

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis yang diiringi dengan kemajuan informasi dan teknologi menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan harus merespon (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar agar dapat bertahan di tengah persaingan yang kian meningkat. Selain itu, perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusia sebagai pelaksana kegiatan operasional. Sumber daya manusia yang terampil akan memberikan kontribusi yang baik sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan memenangkan persaingan. Berbagai latar belakang individu yang berbeda pada suatu organisasi, mulai dari status, pendidikan, pengalaman, hingga ekonomi, perlu dikelola dan dimanfaatkan oleh pimpinan perusahaan agar mereka turut andil dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pemahaman mengenai peningkatan kepuasan kerja, struktur organisasi, iklim organisasi, beban kerja, pengendalian stres, dan motivasi perlu ditekankan oleh pimpinan perusahaan demi terciptanya kualitas hidup dan kesejahteraan para pekerja.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh pada individu dan organisasi itu sendiri, karena kinerja suatu perusahaan dinilai

berdasarkan situasi, kondisi, serta integritas para pekerja yang ada di dalamnya. Namun, persoalan yang kerap terjadi adalah penurunan kinerja perusahaan akibat perilaku negatif karyawan yang tidak terduga. Perilaku negatif tersebut dapat terwujud dengan adanya penarikan diri seorang karyawan dari tempat ia bekerja (*turnover*). *Turnover* merujuk pada kenyataan bahwa karyawan meninggalkan suatu perusahaan dalam rentang waktu tertentu yang dikategorikan menjadi *voluntary turnover* (secara sukarela) dan *involuntary turnover* (secara tidak sukarela atau pemecatan). Terjadinya *turnover* diawali dengan timbulnya keinginan atau niat untuk berpindah (*turnover intention*). *Turnover intention* merupakan keinginan atau niat seorang karyawan untuk berpindah yang didasarkan pada hasil penilaian individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan. Meskipun belum berpindah, seorang karyawan yang memiliki niat untuk berpindah akan tetap memberikan pengaruh pada perusahaan, seperti penurunan kualitas produk dan jasa akibat karyawan yang tidak bekerja dengan sepenuh hati. *Turnover intention* akan ditunjukkan oleh seorang karyawan dengan suatu sikap di mana ia mulai menyadari bahwa lingkungan kerjanya sudah tidak mendukung untuk melakukan pekerjaan dengan rasa nyaman. Karyawan yang memiliki keinginan atau niat yang kuat untuk berpindah serta didukung dengan kesempatan untuk bekerja di perusahaan lain akan memilih keluar sehingga menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Niat untuk berpindah (*turnover intention*) dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Rahmadiani, Lukman, dan Semiarty (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi dapat memengaruhi keinginan atau niat seseorang untuk berpindah. Selanjutnya, faktor kelelahan kerja dan kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap niat untuk berpindah (Ardiyanti, 2019). Berdasarkan penelitian terdahulu, perubahan kondisi internal dan eksternal akan berdampak pada iklim organisasi dan tingkat stres karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja sehingga memicu niat karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Salah satu strategi yang dapat diterapkan untuk mengurangi tingkat *turnover* adalah mengelola iklim kerja dan sumber daya manusia yang baik secara berkelanjutan. Hal tersebut juga dapat diterapkan sebagai upaya menurunkan stres kerja pada karyawan.

Tuntutan untuk bekerja secara efisien menjadi gejala stres kerja yang dialami oleh karyawan dalam kehidupan organisasi. Tingkat stres yang tinggi akan berdampak pada kapabilitas seseorang untuk menghadapi lingkungan. Secara umum penyebab stres terbagi menjadi dua kategori, yaitu stresor organisasi dan stresor kehidupan. Stresor organisasi berupa desakan tugas, desakan fisik yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan, desakan peran yang diminta untuk dimainkan, serta desakan antar pribadi yang berkaitan dengan paksaan kelompok, kepemimpinan, dan konflik perseorangan. Sedangkan stresor kehidupan berupa perubahan kehidupan yang mengubah

