

BAB 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang didirikan untuk jangka waktu lama (Haryani, 2001:36). Diperlukan organisasi yang kuat dan tangguh untuk memenangkan kompetisi di era digital ini. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki daya saing.

Keuntungan bagi perusahaan apabila sumber daya manusianya mampu bersaing karena merupakan sumber daya strategis bagi perusahaan. Sebagaimana dalam penelitian Colbert (2004); Kaufman dan Miller (2011); Snell et al (2001) yang dikutip dalam penelitian Farrary (2015). Manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) menyoroti gagasan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh individu dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan dengan menjadi valuable, rare, tidak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusikan. Hal senada juga ditulis dalam penelitian Starbuck (1992) dan Von Nordenflycht (2010) yang dikutip dalam penelitian Farrary (2015) dalam perusahaan yang padat pengetahuan, pekerja yang berpengetahuan memiliki pengetahuan strategis mendukung daya saing perusahaan mereka.

Kunci sukses untuk memenangkan persaingan adalah pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Dalam penelitian Tomer (2003) menyebutkan bahwa pembentukan modal manusia adalah sumber pertumbuhan yang penting. Tantangan yang harus ditaklukkan oleh setiap perusahaan adalah bagaimana merekrut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang terbaik.

Globalisasi dan persaingan telah meningkatkan kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan terampil (Catteeuw et al., 2007). Survei oleh Towers Watson Global Workforce Study menunjukkan sebanyak 70% dari perusahaan di Indonesia menilai mempertahankan karyawan adalah tantangan yang terbesar (Octaviani dan Hartijasti, 2017). Kompetensi tinggi yang dimiliki karyawan mengambil tempat sebagai pemeran inti dalam produktifitas perusahaan, sehingga mereka juga memiliki ekspektasi yang besar juga terhadap perusahaan.

Ployhart dan Bliese (2006) menuliskan bahwa tuntutan tinggi untuk modal manusia yang terampil telah mengurangi pasokan tenaga kerja. Hal yang mendukung juga disampaikan dalam penelitian Yu-Chen Wei (2015) sebagian besar pekerjaan di era modern adalah kompleks, membutuhkan pengetahuan sistematis tentang konsep-konsep sulit dan kemampuan beragam untuk cepat menanggapi tuntutan pelaksanaan tugas.

Hal ini mendorong terjadinya kompetisi bagi perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang terampil dan kompeten sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Indonesia menempati peringkat turnover ke tiga di dunia sebanyak 25,8 % dirilis dari laporan yang dihimpun Hay Group Global Consultant Organization tahun 2013 (Octaviani, 2015). Peristiwa turnover atau berhentinya karyawan dari sebuah perusahaan membawa kerugian yang besar.

Pergantian ini mempengaruhi produktivitas, kualitas produk/ layanan dan profitabilitas. Robbins dan Griffith (2005) menuliskan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh organisasi sepuluh kali lebih banyak untuk memperkerjakan karyawan baru daripada mempertahankan karyawan yang lama.

Penelitian Kumar et al. (2012) menuliskan bahwa pergantian karyawan adalah masalah serius terutama untuk bagian sumber daya manusia. Untuk itu diperlukan penyelesaian yang tuntas sehingga tidak menjadi masalah yang berkelanjutan nantinya. Khilji dan Wang (2006) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan di negara berkembang dan mulai berkembang tidak mengeksplorasi alasan dan faktor-faktor yang terkait dengan pergantian yang tinggi dan hal ini berdampak tidak adanya pengembangan strategi untuk mengatasi. Peristiwa berhentinya karyawan dari pekerjaannya atau biasa di sebut dengan turnover juga dialami oleh banyak industri yang bergerak di sektor manufaktur salah satunya adalah PT. XY.

