

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tiap-tiap organisasi ketika menggerakkan aktifitas operasional sudah tentu memerlukan peran Sumber Daya Manusia (SDM). Besarnya pengaruh SDM terhadap kemajuan perusahaan menjadikannya sebagai aset bernilai yang dipunyai oleh setiap organisasi. Organisasi yang baik akan mempunyai strategi dan kemampuan tersendiri untuk menaikkan kapasitas bersaing perusahaan. Beriringan dengan itu, tidak jarang terdapat beberapa perusahaan mengeluarkan biaya untuk pelatihan serta pengembangan SDM. Dengan strategi seperti itu, karyawan tersebut diharapkan memiliki kemampuan dan pengetahuan sehingga dapat bermanfaat untuk perkembangan perusahaan untuk jangka panjang. SDM memerlukan mekanisme pengelolaan yang baik agar terciptanya kesinambungan antara keperluan karyawan dengan tuntutan kerja di dalam suatu perusahaan.

Permasalahan mengenai SDM merupakan sesuatu yang kompleks, sebab menggabungkan variasi individu dengan keragaman karakteristik, latar belakang, pendidikan, dan nilai-nilai atau norma yang dipegang, sehingga memiliki potensi untuk menghambat jalannya operasional pekerjaan (Putri, 2022). Oleh karenanya, perusahaan diharapkan dapat memanfaatkan SDM yang dimilikinya sebaik mungkin, yang diperuntukkan agar dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang mampu bersaing dengan pesaing-pesaing bisnis lainnya.

Pegawai yang terampil dan berkinerja tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyamai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan (Putri, 2022). Namun pada realisasinya, menjaga karyawan yang produktif seringkali menemui tantangan. Banyak dari mereka yang memiliki intensi untuk beralih ke tempat kerja lainnya karena bermacam latar belakang. Selain dari situasi di mana mereka diberhentikan oleh perusahaan (*termination*), pensiun (*retirement*), atau bahkan dipecat (*discharge*). Tetapi yang paling diperhatikan oleh perusahaan adalah ketika karyawan memilih untuk mengundurkan diri secara sukarela (*resignation*). Keadaan seperti ini mengakibatkan peningkatan *Turnover Intention*,

yangmana hal tersebut berimbas pada perusahaan sehingga harus mengeluarkan biaya tambahan untuk pelatihan, rekrutmen, dan lembur.

Semakin meningkatnya *Turnover Intention*, pastinya mendatangkan kerugian bagi perusahaan karena menghambat jalannya operasional, menyebabkan permasalahan moral pada pegawai yang lainnya, dan mengakibatkan timbulnya pengeluaran tambahan pada proses pengangkatan seperti *interview, test, reference checking*, biaya administrasi untuk proses awal penerimaan karyawan baru, tunjangan, orientasi, pelatihan, dan kehilangan peluang sebab pegawai baru tidak menjamin akan terampil seperti pegawai lama. *Turnover Intention* dapat dikatakan sebagai pilihan terakhir yang diambil individu untuk meninggalkan suatu organisasi karena sejumlah faktor yang menyebabkan mereka keluar dari organisasi (Putri, 2022).

Masalah *turnover* yang tinggi seringkali dihadapi oleh PT XXX cabang Jakarta. *Turnover* pegawai kontrak dipandang sebagai indikator kinerja organisasi. Saat tingkat rotasi pegawai kontrak meninggi, risiko kehilangan tenaga kerja berkualitas meningkat, menghambat produktivitas keseluruhan perusahaan. Selain itu, tingginya *turnover* juga bisa menyebabkan kerugian keuangan dan waktu bagi perusahaan., seperti pengeluaran untuk pelatihan, iklan, dan rekrutmen, serta waktu yang diperlukan untuk mencari dan melatih karyawan kontrak baru. Adapun tingkat *Turnover* pada PT XXX cabang Jakarta selama periode 4 tahun terakhir direkapitulasi pada data berikut:

Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan Kontrak PT XXX Tahun 2020 - 2023

Tahun	Jumlah	Jumlah	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	<i>Turnover Rate</i>
	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Akhir Tahun			
2020	2562	2519	580	623	1,68%
2021	2519	2493	566	592	1,03%
2022	2493	2407	435	521	3,45%
2023	2407	2292	540	655	4,78%

Sumber: Olahan Data Primer PT XXX cabang Jakarta (2023)

Data tingkat *turnover* tersebut tergabung atas beberapa alasan, seperti *resign*, habis kontrak, pensiun, dan lain sebagainya. Namun jika mengacu hasil pengamatan dan pre-survei yang dilakukan, mayoritas perusahaan retail mempunyai kecenderungan yang tinggi dengan alasan *resign* atau mengundurkan diri. Faktor yang membuat karyawan memutuskan untuk *resign* atau mengundurkan diri seperti beratnya *pressure* pekerjaan, perhitungan insentif yang tidak sesuai, dan ketidakpuasan hati karyawan pada perusahaan mengenai jenjang karir dan lain sebagainya. Berikut ini data jumlah karyawan keluar berdasarkan alasan:

