

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini dunia sedang dihadapkan pada kondisi “dunia tanpa batas”. Kondisi ini memberikan berbagai dampak, baik positif maupun negatif. Pada dunia usaha perkembangan berjalan dengan cepat seiring dengan adanya kemajuan teknologi yang semakin canggih. Hal ini memicu persaingan antar perusahaan untuk dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Sebuah teori yang dikemukakan C. Darwin dalam Indarto (2015) bahwa “Bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif”. Teori ini sangat cocok untuk mengembangkan keadaan dunia bisnis saat ini, perusahaan yang dapat menciptakan perubahan secara terus-menerus untuk menyeimbangkan kemampuan dengan perkembangan minat konsumen, itulah perusahaan yang dapat bertahan ditengah seleksi alam dunia usaha saat ini.

Satu aspek paling krusial dan kunci dalam manajemen yang sukses adalah memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Ini sangat penting karena di era globalisasi saat ini, setiap perusahaan harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan dan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian yang besar pada lingkungan internal dan eksternal mereka. Sementara itu untuk mencapai tujuan organisasi, terutama dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah pemahaman segenap. Sumber daya manusia memiliki makna yang signifikan dalam pelaksanaan manajemen karena melibatkan fungsi, peran, keahlian, kegiatan, dan pendekatan yang berbeda.

Peningkatan kualitas tenaga kerja di perusahaan harus diutamakan guna meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai kinerja yang optimal. Peran SDM yang penting dalam mencapai kesesuaian visi dan misi perusahaan harus sejalan dengan kemampuan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai yang menghasilkan kenyamanan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan SDM merupakan faktor yang sangat krusial dalam organisasi dan menjadi motor penggerak kreativitas dan inovasi dalam perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan reputasi dan profit perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Salah satu alasan yang membuat sumber daya manusia memiliki suatu keunikan tersendiri di samping faktor-faktor lainnya sebagai penunjang keberlangsungan suatu perusahaan karena manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya yang berbeda-beda antar satu orang dengan orang lainnya. Tujuan organisasi tidak akan terwujud apabila tidak memperhatikan aspek-aspek yang dimiliki sumber daya manusia. Di dalam perusahaan, perbedaan selayaknya dapat diorganisir supaya mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melawati perubahan pada era globalisasi saat ini.

Perkembangan di dunia industri khususnya di wilayah pantura timur antara lain Demak, Kudus, dan Jepara sangat pesat. Selain perkembangan industri di Kudus, di Kota sebelah yaitu Jepara mulai banyak didirikan pabrik seperti PT. Sami JF, PT. HWI, PT. PWI, PT. Kanindo Makmur, dan lain-lain, Sejak lima tahun terakhir ketika pemerintah memudahkan para penanam modal di Indonesia, banyak industri di dirikan di Demak, baik kudus ataupun Jepara dengan memberikan

tawaran gaji upah minimum regional (UMR) atau bisa lebih. Hal ini memberikan peningkatan perekonomian di daerah masing-masing atau berkurangnya angka pengangguran. Tetapi dengan menjamurnya industry di Kabupaten Demak, Kudus dan Jepara membuat resah para pelaku usaha dan manajemen perusahaan dari berbagai sektor, yang memberi dampak signifikan terhadap output perusahaan sampai sumber daya manusia (pekerja), seperti PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus yang bergerak di bidang distributor tunggal produk OT (Orang Tua) sebagai perusahaan *costomer goods* yang memproduksi berbagai macam produk kebutuhan sehari-hari. Selama tiga tahun terakhir *turnover* karyawan meningkat membuat pihak internal perusahaan dari PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus mencari jalan keluar untuk mengatasi masalah tersebut. Setelah di telusuri penyebab *turnover* karyawan adalah sebagian besar yang melakukan resign dengan alasan pindah pekerjaan baru.

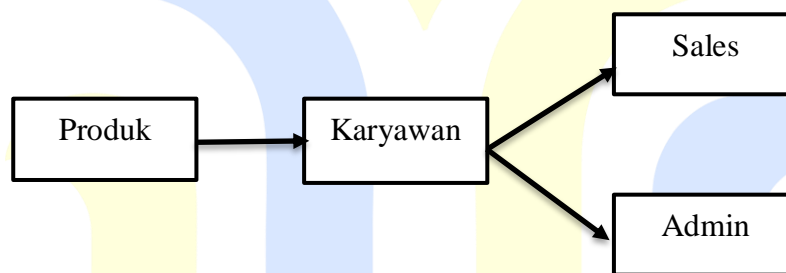
Menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang loyal terhadap perusahaan bukan suatu hal yang mudah, semakin meningkatnya *turnover* perusahaan maka semakin banyak waktu dan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan. Seperti PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus, setiap tahun jumlah karyawan yang tidak loyal terhadap perusahaan semakin meningkat, terbukti di tabel yang diperoleh dari perusahaan, sebagai berikut :