PT. XY adalah perusahaan manufaktur di bidang alat-alat pertanian terbesar di Indonesia. PT. XY memproduksi Hand Sprayer sebagai produk utama dan produk pendukung lainnya adalah mesin fogging dan pintu baja. PT. XY adalah pemimpin global dalam industri Hand Sprayer stainless steel dan plastik terbesar di Indonesia. PT. XY mulai mengembangkan industri Hand Sprayer dengan menggunakan bahan baku baja tahan karat berkualitas tinggi. Tujuan yang ingin dicapai adalah menjaga kualitas supaya penggunaannya menjadi lebih efisien dan terjangkau oleh petani. PT. XY memiliki 8 kantor cabang, 7 cabang di Indonesia 1 cabang di luar negeri.

Rata-rata industri Hand Sprayer di Indonesia saat ini hanya membuat tankinya saja tapi belum menyediakan sparepart dan pelayanan after sales bagi petani. Hal ini membuat PT. XY menjadi pilihan utama petani sejak tahun 1980 sampai dengan sekarang, karena PT. XY menyediakan sparepart lengkap Hand Sprayer dan service gratis setiap 3 bulan sekali.

Percepatan pengembangan teknologi telah membawa perubahan besar di tempat kerja yang berakibat meningkatnya persaingan antar perusahaan. Tingginya persaingan antar perusahaan Hand Sprayer membuat PT. XY melakukan beberapa perubahan, hal ini dimaksudkan supaya dalam proses pengambilan keputusan dan kordinasi antar cabang baik di Indonesia maupun luar negeri lebih efektif dan efisien.

Supaya tetap bisa bertahan dalam persaingan yang ada bahkan bisa menjadi pemimpin pasar di industri Hand Sprayer baik lokal maupun internasional. Untuk mewujudkan goal dari perusahaan, maka PT. XY melakukan tindakan efisiensi tenaga kerja seminimal mungkin di semua cabang PT. XY dengan harapan memberikan kontribusi yang maksimal. Terciptanya produktivitas dengan bekerja lebih keras dan lebih lama. Banyaknya pekerjaan dengan minimnya tenaga kerja memicu banyak permasalahan baik di cabang maupun di kantor pusat yang bertempat di Jakarta.

Situasi kerja yang tidak nyaman akibat munculnya tekanan yang besar membuat penurunan kinerja karyawan, dan tingginya tingkat turnover karyawan di PT. XY. Ditambah lagi dengan perubahan yang diterapkan oleh PT. XY yaitu penggunaan sistem online yang mengintegrasikan satu cabang dengan cabang yang lain dalam setiap proses bisnisnya.

Hal ini memang memudahkan dalam pengambilan keputusan dan bisa meraup keuntungan yang lebih besar lagi di masa depan. Tetapi apabila sumber daya yang ada tidak dipersiapkan dengan baik yang ada adalah kekacauan yang berdampak pada operasional perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan informasi dari pihak manajemen saat ini PT. XY sedang menghadapi tantangan yang besar dari internal perusahaan untuk tetap bisa bertahan. Tantangan tersebut adalah tingginya tingkat turnover karyawan di kantor pusat PT. XY di Jakarta selama tiga tahun terakhir. Hal ini dikarenakan untuk melatih dan mengembangkan sumber daya yang terbaik tidak hanya memiliki capability tetapi experience years yang cukup.

Karyawan yang dibutuhkan untuk kantor pusat PT. XY memiliki karakteristik tidak mudah stres dengan work overload, hal ini dikarenakan sebagai karyawan di kantor pusat dituntut untuk bisa mengatasi permasalahan yang timbul di kantor cabang, siap ditugaskan keluar kota atau ke luar negeri, siap lembur sewaktu-waktu bila dibutuhkan, mau dipotong insentif atau kehilangan bonus apabila melakukan kesalahan atau tidak mencapai target kerja.

Disamping itu harus selalu siap sedia apabila dimutasi ke seluruh kantor cabang XY. Penguasaan penginputan data sebagai proses bisnis dituntut bisa dipelajari dalam waktu singkat oleh karyawan. Tidak jarang karyawan membawa pekerjaan pulang ke rumah untuk diselesaikan karena banyaknya pekerjaan dan sedikitnya waktu yang diberikan, alasan inilah yang mendasari karyawan sering absen sakit. Dari sumber HRD PT. XY menyebutkan bahwa memang benar absensi karyawan tinggi dikarenakan sakit.

