

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia sering disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*) yang terdiri dari orang-orang yang berada di dalam organisasi perusahaan yang memiliki kemampuan, bakat, dan semangat untuk bekerja. Keberadaan karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (*turnover*) (Flippo, 2013).

Waktu keinginan pengunduran diri seseorang timbul, individu tersebut sebenarnya telah memulai suatu proses pengunduan diri, walaupun nanti pada akhirnya individu tersebut tidak jadi mengundurkan diri dari organisasi. Apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Berry, 2010).

Fenomena *turnover* menjadi masalah bagi perusahaan ketika karyawan berprestasi tinggilah yang keluar perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru, tetapi ada kalanya

turnover berdampak positif bagi perusahaan apabila yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja rendah. Dengan adanya turnover yang dilakukan oleh karyawan yang kurang berpotensi akan memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk merekrut karyawan baru yang lebih berpotensi.

Selain berdampak terhadap organisasi, *turnover* juga berdampak terhadap karyawan yang masih bertahan. Banyaknya rekan kerja yang keluar dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*), membuat karyawan yang masih bertahan untuk mengevaluasi kembali pekerjaannya lalu menentukan apakah ia akan keluar mengikuti jejak rekan-rekannya atau tetap bertahan di perusahaan. Akan tetapi jika yang banyak terjadi adalah *involuntary turnover* sedangkan karyawan masih ingin tetap bertahan, maka ia akan berusaha meningkatkan kinerjanya agar tidak diberhentikan oleh perusahaan.

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Suwandi dan Indrianto, 2014). *Turnover* merupakan salah satu kerugian terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawannya yang meninggalkan perusahaannya, apalagi karyawan yang keluar adalah karyawan yang berpotensi. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik

terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang *turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan.

Organisasi sangat bergantung kepada sumber daya yang dimilikinya untuk dapat berfungsi secara efektif. Organisasi didirikan untuk menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan. Tujuan yang dicapai organisasi harus jelas, dan cara untuk mencapai tujuan tersebut juga harus tepat dan memerlukan komitmen secara organisasional. Keluar masuk karyawan membutuhkan *cost* yang tinggi untuk merekrut kembali karyawan, mengadakan pelatihan dan menyediakan tenaga pelatih, mengembangkan karyawan dalam waktu yang lama, kredibilitas perusahaan menjadi rendah di mata masyarakat yang akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, dan hal-hal lain berupa kerugian material dan non material.

Globalisasi mengakibatkan adanya perubahan dengan tuntutan tertentu pada tenaga kerja seperti dalam hal penguasaan teknologi baru, batasan atau waktu yang lebih ketat, perubahan tuntutan terhadap hasil kerja serta perubahan dalam peraturan kerja dan lain lain dapat menimbulkan suatu situasi yang menekan tenaga kerja yang bersangkutan. Jika karyawan sebagai individu tidak dapat dengan segera menyesuaikan diri, maka karyawan dapat mempersepsikan hal ini sebagai tekanan yang mengancam dirinya dan lama kelamaan dapat menimbulkan stress bagi karyawan yang bersangkutan.

Mengelola karyawan bukan hal yang mudah, karena karyawan mempunyai keinginan, pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang dibawa ke dalam organisasi. Adanya perbedaan kepribadian pada diri manusia memungkinkan terjadinya konflik dalam suatu organisasi dan hal ini merupakan sesuatu yang yang tidak dapat dihindari. Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok atau kelompok yang lebih besar. Berhadapan dengan orang-orang yang mempunyai pandangan yang berbeda, sering berpotensi terjadinya pergesekan, sakit hati, dan lain-lain. Konflik dapat juga berakibat stresss yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tujuan serta kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Stresss atau tekanan dalam jiwa seorang karyawan akan berdampak pada kepuasan kerjanya.

Manusia sebagai karyawan dalam suatu organisasi harus dapat mengatasi stresss, baik melalui pihak lain maupun dari diri karyawan itu sendiri. Karyawan yang stress cenderung menganggap suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang penting bagi dirinya, sehingga tidak mampu menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut sesuai target yang telah ditetapkan. Akan tetapi, tidak semua karyawan yang mengalami tekanan dalam pekerjaannya tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Stress yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam menjalankan tugas, pimpinan perusahaan tentu saja tidak terlepas dari permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan

pegawai. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang sangat diperhatikan. Maka dari itu, dilakukan suatu kegiatan penilaian kepuasan kerja karyawan, yang diukur dari hubungan antara pimpinan dengan karyawan, pembagian tugas dan kesamaan atau kesesuaian program kerja.

Konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat aripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan, (Newstorm dan Davis, 2013). Konflik adalah suatu tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu pihak lain dimana hal ini dapat terjadi antar kelompok masyarakat ataupun dalam hubungan antar pribadi, (Antonius, dkk, 2012).

Konflik dibagi menjadi dua jenis, yaitu konflik intrapersonal dan konflik interpersonal, (Hunt & Metcalf, 2013). Konflik intrapersonal adalah konflik yang terjadi dalam diri individu sendiri, misalnya ketika keyakinan yang dipegang individu bertentangan dengan nilai budaya masyarakat, atau keinginannya tidak sesuai dengan kemampuannya. Konflik intrapersonal ini bersifat psikologis, yang jika tidak mampu diatasi dengan baik dapat mengganggu bagi kesehatan psikologis atau kesehatan mental individu yang bersangkutan. Sedangkan konflik interpersonal ialah konflik yang terjadi antar individu. Konflik ini terjadi dalam setiap lingkungan sosial, seperti dalam keluarga, kelompok teman sebaya, sekolah, masyarakat dan negara. Konflik ini dapat berupa konflik antar individu dan kelompok, baik di dalam sebuah kelompok maupun antar kelompok.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nurul dkk, 2018) menyatakan *family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Konflik ini terjadi ketika adanya dua peran yang saling yaitu peran dalam keluarga dan dalam pekerjaan yang sama-sama harus diselesaikan. Karyawan yang tidak dapat berkonsentrasi terhadap tugas pekerjaannya dapat memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Demikian juga penelitian (Rinma, 2016) yang menunjukkan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* selain konflik diantaranya keluarnya karyawan kebanyakan dipengaruhi oleh *task* (tugas). Ketika target perusahaan meningkat dari yang biasanya dan juga para karyawan dituntut untuk lebih giat dalam bekerja dan terus menciptakan ide-ide kreatif sehingga karyawan harus bekerja ekstra. Hal ini menyebabkan ada beberapa karyawan yang memiliki tugas ganda karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki sehingga banyak karyawan yang masih merangkap jabatan dan tugas. Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan juga terlalu besar akan berakibat pada beban kerja pada karyawan akan meningkat dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi tidak maksimal.

Menurut (BKN, 2011), beban kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Memperkirakan beban kerja dari masing-masing satuan organisasi dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atau berdasarkan pengalaman. Adapun menurut (Hasibuan, 2015), analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja adalah keadaan ketika pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban dapat berupa fisik dan mental, (Prihatini, 2018). Beban fisik dapat dilihat dari seberapa banyak karyawan menggunakan kekuatan fisiknya misalnya dalam menjahit, mengangkut, mengangkat, dan mendorong. Sedangkan beban kerja mental dapat dilihat dari seberapa besar aktivitas mental yang dibutuhkan untuk mengingat hal – hal yang diperlukan konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Dhania, 2010). Berdasarkan penjelasan di atas, maka disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah atau sekumpulan tuntutan tugas yang membutuhkan aktivitas mental, waktu, dan fisik yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nurul dkk, 2018) menyatakan beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang diberikan untuk karyawan. Penelitian (Rena, 2018) menyatakan

Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel turnover intention. Hal ini berarti, beban kerja mampu menjadi salah satu faktor pendorong *turnover intention* karyawan. Beban kerja secara kualitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit. Sedangkan beban kerja kualitatif, jika pekerja merasa tidak mampu melaksanakan tugas atau tidak menggunakan keterampilan dan potensi dari pekerjaan (Winarsunu, 2013).

Penelitian (Laksmi dan Renno, 2015) menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi beban kerja terhadap karyawan adalah dengan melakukan perekrutan karyawan baru yang berpengalaman karena karyawan merasakan beban kerja yang berlebihan karena tugas-tugas yang diberikan terlalu banyak sehingga menyebabkan karyawan menggunakan jam istirahat untuk menyelesaikan tugas. Upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan upah terhadap karyawan yang lembur untuk menyelesaikan tugas.