sikap, perilaku, atau perasaan (Abdullah & Utomo, 2015). Seorang karyawan yang mengalami stres kerja kerap merasa cemas sehingga mengganggu proses berfikir dan kondisi fisik. Stres dapat menyebabkan perilaku negatif yang berpengaruh pada pelaksanaan kerja, seperti emosi yang tidak stabil, agresif, sulit merasa tenang, memiliki sikap tidak ingin bekerja sama dan tidak mampu terlibat. Lebih jauh lagi stres dapat menciptakan rasa ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), sehingga jumlah karyawan yang berpindah atau keluar akan meningkat (*turnover*). Penelitian yang telah dilakukan oleh Sapulette (2017) pada PT. Bank Mandiri Cabang Ambon menunjukkan adanya pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kepuasan kerja dan secara positif terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nasution (2017) membuktikan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap niat untuk berpindah melalui kepuasan kerja para tenaga penjualan farmasi di PT. Gracia Pharmindo Pharmaceutical Industry, atau dapat dikatakan kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi.

Faktor lain yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah iklim organisasi. Iklim organisasi diartikan sebagai pemahaman karyawan terhadap kebiasaan, aturan, dan kebijakan yang diterapkan pada suatu organisasi yang dapat memengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Priambodo, Darokah, & Sari, 2019). Secara singkat iklim organisasi diartikan sebagai persepsi individu mengenai lingkungan psikologis suatu organisasi. Iklim yang kondusif akan menciptakan komunikasi yang baik di dalam

lingkungan perusahaan sehingga membentuk perilaku kerja inovatif yang dapat menghasilkan ide atau proses baru di dalam organisasi serta mempermudah pencapaian tujuan. Setelah iklim organisasi mendukung suasana kerja, karyawan akan memiliki kepuasan dalam bekerja. Hal tersebut telah dibuktikan oleh penelitian-penelitian terdahulu, di antaranya Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014) serta Sapulette (2017). Keduanya membuktikan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja, serta pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Jadi, karyawan yang bekerja dalam iklim kondusif merasakan kepuasan dalam bekerja dan tidak memiliki niat untuk berpindah.

Variabel stres kerja dan iklim organisasi sering kali digunakan oleh para peneliti dalam penelitian terdahulu sebagai perspektif yang dapat memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja merupakan kesan dari setiap individu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja mereka. Kepuasan kerja dapat dirasakan akibat faktor-faktor pendukung timbulnya kepuasan kerja itu sendiri. Penelitian Sirait, Pertiwiwati, dan Herawati (2016) menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu pembayaran atau gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, kepemimpinan, dan komunikasi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih produktif, berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi, serta memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan. Widyadmono (2015) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh

negatif antara kepuasan kerja dan niat untuk berpindah. Jika kepuasan kerja meningkat, maka niat untuk berpindah akan menurun.

Berdasarkan fenomena mengenai stres kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* yang telah dijelaskan oleh beberapa peneliti terdahulu, namun masih terdapat perbedaan hasil dari penelitian terdahulu lainnya yang dapat dilihat pada tabel *research gap* sebagai berikut:

Tabel 1.1 Ringkasan *research gap*

No.	Kesenjangan Penelitian	Hasil	Peneliti	Metode
1	Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja	Berpengaruh negatif	Nasution, 2017	Regresi
		Tidak berpengaruh negatif	Lukiyanto, 2014	Regresi
2	Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja	Berpengaruh positif	Sapulette, 2017	Regresi
		Tidak berpengaruh positif	Susanty, 2012	SEM PLS
3	Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap <i>turnover intention</i>	Berpengaruh positif	Nasution, 2017	Regresi
		Tidak berpengaruh positif	Wisantyo & Madiistriyatno, 2015	Regresi
4	Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap <i>turnover intention</i>	Berpengaruh negatif	Sapulette, 2017	Regresi
		Tidak berpengaruh negatif	Mamewe, 2015	Regresi

5	Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i>	Berpengaruh negatif	Nasution, 2017	Regresi
		Tidak berpengaruh negatif	Yuda & Ardana, 2017	Regresi

Stres kerja dan iklim organisasi merupakan dua variabel yang menjadi proyeksi variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini. Subjek penelitian ini adalah sebuah perusahaan swasta, yaitu PT. XYZ yang bergerak dalam industri minuman ringan. PT. XYZ didirikan pada tahun 1974 dan memiliki kantor cabang yang tersebar di berbagai kota di Indonesia. Sebagai pemain lama dan telah menjadi perusahaan yang cukup besar, di mana wilayah pemasarannya mencakup seluruh wilayah di Indonesia, PT. XYZ memiliki banyak karyawan untuk menjalankan bisnisnya. PT. XYZ berfokus pada pemuasan kebutuhan konsumen dengan memberikan harga terjangkau bagi seluruh kalangan masyarakat namun dapat bersaing di pasaran. Hal tersebut diharapkan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan untuk bersaing dalam industri minuman ringan saat ini.