Ditambah lagi mudah sekali pihak manajemen mengeluarkan surat peringatan kepada karyawan tanpa terlebih dahulu menyelidiki dengan seksama penyebab pelanggaran kerja tersebut dilakukan. Tuntutan pekerjaan yang berat disertai ancaman PHK tanpa pesangon sudah menjadi pernyataan umum yang seringkali didengar oleh karyawan.

Tingginya work overload yang ada membuat situasi kerja terasa tidak nyaman, karyawan saling mencurigai satu dengan yang lain, karyawan mudah tersulut emosi, karyawan juga takut untuk mengambil keputusan, dan cenderung saling menyalahkan antar karyawan. Situasi ini memperlihatkan bahwa karyawan dalam kondisi stres. Dalam penelitian Allen (2008) yang meneliti pekerja IT yang dikutip oleh Calisir dan Gumussoy (2011) menjelaskan bahwa penyebab stres adalah tenggang waktu yang sedikit dan beban kerja yang besar. Secara khusus dalam penelitian Boles (2000) yang dikutip Karatepe (2013) menjelaskan kelelahan emosional dikaitkan dengan penipisan energi dan sumber daya emosional karena stressor yang meningkat pada pekerjaan. Dalam pekerjaan salah satu stressor terbesar adalah work overload.

Berikut ini data turnover kantor pusat PT. XY di Jakarta tiga tahun terakhir.

Tabel 1.1 Tingkat Turnover

| Tahun | Total Karyawan | Total Turnover | Persentase |
|-------|----------------|----------------|------------|
| 2016 | 45 | 9 | 20 % |
| 2017 | 45 | 4 | 8,9 % |
| 2018 | 45 | 10 | 22,2% |

Sumber: HRD PT.XY, 2019

Pada tabel diatas dapat ditemukan tingginya persentase turnover karyawan PT. XY sangat tinggi masing-masing tahun 2016 (20 %) dan tahun 2018 (22,2 %). Gallup menulis turnover yang ideal adalah 10 % dalam setahun. Tingginya persentase turnover PT. XY dua kali lipat dari turnover pada umumnya selama setahun. Berdasarkan hasil analisis dari data exit interview dengan pihak PT. XY alasan karyawan mengundurkan diri didominasi oleh alasan, karyawan tidak memiliki kompetensi yang diinginkan oleh perusahaan (40 %) dan beban kerja yang berlebihan atau work overload (60%).

Dalam penelitian Nelson dan Burke (2000) yang dikutip oleh Fairbrother dan Warn (2001) menjelaskan aspek dari pekerjaan itu sendiri bisa membuat stres, yaitu work overload dan faktor-faktor lain yang berbasis seperti kurangnya kekuatan, ambiguitas peran dan konflik peran.

Penelitian Johnson et al. (2005) menyebutkan bahwa work overload disebabkan oleh minimnya waktu penyelesaian pekerjaan dan beban kerja yang besar. Ada hubungan antara beban kerja dan stres kerja, stres kerja dengan turnover intention yang signifikan (Imran et al., 2013). Work overload menyebabkan karyawan mengalami kelelahan kerja fisik dan psikologis yang membawa dampak pada penurunan kinerja. Dalam penelitian lain seperti Chan et al. (2014) yang dikutip oleh Vong dan Tang (2017) menyimpulkan bahwa kelelahan kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi turnover intention pekerja Macau.

Senada dengan penelitian yang ditulis oleh Moore (2000) yang dikutip oleh Calisir dan Gumussoy (2011) menemukan bahwa work overload adalah prediktor terkuat kelelahan kerja dari karyawan IT, dan pekerja yang lelah memiliki kecenderungan mengalami intention turnover yang lebih besar dibandingkan karyawan yang lain. Dalam penelitian Johnson et al. (2005) menyebutkan bahwa work overload merupakan source of stress, tingginya tingkat stres yang dihasilkan bisa dikatakan sebagai pekerjaan beresiko.