Table 1.1
Laporan *Turnover* Karyawan PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus

KETERANGAN	Tahun							
	2018		2019		2020		2021	
	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk
Pria	3	1	4	2	4	1	2	4
Wanita	1	2	2	2	5	1	1	2
Total	4	3	6	4	9	2	3	6
Presentase	2,67%	2,00%	4,03%	2,68%	6,12%	1,36%	2,04%	4,08%
Total Karyawan Sebelumnya	150		149		147		147	
Total Karyawan Menjadi	149		147		140		150	

Sumber : Data sekunder PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus (2022)

Gambar 1.1 Gambaran Pekerjaan Karyawan PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus



Sumber : Data Sekunder diolah (2021) PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus

Berdasarkan data diatas dapat dilihat setiap tahun mengalami peningkatan karyawan yang melakukan *turnover* pada tahun 2018 sampai dengan 2020 mengalami peningkatan signifikan. Tetapi untuk tahun 2021 mulai membaik. Terlihat di tahun 2018 mencapai tingkat keinginan keluar karyawan sebesar 2,67% dan karyawan yang masuk sebesar 2,00% sedangkan pada tahun 2020 mengalami peningkatan yang sangat drastis keinginan karyawan untuk keluar sebesar 6,12% dan karyawan yang masuk mencapai persentase terendah sebesar 1,36%. Hal ini loyalitas karyawan terhadap perusahaan tidak akan meningkat begitu saja. Banyak indikator yang membuat loyalitas karyawan semakin berkurang terhadap

perusahaan. Maka dengan itu PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus harus melakukan strategi baru dalam mencegah terjadinya *turnover* karyawan. Dari fenomena diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Askiyanto, et al (2018) menyatakan untuk membangun kepuasan kerja dalam *turnover* karyawan ada variabel beban kerja dan stress kerja.

Berdasarkan gambar 1.1 diatas merupakan *flowchart* atau gambaran umum terkait pekerjaan atau mempunyai beban *double jobs*, selain menjadi sales, karyawan tersebut juga menjadi administrasi, sehingga karyawan tersebut diketahui tidak fokus di pemasaran, tetapi terbagi adanya tanggungan pekerjaan administrasi. Hal ini ketahui bahwa tugas sales yaitu orang-orang yang terdiri di ganda terdepan pada transaksi jual-beli barang atau jasa produksi perusahaan. Seorang sales akan menawarkan dan menyarankan barang atau jasa serta mendemonstrasikan cara menggunakan produk perusahaan tempatnya bekerja (*campus.quipper.com*, 2021:12.23). Sales mempunyai tantangan berat dalam mencapai target yang sudah ditentukan dan juga masih menangani administrasi produk, Gudang, penentuan harga, dan lain sebagainya, dan ini juga setiap hari harus dilaporkan kepada perusahaan. Hal ini akan menekan seorang sales dalam pekerjaan dan akan menimbulkan *workload*. Ernawati, dkk (2018) menyatakan bahwa beban kerja karyawan bisa dirasakan dengan adanya target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu, standart pekerjaan. Dengan hal ini dapat diketahui, dengan adanya target yang belum dapat dicapai oleh karyawan serta adanya *double jobs* maka hal ini akan menimbulkan stres kerja pada karyawan. Sementara itu

manajemen harus mengkaji ulang jika ingin memperbaiki penjualan perusahaan terkait produk-produk PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.

Stres kerja yang berlebihan akan mengakibatkan seseorang menjadi problem dalam berpikir dan bersikap serta mengambil keputusan yang tepat, akibatnya adalah kinerja akan menurun seperti karyawan lari dari tanggungjawab, frustrasi kerja, absensinya meningkat, bahkan berhenti kerja. Oleh karena itu pengendalian stress kerja sangat dibutuhkan sehingga stress kerja berada dalam tingkat yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Efektifitas proses komunikasi dua arah antar manajemen dengan karyawan adalah sangat penting untuk mengidentifikasi penyebab stres yang berpotensi dan pemecahannya karena stres pekerjaan maupun organisasi.