Tabel 1.2 Data Keterangan Karyawan Keluar

Tahun	<i>Resign</i>	Habis Kontrak	Karyawan enggan perpanjang kontrak	Pensiun	Lain-lain
2020	380	148	65	10	20
2021	289	183	70	15	35
2022	320	83	84	9	25
2023	342	155	92	21	45
Rata-rata	332	138	82	14	31
Persentase	55,6%	23,1%	13,7%	2,3%	5,1%

Sumber: Olahan Data Primer PT XXX cabang Jakarta (2023)

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat bahwa rata-rata tertinggi atas karyawan kontrak yang keluar disebabkan karena mengundurkan diri/*resign*, yaitu sebanyak rata-rata 332 karyawan kontrak per tahun atau setara dengan 55,6% dari total keseluruhan karyawan kontrak yang keluar. Angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat suatu permasalahan yang berkaitan dengan tingkat *turnover intention* pada karyawan kontrak, sehingga seringkali terjadinya keluar-masuk karyawan kontrak akibat mengundurkan diri atau *resign*. Selain itu, pada tabel 1.2 dapat terlihat bahwa total karyawan kontrak yang keluar karena enggan untuk perpanjang kontrak sebanyak 82 karyawan per tahun atau setara dengan 13,7% dari total keseluruhan karyawan kontrak yang keluar. Hal ini menarik perhatian peneliti karena angka tersebut mengalami tren kenaikan dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2023. Selain itu, terdapat juga karyawan kontrak yang berhenti

ditengah masa kontraknya tanpa pemberitahuan kepada perusahaan. Kondisi ini dapat saja terjadi sebab karyawan kontrak tak memberikan jaminan apapun kepada perusahaan, dan juga perusahaan tidak terlalu mempersoalkan permasalahan ini, sehingga seolah-olah pemberian *penalty* bagi karyawan kontrak yang berhenti sebelum waktunya tidak pernah terjadi.

Melalui wawancara singkat dengan beberapa karyawan kontrak pada PT XXX cabang Jakarta, disimpulkan bahwa terdapat fenomena bahwa mereka merasa terbebani dengan banyaknya pemberian tugas yang bukan *jobdesc* utama mereka, bahkan di luar kemampuan mereka. Seringkali karyawan kontrak dibebankan pekerjaan yang lebih besar oleh rekan kerja mereka yang lebih senior, atau bahkan atasan mereka. Hal ini juga diperparah oleh pengetahuan dan pengalaman mereka pada pekerjaan tersebut belum terlalu banyak, sehingga membuat karyawan tersebut mengalami stres ketika menghadapi pekerjaan. Contohnya mereka dipaksa untuk melakukan proses penerimaan barang dari *Distribution Centre*, yang mana pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh Kepala Toko atau Asisten Kepala Toko karena pekerjaan tersebut terlalu fatal jika dikerjakan oleh karyawan kontrak, dimana mereka belum mencukupi dalam hal pengalaman, ketelitian, kecermatan, dan *skill* dalam mengolah data pada komputer.

Stres akan semakin tinggi ketika masalah yang dihadapi datang bertubi-tubi (Manihuruk & Tirtayasa, 2020). Tingkat stres yang tinggi memicu konsekuensi negatif pada kemakmuran dan semangat pegawai, dengan demikian dapat memunculkan hasrat untuk mencari kesempatan bekerja di tempat lain yang lebih menguntungkan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan efek buruk bagi perusahaan karena berpotensi untuk kehilangan pegawai terampil, dan akan berpotensi menaikkan biaya perekrutan karyawan kontrak.

Selain itu, lingkungan yang mereka hadapi, juga berwujud masalah yang menarik untuk diteliti. Dari segi fisik dapat terlihat dari kondisi tempat kerja mereka, dimana tidak tersedianya sarana tempat yang layak untuk beristirahat ataupun melaksanakan ibadah sholat. Selama ini mereka melakukan kegiatan tersebut di gudang yang terletak di ruangan belakang, dimana ruangan tersebut terdapat banyak sekali barang-barang dagangan yang belum ter-*display*, dan tidak jarang terdapat barang-barang yang sudah *expired* sehingga membuat aroma ruangan tidak

sedap. Ditambah lagi kondisi lingkungan non fisik, yaitu *relation* dengan teman kerja. Seringkali terjadi senioritas di tempat kerja, tindakan sewenang-wenang dari atasan, dan kurangnya sikap suportif antar rekan kerja.

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan membantu pegawai mendapatkan kenyamanan dan keamanan pada saat beraktivitas. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak mampu menghadirkan perasaan tersebut pada karyawan, maka berkemungkinan berubah menjadi penghambat aktivitas, seperti problematika dengan teman kerja, tak nyaman dengan suasana ruang kerja, atau tidak mendapat kenikmatan dalam bekerja, sehingga merasa tidak betah ketika beraktivitas (Novita, 2022). Di samping itu, karyawan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan menggunakan berbagai fasilitas yang telah dipersiapkan untuk mendukung kegiatan yang terkait dengan pekerjaan karyawan tersebut, demi meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Melalui wawancara singkat tersebut juga memperlihatkan keluhan mereka terkait pemberian kompensasi. Karyawan kontrak seringkali diperintahkan untuk bekerja *over time* tanpa pemberian upah lembur. Selain itu, standar pemberian insentif dianggap tidak sepadan dengan hasil yang telah diberikan. Kondisi ini membuat banyak pegawai kontrak berpikir untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain. Sehingga tidak jarang dijumpai banyak karyawan kontrak yang melakukan izin cuti dengan membuat berbagai alasan, padahal mereka melakukan itu untuk *interview* kerja di perusahaan lain secara diam-diam.