Banyak manajer melaporkan stresss berkaitan dengan pekerjaan, dan lingkungan baru semakin memperburuk suasana, (Luthans, 2012). Kesenjangan stresss kerja merupakan keseriusan menimpa setiap karyawan di tempat kerjanya. Banyak karyawan yang setiap tahunnya harus mengambil cuti untuk meredakan konflik dan ketegangan dalam kehidupannya, serta dapat merupakan tantangan, rangsangan dan pesona, namun bisa pula berarti kekhawatiran, konflik, ketegangan dan ketakutan tergantung bagaimana memandangnya. Para ahli mengatakan bahwa stresss dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan

yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Handoko (2012) stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Hasilnya, stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya berarti mengganggu prestasi kerjanya.

Biasanya stress semakin kuat apabila menghadapi masalah yang datangnya bertubi-tubi. Hal ini merupakan indikasi bahwa begitu banyak stress yang dialami para pekerja, tidak seharusnya terjadi dan dapat dicegah. Pengendalian terhadap stress yang disfungsional akan dapat membantu organisasi agar berjalan lebih efektif. Beberapa alasan di atas memberikan pemahaman bahwa stress yang dialami oleh individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi ternyata dapat membawa dampak yang cukup besar bagi orang yang bersangkutan. Karena itu perlu dipahami sumber stress yang potensial dalam suatu organisasi agar dapat diupayakan pencegahan yang diperlukan. Stress pada kepuasan jauh lebih langsung. Ketegangan yang terkait dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja umum. Meskipun tingkat rendah sampai sedang mungkin memperbaiki kinerja, para karyawan merasakan bahwa stress itu tidak menyenangkan, (Robbins, 2012).

Penelitian (Laksmi dan Renno, 2015) menyatakan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Stres kerja adalah salah satu faktor yang perlu diperhatikan dan perlu dipertahankan penanganannya. Perusahaan sebaiknya fokus pada karyawannya, dengan cara memberikan

promosi jabatan yang lebih baik kepada karyawan yang mempunyai kinerja yang baik untuk perusahaan. Demikian juga penelitian (Rena, 2018) menyatakan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel turnover intention. Hal ini berarti, stres kerja mampu menjadi salah satu faktor pendorong turnover intention karyawan. Artinya bahwa stres kerja yang meliputi tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Sementara penelitian yang dilakukan oleh (Nurul dkk, 2018) menyatakan stres kerja tidak berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Stres muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan, ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, tugas-tugas yang saling bertentangan, merupakan contoh pemicu stres.

PT. The Factory Indonesia merupakan perusahaan swasta yang berorientasi ekspor yang bergerak dibidang pembuatan mebel. PT. The Factory Indonesia ingin lebih meningkatkan pelayanannya kepada konsumen dengan memberikan pelayanan kualitas furniture kelas dunia. Untuk memenuhi tugas ini dibutuhkan partisipasi karyawan yang dalam hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan semangat kerja karyawan. Tenaga kerja yang terlibat dalam usaha furniture kayu terdiri dari tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Tenaga kerja langsung adalah pekerja produksi yang memiliki keahlian dalam kategori tukang kayu, tukang politur untuk pekerjaan finishing, serta tukang amplas. Sedangkan tenaga manajemen, administrasi dan penjualan serta sopir

sebagai kelompok tenaga kerja tidak langsung. di PT. The Factory Indonesia diperoleh informasi bahwa umumnya pengusaha furniture kayu bersama tenaga kerjanya menerapkan 7–8 jam kerja per hari. Pada saat permintaan pesanan meningkat pengusaha furniture kayu dapat menambah tenaga kerja produksi.

Turnover yang terjadi di PT. The Factory Indonesia ini sangat mengundang perhatian, sebuah perusahaan furniture yang masih baru, akan tetapi mengalami *turnover* yang tinggi. Berikut data *turnover* di PT. The Factory Indonesia tahun 2014.