Table 1.2

Jumlah Absensi Karyawan PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus

Tahun	JH	JK	JHK	CT	S	I	A	Jml	Tingkat Absensi dg Cuti (%)	Tingkat Absensi diluar Cuti (%)
2018	289	149	43.061	40	40	36	35	151	0,35%	0,26%
2019	293	147	43.071	30	72	40	40	182	0,42%	0,35%
2020	295	140	41.300	30	60	30	20	140	0,34%	0,27%
2021	298	150	44.700	25	30	25	17	97	0,22%	0,16%

Sumber : Data sekunder PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus (2022)

Keterangan :

JH : Jumlah Hari

JK : Jumlah Kerja

JHK : Jumlah Hari Kerja

CT : Cuti

S : Sakit

I : Ijin

A : Alpha

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa tingkat absensi dari tahun 2018 sampai dengan 2021 yang dapat di toleransi 0,1% dari jumlah kerja. Tabel 1 menunjukkan tingkat absensi tertinggi terjadi ditahun 2019 yaitu 0,42%, selain itu pada tahun 2019 yaitu meningkatnya kasus Covid-19 serta perusahaan dalam keadaan sulit. Hal ini menyebabkan banyak karyawan yang mengalami stres kerja yaitu adanya penurunan kepuasan kerja serta adanya *turnover* karyawan yang mengakibatkan beban kerja karyawan semakin meningkat.

Kepuasan kerja yang berkaitan dengan situasi kerja (lingkungan kerja), bekerja dengan karyawan, persepsi yang diterima pekerjaan, serta aspek yang berkaitan dengan fisik dan psikis (Sutrisno, 2016:74). Kesenangan di tempat kerja umumnya mengurangi persepsi seseorang terhadap pekerjaannya. Bagi organisasi, membahas masalah perusakan di tempat kerja adalah hal yang sangat sensitif, sehingga perusahaan harus berhati-hati dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan dengan mempertimbangkan budaya perusahaan serta kebutuhan individu yang dapat berdampak pada ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan. Sementara mendukung pernyataan dari Askiyanto, et al (2018) dan dibuktikan berdasarkan wawancara pada salah satu karyawan bahwa beban kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus, sangat berat, karena harus mampu merangkap Jobs yang diberikan misalkan sebagai sales + sebagai administrasi, serta bertanggung jawab kepada atasan langsung, dan selain itu juga adanya tuntutan pencapaian kerja (target yang harus dipenuhi) oleh karyawan. Hal ini akan menjadi beban pekerjaan karyawan dalam menjalankan

tugasnya. Berikut *summary* pencapaian kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus, selama tahun 2018 sampai 2020.

Table 1.3

Laporan Penjualan PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus (dalam Jutaan)

Keterangan	Tahun					
	18S1	18S2	19S1	19S2	20S1	20S2
Realita	Rp64.656	Rp67.256	Rp59.696	Rp63.393	Rp57.749	Rp56.087
Target	Rp65.937	Rp65.937	Rp65.937	Rp65.937	Rp65.937	Rp65.937
Insentif	NO	YES	NO	NO	NO	NO

Sumber : Data sekunder PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus (2021)

Keterangan :

18S1 = Tahun 2018 Semester 1, 18S2 = Tahun 2018 Semester 2

19S1 = Tahun 2019 Semester 1, 19S2 = Tahun 2019 Semester 2

20S1 = Tahun 2020 Semester 1, 20S2 = Tahun 2020 Semester 2

Berdasarkan data laporan Penjualan atau Pencapaian Kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus, diketahui dari semester tahun 2018 sampai 2020, tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, hal ini dinilai bahwa target yang telah ditentukan perusahaan dirasa masih terlalu berat bagi karyawan untuk mencapainya. Sementara itu yang mampu mencapai target atau melebihi target pada tahun 2018 semester 2 (S2) yaitu 102% atau dengan nominal Rp. 67.256.000, artinya karyawan akan mendapat insentif dari perusahaan sebagai apresiasi kinerja karyawan, hal ini karyawan akan termotivasi untuk terus mencapai target sasaran dan sebagai kepuasan karyawan.

Terdapat *gap research* dalam pengaruh *workload* terhadap kepuasan kerja yaitu Askianto, et al (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *workload* memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Srimarut dan Witthaya (2020) menemukan bahwa *workload* tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu juga ditemukan *gap research* antara

workload terhadap stress kerja yaitu Fitriantini, dkk (2020), Kurniawati, dkk (2018), Ernawati, dkk (2018), Soelton, et al (2020), menemukan bahwa *workload* memberikan pengaruh signifikan terhadap stress kerja, semakin tinggi beban kerja dan tekanan yang diberikan karyawan oleh perusahaan maka semakin tinggi stress kerja yang dialami karyawan. Sedangkan penelitian Askiyanto, et al (2018), Faqihdien, et al (2020), menyatakan bahwa *workload* tidak mempunyai hubungan pengaruh antara *workload* dan stress kerja.