Dari beberapa penelitian seperti Gilles et al. (2005), Brom et al. (2016), dan Hwang et al. (2014) yang dikutip oleh Vong dan Tang (2017) berkenaan dengan stres kerja, banyak memberikan bukti yang konsisten yang menunjukkan bahwa stres kerja sangat terkait dengan keinginan karyawan untuk tetap bekerja atau meninggalkan pekerjaan, hal yang sama juga ditemukan oleh Calisir dan Gumussoy (2011).

Pekerjaan yang berbeda akan memiliki pemicu stres yang berbeda, misalnya ancaman kekerasan, kurangnya kontrol atas keputusan kerja atau jam kerja yang panjang. Namun, orang-orang bekerja dalam pekerjaan yang sama akan mengalami tingkat stres yang berbeda karena dipengaruhi banyak faktor, misalnya tipe kepribadian mereka dan dukungan mekanisme yang mereka miliki. Karena itu tidak mungkin untuk mengatakan semua orang yang bekerja dalam pekerjaan tertentu akan mengalami stres yang sama. Dalam penelitian tersebut juga menyatakan bahwa karyawan yang bekerja di pekerjaan berisiko tinggi akan memiliki kemungkinan hasil stres negatif (Johnson et al., 2005).

Untuk itu penelitian ini dibuat untuk menyelidiki apakah benar work overload merupakan alasan dibalik tingginya turnover intention di PT. XY. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Johnson dan Favreaul (2001) yang dikutip oleh Vong & Tang (2017) di kalangan perawat, kelelahan emosional sangat terkait dengan kelebihan kerja. Demikian halnya yang disampaikan oleh Demerouti et al. (2000) menemukan hubungan yang kuat antara tuntutan pekerjaan (misalnya beban kerja fisik, tekanan waktu dan kontak dengan pasien) dan kelelahan, serta antara sumber daya pekerjaan (misalnya umpan balik kinerja, penghargaan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan) dan keluar dari pekerjaan.

Beban kerja yang berat ditambah dengan kelelahan emosional, menghambat retensi karyawan dan mengakibatkan pengiriman layanan yang buruk. Lebih tepatnya, banyak penelitian secara konsisten melaporkan hubungan negatif antara dua variabel ini, yang berarti bahwa semakin minimalnya stres kerja, keinginan tetap bersama organisasi semakin besar atau semakin kecilnya turnover intention. Bisa ditarik kesimpulan bahwa work overload yang tinggi berakibat pada stres kerja dan berdampak pada timbulnya turnover intention.

Stres positif disebut Eustress dan stres negatif disebut Distress. Eustress dapat menyebabkan stimulasi dan meningkatkan kinerja. Ini dapat secara positif mendorong pekerja untuk bekerja lebih keras. Distress dapat mengakibatkan efek negatif dan karenanya mempengaruhi kesehatan dan kinerja pekerja. Ini secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi (Zakkariya, 2015).

Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada distress atau stres yang berdampak negatif. Mangkunegara (2013) menuliskan bahwa stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dirasakan karyawan menghadapi pekerjaan. Dalam penelitian Riggio (1996) yang dikutip oleh Widiyanti et al. (1999) mengatakan dalam lingkup industri work overload terjadi ketika dituntut kecepatan bekerja, jumlah kerja dan konsentrasi penuh dari karyawan. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa paparan yang terlalu lama dengan stres terkait dengan pekerjaan meningkatkan turnover intention (Cropanzano et al., 2003).

Work overload yang besar membawa tuntutan yang tinggi bagi setiap karyawan untuk bisa segera dipenuhi. Tuntutan pekerjaan yang tinggi akan memicu kondisi emosi atau perasaan negatif, dan oleh karenanya memiliki pengaruh langsung dengan stres kerja (Lovallo, 2005). Dalam penelitian yang ditulis oleh Schieman (2013) menuliskan bahwa pekerja yang melaporkan tekanan kerja berlebihan dan merasa kewalahan oleh beban kerja mereka, seringkali diminta untuk mengerjakan terlalu banyak tugas pada saat bersamaan.