Tabel 1.1.
Data *Turnover* di PT. The Factory Indonesia

No	Tahun	Karyawan Awal Tahun	Total Keluar	Karyawan Akhir Tahun	Turnover
2	2016	55	10	57	17.86%
3	2017	57	13	59	22.41%
4	2018	59	14	57	24.14%

Sumber: PT. The Factory Indonesia, 2017

Dari data tabel 1.1, menunjukkan bahwa, tingkat *turnover* di PT. The Factory Indonesia masih tinggi, terbukti pada tahun 2016 tingkat *turnover* berada pada angka 17,86%. Dan tahun 2017 *turnover* sampai 22,41%, padahal perusahaan hanya memberikan toleransi *turnover* hingga 15%, dan tahun 2018 tingkat *turnover* sampai 24,14%. Gillies (2014) menyatakan bahwa *turnover* dikatakan normal berkisar antara 5 -10% per tahun, dikatakan tinggi apabila lebih dari 10%.

Kaitan dengan penelitian ini bahwa *turnover* yang tinggi akan mengakibatkan kinerja yang turun pada perusahaan. Menurut Capko (2011), berkisar dibawah 15% dalam lima tahun berturut-turut, jika lebih dari 20% maka dikatakan tinggi. Pergantian beberapa karyawan diperlukan organisasi untuk

meningkatkan kinerja organisasi, menciptakan inovasi baru melalui pengetahuan, ide-ide, dan teknologi baru melalui staf baru (Mobley, 2012).

PT. The Factory Indonesia telah memberikan gaji sesuai dengan standar Upah Minimum Kabupaten (UMK Jepara Rp. 1.879.031,00), akan tetapi untuk tukang amplas yang kebanyakan ditempati perempuan, mereka hanya digaji Rp. 35.000 tiap hari kerja dan mendapat bayaran pada hari Kamis berdasarkan hari kerja ketika masuk. Upah tersebut masih belum dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan. Upah tersebut juga belum termasuk pengurangan upah sebagai konsekuensi setiap tidak masuk kerja dipotong gaji sehari, sehingga kejadian tersebut kadang menimbulkan *turnover intention* karyawan.



1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Terkait dengan luasnya lingkup, permasalahan dan waktu serta keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan berkaitan stress kerja, maka penelitian ini dibatasi pada:

1. Tidak semua faktor yang mempengaruhi stress kerja diteliti, melainkan hanya variabel konflik, beban kerja dan stress.
2. Penelitian ini dilakukan di PT. The Factory Indonesia.

1.3. Perumusan Masalah

Turnover terjadi karena adanya konflik, beban yang tinggi dan stress kerja yang masih sering terjadi pada karyawan karena tuntutan kualitas produk furniture yang tinggi dan dalam waktu yang singkat (Mobley, 2012). Hal ini menjadikan

karyawan tidak betah dan akhirnya keluar dari tempat kerjanya. Dari rumusan masalah tersebut, dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah konflik berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Apakah konflik, beban kerja dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*?

1.4. Tujuan Penelitian

Konflik, beban kerja dan stress kerja akan memberikan dampak pada *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan kemungkinan yang bersifat subyektif dimana seorang individu akan merubah pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pelopor dasar kepada *turnover* yang sebenarnya. Untuk itu tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap *turnover intention*.
2. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*.
3. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap *turnover intention*.
4. Untuk menganalisis pengaruh konflik, beban kerja dan stress kerja secara bersama-sama terhadap *turnover intention*.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terutama dalam memperbaiki segala hal yang berhubungan konflik, beban kerja dan stress kerja

baik fisik maupun mental agar agar karyawan tidak memiliki stress yang berlebih dan dapat bekerja dengan optimal. Untuk itu penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi beberapa pihak, terutama:

1. Untuk mendapar gelar S1 pada program studi manajemen fakultas Ekonomi dan Bisnis. Serta menambah ilmu pengetahuan dan ketajaman analisis dalam masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia khususnya mengenai konflik, beban kerja dan stress kerja serta stress kerja karyawan.
2. Perkembangan ilmu pengetahuan, sebagai tambahan perbendaharaan studi ilmiah mengenai konflik, beban kerja dan stress kerja serta stress kerja karyawan.
3. PT. The Factory Indonesia, sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kualitas karyawan terutama dalam meminimalisir stress kerja.

