawan lama kurang bisa memberikan ilmu kepada karyawan baru dalam bekerja. Kurang harmonisnya antar karyawan senior dengan karyawan baru menjadi masalah lain yang perlu di tangani segera mungkin untuk kebaikan perusahaan dan menuju iklim organisasi yang kondusif. Awal mula terindikasinya gejala ketidakpuasan kerja, adalah berdasarkan data perusahaan, yaitu rekapitulasi jumlah karyawan dari tahun 2018 sampai tahun 2021. Perusahaan tersebut mengalami penurunan jumlah karyawan karena terjadinya suatu permasalahan di dalam lingkungan perusahaan. Permasalahan yang terjadi berimbas kepada rasa ketidakpuasan yang dialami oleh para karyawan.

Tabel 1.1 Data *turnover intention* perusahaan PT Dua Poetra Bersama

No	Tahun	Karyawan Awal tahun	Karyawan keluar	Karyawan akhir tahun	<i>Turnover intention rate</i>
1	2018	119	9	110	7%
2	2019	122	18	104	14,7%
3	2020	95	13	82	13,7%
4	2021	120	20	100	16,6%

Sumber: Data Perusahaan PT Dua Poetra Bersama, 2021

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa ada peningkatan karyawan keluar. Dari data tahun 2018 hingga tahun 2021 karyawan keluar paling banyak tahun 2021 sebanyak 20 karyawan atau 16,6%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa dimana selama empat tahun, dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 telah terjadi peningkatan *turnover* karyawan pada PT Dua Poetra Bersama. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya indikasi ketidakpuasan kerja karyawan. Berdasarkan fakta terkait keluarnya karyawan

pada PT Dua Poetra Bersama dapat dikatakan ketidakpuasan kerja karyawan terjadi karena terdapat masalah-masalah yang dialami oleh perusahaan tersebut.

Menindak lanjuti apa yang telah ditemukan peneliti pada observasi awal di PT Dua Poetra Bersama, peneliti melakukan wawancara singkat kepada pihak HRD PT Dua Poetra Bersama yang diwakili oleh bapak Bambang mengenai alasan yang sering muncul sehingga menyebabkan terjadinya pindah kerja karyawan. Beliau menyebutkan “selain iklim organisasi yang kurang bersahabat, diduga para karyawan mengalami tingkat stres kerja yang tinggi diakibatkan permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan dan beban kerja yang tinggi bagi karyawan”.

Penelitian terkait *turnover intention* di perusahaan formal telah dilakukan oleh beberapa peneliti, Permana (2019) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Anees et al (2021) yang menyatakan bahwa stres kerja dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil berbeda diungkapkan oleh Prayogi et al (2019) yang menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Suryanto dan Santso (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa iklim organisasi dapat memperkuat tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin kuat iklim organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini didukung penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Permana (2019) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal berbeda diungkapkan

oleh Setiawati dan Firdaus (2019) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Permana (2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Nuraini dan Riyanto (2020) yang menyatakan bahwa semakin besar stres kerja yang dialami karyawan maka dapat meningkatkan *turnover intention* karyawan. Hasil berbeda diungkapkan oleh Heruwanto et al (2019) yang menyatakan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Permana (2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil senada juga diungkapkan oleh Sari dan Hanafi (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang kuat dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Hasil berbeda diungkapkan oleh Tarigan (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

Novianti dan Arif (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* karyawan, serta mampu menjadi variabel mediasi antara iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Penolakan hasil penelitian dilakukan oleh Smith (2017) yang mengungkapkan bahwa stres kerja berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* tanpa melalui kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja bukan variabel intervening dan tidak dapat menjadi variabel mediasi. Berdasarkan apa yang telah dijelaskan terkait perbedaan penelitian atau *research*

gap penelitian tentang faktor yang mempengaruhi *Turnover intention* dalam organisasi dan kasus yang terjadi pada PT Dua Poetra Bersama maka penulis mencoba untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Dua Poetra Bersama”.

1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Supaya penelitian ini memiliki batasan dan tidak melebar maka ruang lingkup penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah stress kerja, iklim organisasi,
- 2) Variabel endogen dalam penelitian ini adalah dan *turnover intention*.
- 3) Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.
- 4) Objek dalam penelitian ini adalah PT. Dua Poetra Bersama, sedangkan subyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Dua Poetra Bersama.
- 5) Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 3 bulan mulai bulan 1 Desember 2022 sampai dengan 28 Februari 2023.

1.3 Perumusan Masalah

1.3.1. Perumusan Masalah Penelitian

Rangkuman permasalahan yang terjadi pada perusahaan PT Dua Poetra Bersama dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Terjadinya lonjakan karyawan yang keluar dari pekerjaan. Hal ini bisa dilihat dari data perusahaan dari data tahun 2018 hingga tahun 2021

karyawan keluar paling banyak tahun 2021 sebanyak 20 karyawan atau 16,6%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa dimana selama empat tahun, dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 telah terjadi peningkatan *turnover* karyawan pada PT Dua Poetra Bersama.

- 2) Lingkungan pekerjaan yang kurang kondusif membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja. Hal ini diungkapkan oleh pihak perusahaan bapak Bambang mengenai alasan yang sering muncul sehingga menyebabkan terjadinya pindah kerja karyawan. Beliau menyebutkan iklim organisasi yang kurang bersahabat menimbulkan karyawan tidak nyaman bekerja diperusahaan.

1.3.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Dua Poetra Bersama?
- 2) Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Dua Poetra Bersama?
- 3) Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada PT Dua Poetra Bersama?
- 4) Bagaimana pengaruh Iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada PT Dua Poetra Bersama?
- 5) Bagaimana pengaruh kepuasan terhadap *turnover intention* pada PT Dua Poetra Bersama?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1) Untuk menganalisis adanya pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Dua Poetra Bersama.
- 2) Untuk menganalisis adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Dua Poetra Bersama.
- 3) Untuk menganalisis adanya pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada PT Dua Poetra Bersama.
- 4) Untuk menganalisis adanya pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada PT Dua Poetra Bersama.
- 5) Untuk menganalisis adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT Dua Poetra Bersama.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Secara Praktis

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat bagi calon tenaga kerja dan perusahaan mengenai korelasi pengaruh stress kerja dan iklim organisasi perusahaan terhadap *turnover intention* pada PT Dua Poetra Bersama.

1.5.2 Secara Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi jembatan bagi mahasiswa untuk mempraktekkan apa yang telah dipelajari selama kuliah serta mampu melatih pelaku usaha agar mengetahui gejala awal yang timbul ketika karyawan ingin mempunyai niat pindah kerja.