Kompensasi yang memadai bagi karyawan kontrak sangatlah penting karena jumlah gaji mencerminkan nilai kerja yang dimiliki karyawan, baik di mata rekan kerja, keluarga, maupun masyarakat. Dengan terdapatnya imbalan yang layak, karyawan dapat terdorong untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan berusaha memberikan kinerja terbaik, sehingga dapat mengurangi kemungkinan pergantian karyawan. Kompensasi yang tidak memenuhi harapan karyawan kontrak dapat menyebabkan kekecewaan dan kekurangan semangat dalam bekerja, yang mungkin mengarah pada keinginan karyawan kontrak untuk berhenti. Sebaliknya, jika kompensasi sesuai dengan harapan karyawan, berpotensi akan memacu karyawan kontrak untuk antusias dalam bekerja, mengalirkan segala kemampuan mereka dengan penuh dedikasi, baik secara fisik maupun mental, untuk mencapai sasaran

yang diekspektasikan oleh perusahaan. Keadaan tersebut juga mampu mendorong karyawan untuk tetap bertahan di posisi mereka dan tidak mencari pekerjaan lain. Manajemen kompensasi yang diatur dengan baik akan membangkitkan loyalitas pegawai dan akan menekan tingkat *turnover* (Munir *et al.*, 2023).

Permasalahan-permasalahan yang telah dijelaskan menjadi penting untuk dilakukan penelitian untuk mencegah eskalasi *turnover intention* pada PT XXX cabang Jakarta, mengingat data yang telah disajikan menunjukkan tren kenaikan jumlah *Turnover*. Disamping itu, variabel ini cukup esensial untuk diteliti dikarenakan belum terdapat penelitian terdahulu yang menggunakan objek PT XXX cabang Jakarta. Dan juga terdapat berbagai *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu, sehingga permasalahan ini menjadi penting untuk diteliti.

Berdasarkan pengkajian yang diselesaikan oleh Saputra *et al* (2022), memaparkan bahwa ada efek negatif yang kuat dari kompensasi pada *turnover intention*. Berbeda dengan pemaparan tersebut, penelitian yang diselesaikan Efitriana & Liana (2022) mengindikasikan bahwa kompensasi mempunyai efek positif yang kuat pada *turnover intention*, lalu lingkungan punya efek positif kuat pada *turnover intention*. Menurut pengkajian yang diselesaikan Marcella & Ie (2022), ada dampak positif signifikan dari stres kerja pada *turnover intention*. Sepaham dengan *output* tersebut, pengkajian yang diselesaikan oleh Dewi & Suartina (2022) menjelaskan bahwa stres kerja berefek positif yang kuat pada *turnover intention*, dan juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja berefek negatif dan signifikan pada *turnover intention*. Selaras dengan itu, pengkajian yang diselesaikan oleh Devi *et al* (2022) juga menyimpulkan bahwa lingkungan dan stres kerja berefek pada *turnover intention*.

Dengan mempertimbangkan konteks permasalahan yang sudah dipaparkan sebelumnya, peneliti akan mengerjakan studi yang berjudul **“Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi Kasus pada PT XXX Cabang Jakarta)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan analisis mengenai konteks masalah yang telah dijelaskan di atas, perhatikan bahwa masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XXX cabang Jakarta?
2. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XXX cabang Jakarta?
3. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XXX cabang Jakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tiga tujuan, antara lain:

- 1 Untuk menguji dan menganalisis apakah Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XXX cabang Jakarta
- 2 Untuk menguji dan menganalisis apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XXX cabang Jakarta
- 3 Untuk menguji dan menganalisis apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT XXX cabang Jakarta

1.4. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian ini bisa menyumbangkan pengetahuan baru atau mendalam dalam bidang MSDM. Hasil pengkajian dapat menjadi dasar teoritis untuk studi selanjutnya dalam konteks serupa atau terkait. Dan diharapkan peneliti dapat mengaplikasikan teori dan metodologi yang dipelajari selama perkuliahan, mengasah kemampuan analitis, serta memperdalam pemahaman terhadap fenomena di lapangan.

2. Secara Praktis

Dengan memahami pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*, perusahaan dapat mengambil tindakan untuk meningkatkan kondisi kerja, memotivasi karyawan, dan mengurangi tingkat pergantian karyawan. Dan juga peneliti dapat mengaplikasikan teori dan metodologi yang dipelajari selama perkuliahan, mengasah kemampuan analitis, serta memperdalam pemahaman terhadap fenomena di lapangan.