Penelitian ini dilakukan di salah satu kantor penjualan PT. XYZ cabang Bogor dengan jumlah karyawan 92 orang yang tercatat pada tahun 2020. Jumlah tersebut sering berubah karena terjadi perputaran karyawan yang tergolong tinggi. Berdasarkan data personalia, rata-rata *turnover* mencapai 32% yang dihitung sejak tahun 2017 hingga 2019. Tahun 2017 jumlah *turnover* karyawan adalah 26%, tahun 2018 sejumlah 38%, dan tahun

2019 sejumlah 32%. Fluktuasi *turnover* pada PT. XYZ mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja karyawan di dalam perusahaan, sehingga tingkat *turnover* menjadi tinggi. Indikasi ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. XYZ dapat dilihat dari tingkat absensi atau ketidakhadiran serta keterlambatan hadir yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Tingkat Absensi Karyawan PT. XYZ

No.	Tahun	Jumlah Karyawan	Keterangan		Total (%)
			Terlambat	Absen	
1	2017	88	7	8	17%
2	2018	98	13	6	19%
3	2019	98	9	4	13%

Sumber: data personalia, 2019

Berdasarkan tabel di atas, tingkat absensi karyawan PT. XYZ mengalami penurunan dan peningkatan. Jumlah karyawan yang terlambat dan tidak hadir tanpa keterangan atau absen pada tahun 2017 sebesar 17%, tahun 2018 mengalami peningkatan menjadi 19%, dan tahun 2019 mengalami penurunan menjadi 13%. Jam kerja yang ditetapkan PT. XYZ adalah jam 08.00-16.00, namun masih banyak karyawan yang terlambat datang. Alasan keterlambatan sangat beragam, mulai dari alasan yang dapat ditoleransi hingga diberikan sanksi oleh pihak manajemen. Salah satu sanksi yang diberikan adalah pengurangan bonus bagi karyawan. Keterlambatan merupakan masalah yang kerap terjadi dan akan menjadi persoalan yang serius jika perusahaan tidak menanganinya, karena dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Penyebab keterlambatan karyawan

disebabkan oleh berbagai hal, seperti jarak tempat tinggal ke perusahaan yang terlampau jauh, kepadatan lalu lintas, serta tidak ada motivasi karena merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Karyawan yang merasakan puas terhadap pekerjaannya akan memiliki motivasi sehingga semangat untuk bekerja dan tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan, yaitu datang tepat waktu.

Selain itu, indikasi ketidakpuasan kerja yang dialami karyawan PT. XYZ dapat diakibatkan oleh stres kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf HRD PT. XYZ, diketahui bahwa tidak sedikit karyawan yang mengundurkan diri karena mengalami stres akibat target penjualan yang tidak terpenuhi serta beban kerja yang terlampau tinggi. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi masing-masing karyawan, tergantung dari besar atau kecilnya beban yang diberikan. Persaingan yang ketat di antara industri minuman ringan tentunya tidaklah mudah. Permintaan minuman ringan di Indonesia dapat dikatakan cukup tinggi, seperti minuman soda dan teh dalam kemasan. Namun, pelaku bisnis dalam industri tersebut juga sangat banyak, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk memiliki strategi tersendiri untuk merebut hati konsumen. Hal inilah yang akan menjadi beban bagi karyawan dan dapat menyebabkan stres.