Gap research dalam pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja yaitu Nasution (2017), dan Kurniawatya, et al (2019), menemukan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin rendah stress kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima karyawan, sebaliknya menurut Irvianti dan Renno (2014), Ying Mao, et al (2019), Yong Lu, et al (2017), Askiyanto, et al (2018) dalam penelitiannya menemukan hasil yang berbeda yaitu stress kerja memberikan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Gap research dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yaitu Fitriantini, dkk (2020), Haipeng Wang, et al (2020), Ying Mao, et al (2019), Kurniawatya, et al (2019), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover* . Sementara penelitian yang dilakukan Nasution (2017), Irvianti dan Renno (2014), Yong Lu, et al (2017), Askiyanto, et al (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* . Sedangkan berbeda dengan dua gap diatas yaitu Zunaidah, et al (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Perusahaan milik Negara maupun swasta tidak terlepas dari fenomena masuk dan keluar (*turnover intention*) karyawan. Fenomena ini adalah salah satu yang menyebabkan karyawan tidak memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Faktor *turnover intention* karyawan dapat disebabkan adanya masalah pemberian tidak adanya kepuasan kerja. Widhiastuti (2012:13) menyatakan bahwa penyebab terjadinya *turnover intention* pada sumber daya manusia, salah satunya disebabkan adalah adanya ketidakpuasan karyawan. Ketidakpuasan tersebut berasal dari berbagai hal antara lain ketidakcocokan dengan pemimpin, kenyamanan kerja, lingkungan kerja, masalah upah, fasilitas minim, maupun yang bersifat psikologis seperti penghargaan terhadap karyawan, kebutuhan untuk ikut serta berpartisipasi dalam pengembangan usaha. Dari uraian tersebut penulis tertarik melakukan penelitian di PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus mengenai faktor-faktor penunjang timbulnya *turnover intention*. Faktor-faktor penunjang timbulnya *turnover intention* antara lain beban kerja (*workload*), stress kerja, dan kepuasan kerja. Sehingga judul yang diangkat berdasarkan permasalahan dan *gap research* diatas yaitu “PENGARUH *WORKLOAD* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. ARTABOGA CEMERLANG CABANG KUDUS”.

1.2 Ruang Lingkup

Dengan menggunakan uraian di bawah ini sebagai panduan, berikut adalah kegunaan ruang belajar saat ini:

- a. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT Artaboga Cemerlang Cabang Kudus yang berjumlah 112 karyawan (divisi pemasaran).
- b. Karyawan yang memenuhi syarat sebagai responden harus memiliki pengalaman bekerja selama paling tidak 2 tahun.
- c. Variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *workload* (beban kerja)
- d. Variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *turnover intention*
- e. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah stress kerja dan kepuasan kerja.

1.3 Pernyataan dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, diketahui bahwa permasalahan terkait dengan tingginya karyawan yang keluar dari pekerjaan mencapai 6,12% dan karyawan yang masuk mengalami persentase terendah yaitu 1,36% ditahun 2020. Sikap *turnover intention* ini dapat disebabkan karena masalah tingginya tekanan atas beban kerja yang diberikan perusahaan dan menghasilkan kesetresan pada karyawan dan kepuasan. Selain itu ditemukan adanya *gap research*, hubungan antara *workload*, stres kerja, kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana

upaya perusahaan dalam mencegah terjadinya *Turnover intention* pada karyawan PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus”.

Dari masalah penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh *workload* terhadap *Turnover intention* pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus ?
- b. Bagaimana pengaruh *workload* terhadap stres kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus ?
- c. Bagaimana pengaruh *workload* terhadap kepuasan kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus ?
- d. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus ?
- e. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap *Turnover intention* pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus ?
- f. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover intention* pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis pengaruh *workload* terhadap *Turnover intention* pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.

- b. Menganalisis pengaruh *workload* terhadap stres kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.
- c. Menganalisis pengaruh *workload* terhadap kepuasan kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.
- d. Menganalisis stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.
- e. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *Turnover intention* pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.
- f. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover intention* pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

a. Manfaat Secara Teoritis

Bisa dijadikan sebagai sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh *workload* terhadap *Turnover intention* dengan stres kerja dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.

b. Manfaat Secara Praktis

Penelitian ini bisa menjadi referensi dan masukan untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan terkait pengurangan *Turnover intention* karyawan pada PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus melalui *workload*,

stres kerja, dan kepuasan kerja. Dan diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi atau acuan untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *workload* terhadap *Turnover intention* dengan stres kerja dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Artaboga Cemerlang Cabang Kudus.