Penyebab tingginya turnover di PT. XY kemungkinan disinyalir akibat work overload. PT. XY mengalami peningkatan turnover selama tahun 2016 hingga tahun 2018 sekitar 9 % - 22 % berdasarkan uraian diatas turnover di PT. XY tergolong tinggi, hal ini membawa akibat yang buruk buat perusahaan karena biaya perekrutan dan pemberhentian karyawan yang mahal belum lagi hilangnya karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan. Tingginya tingkat turnover di PT. XY membuat perilaku intention turnover penting untuk dipelajari sehingga bisa diminimalisir bahkan dicegah dikemudian hari.

1.2. Rumusan Masalah

Dari judul dan latar belakang, maka penelitian ini menguji antara lain:

1. Apakah work overload berpengaruh terhadap turnover intention karyawan PT. XY?
2. Apakah work overload berpengaruh terhadap stres kerja karyawan PT. XY?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan PT. XY?
4. Apakah stres kerja memediasi pengaruh work overload terhadap turnover intention karyawan PT. XY?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari uraian-uraian yang sudah dijabarkan sebelumnya dapat disimpulkan tujuan penelitian ini:

1. Menganalisis pengaruh work overload terhadap turnover intention pada karyawan PT. XY.
2. Menganalisis pengaruh work overload terhadap stres kerja pada karyawan PT. XY.
3. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT. XY.
4. Menganalisis mediasi stres kerja terhadap work overload dengan turnover intention pada karyawan PT. XY.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini bisa dihasilkan manfaat untuk berbagai pihak diantaranya:

1. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini bisa dijadikan acuan mengenai work overload yang mempengaruhi turnover intention.
2. Bagi pihak manajemen PT. XY penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk mengevaluasi kebijakan yang ada dan dapat dijadikan referensi dalam memutuskan perihal pengelolaan SDM yang tepat guna.

1.5. Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan memakai kuesioner sebagai alat mengumpulkan data. Tingginya turnover intention adalah akibat stres kerja yang bersumber pada work overload. Hal ini selaras dengan penelitian Calisir dan Gumusoy (2011) yang menguji stressors (konflik keluarga-kerja, ambiguitas peran, konflik peran, work overload), stres kerja, kepuasan kerja dan turnover intention. Hasilnya memperlihatkan efek negatif dihasilkan oleh stres kerja dan ambiguitas peran yang termasuk secara tidak langsung terhadap turnover intention seseorang.

Penelitian ini meneliti akibat work overload terhadap turnover intention karyawan, serta peran mediasi dari stres kerja terhadap hubungan work overload dan turnover intention. Karena hubungan antara work overload dengan turnover intention adalah positif dimana semakin tinggi work overload menaikkan turnover intention maka diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai efek dari mediasi

apakah mediasi penuh, mediasi sebagian atau tidak memediasi. Hal itu diperlukan menjawab rumusan masalah dalam penelitian, yakni untuk mengetahui peran mediasi dalam hubungan antara work overload dengan turnover intention.

1.6. Sistematika Tesis

Sistematika dalam penulisan laporan penelitian ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang argumen-argumen yang mendasari pentingnya dilakukannya penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Berisi landasan teori tentang pengertian work overload, stres kerja dan turnover intention berdasarkan teori dan pembahasan ilmiah sebelumnya serta hipotesis penelitian.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Berisi mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengenai pembahasan hasil penelitian, yang terdiri hasil analisis data dan pembahasan hasil analisis data.

BAB 5 PENUTUP

Berisi kesimpulan dari analisis dan hasil penelitian, serta saran yang bisa diberikan di luar hasil penelitian sebagai acuan untuk penelitian berikutnya. diambil dari hasil analisis dan pembahasan. Setelah kesimpulan didapatkan kemudian dibuat saran, mengenai masukan-masukan baik pada penelitian berikutnya maupun untuk kepentingan manajemen.