Ketidakpuasan kerja yang dialami karyawan akan meningkat apabila iklim organisasi pada PT. XYZ rendah. Maka dari itu, PT. XYZ berupaya untuk menciptakan iklim yang baik guna meningkatkan rasa nyaman sehingga

karyawan mampu bekerja dengan baik. Salah satu bentuk upaya tersebut adalah memberikan *reward* seperti *employee of the month* kepada karyawan yang telah mematuhi peraturan dan mencapai target. Pemberian *reward* perlu dilakukan agar karyawan merasa diakui dan diperhatikan oleh manajemen sehingga meningkatkan loyalitas. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa upaya dalam menciptakan iklim organisasi yang baik dapat terhambat karena permasalahan yang terjadi antar karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf HRD PT. XYZ, diketahui bahwa beberapa karyawan tidak mampu bekerja di dalam tim atau kelompok sehingga menimbulkan perselisihan. Suatu pekerjaan yang harus diselesaikan secara kelompok hanya dikerjakan oleh karyawan yang aktif saja dan ditemukan beberapa karyawan yang cukup pasif. Permasalahan ini memicu kecemburuan dan menyebabkan iklim yang ada di perusahaan menjadi tidak kondusif.

Adanya indikasi ketidakpuasan kerja dan tingkat *turnover* yang tinggi dapat menjadi ancaman bagi PT. XYZ. Kinerja perusahaan akan terlihat buruk dan daya saing perusahaan menjadi rendah sehingga mengganggu profibilitas. Selain itu, tingkat *turnover* yang tinggi dapat menghambat pimpinan perusahaan untuk menentukan target dan sasaran bagi para karyawan karena tingginya tingkat perputaran karyawan pada jabatan atau divisi yang sama. Tingkat *turnover* yang tinggi juga mengharuskan perusahaan untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan guna mengisi jabatan atau posisi yang kosong. Proses rekrutmen dan pelatihan membutuhkan biaya yang cukup

besar, mulai dari biaya perekrutan hingga pelatihan serta pengembangan potensi dan *skill* para karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat bagi PT. XYZ. Kemudian, perubahan-perubahan yang kerap terjadi dapat menimbulkan permasalahan yang berdampak pada iklim organisasi, seperti perubahan sistem kerja, perubahan strategi, dan perubahan minat pasar yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, penelitian mengenai *turnover intention* yang berfokus pada *voluntary turnover* di PT. XYZ perlu dilakukan untuk memperkirakan besaran pengaruh variabel stres kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap niat seorang karyawan untuk berpindah. Terlebih penelitian ini merupakan adaptasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Sapulette (2017) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention*”. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa stres kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Kali ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian skripsi dengan judul **“PENGARUH STRES KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION*”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang tepat dapat membantu menemukan jawaban yang tepat atas suatu masalah. Maka dari itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan di kantor penjualan PT. XYZ wilayah Bogor. Maka dari itu, data yang didapatkan hanya menggambarkan keadaan di Bogor.

1.4 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan permasalahan yang telah disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji serta menguraikan pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Mengkaji serta menguraikan pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

3. Mengkaji serta menguraikan pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*.
4. Mengkaji serta menguraikan pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.
5. Mengkaji serta menguraikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis dan praktis, yaitu:

1. Teoretis

Selain memperluas wawasan dan ilmu pengetahuan, penelitian ini dapat menjadi sarana untuk mengaplikasikan pengetahuan secara teoretis ke dalam permasalahan aktual. Kemudian, dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dengan topik sejenis.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. XYZ dalam memahami perilaku organisasi, terlebih pada aspek stres kerja dan iklim organisasi. Perusahaan perlu mengurangi tingkat stres kerja dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja dan menekan angka *turnover*.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi menjadi lima bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama dalam penulisan Tugas Akhir atau Skripsi ini adalah pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka yang berada dalam bab dua menjelaskan landasan teori yang berkenaan dengan penelitian, variabel, perumusan hipotesis, dan penelitian-penelitian terdahulu. Selain itu, tinjauan pustaka juga menggambarkan kerangka konseptual penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian menjelaskan metode yang digunakan, populasi dan sampel yang menjadi sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian atau bab ini mendeskripsikan hasil penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan dari hasil penelitian serta menjawab hipotesis.

BAB V PENUTUP

Penutup menjadi bagian terakhir dalam penulisan skripsi yang memuat kesimpulan, implikasi teoretis, implikasi manajerial, serta keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

