

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perusahaan yang mempunyai banyak karyawan memiliki tantangan tertentu dalam melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak positif kepada kelangsungan perusahaan agar dapat meningkatkan efektivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi. Persoalan yang muncul adalah bagaimana menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kerja yang optimal untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi (Ridlo, 2018).

Karyawan atau sumber daya manusia adalah hal penting bagi perusahaan karena sumber daya manusia bersifat dinamis akan selalu dibutuhkan dalam setiap proses pekerjaan seperti; proses produksi, dan proses jasa (Wibowo, M., Musadieg, M. Al, Nurtjahjono, 2014). Di sisi lain, seorang karyawan merupakan individu yang unik yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dalam setiap kesempatan, memiliki kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan dari perusahaan.

Karyawan yang di kelola dengan baik atas kebutuhannya untuk berkembang akan memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan mereka yang berada dalam kondisi negatif dan tidak di berikan kesempatan untuk berkembang hanya akan menjadi karyawan yang bekerja tanpa memikirkan tujuan dari fungsi pekerjaannya tersebut (Baptiste, 2008). Keadaan seperti ini yang perlu diperhatikan oleh perusahaan mengingat karyawan adalah individu yang dinamis. Sejalan dengan pengelolaan karyawan yang baik, perusahaan yang mementingkan perkembangan karyawan nya akan mendapatkan keuntungan. Hal ini tentunya

menjadi tujuan setiap perusahaan. Sebaliknya, jika hal itu tidak tercapai akan adanya ketidakpuasan karyawan yang berakibat kerugian pada perusahaan salah satunya adalah karyawan meninggalkan perusahaan (Manurung, 2012).

Karyawan meninggalkan perusahaan, atau disebut juga sebagai *turnover*, merupakan permasalahan serius yang terjadi di setiap perusahaan (Ngurah, Bramantara, & Dewi, 2015). Terjadinya *turnover* adalah hal yang paling di hindari oleh perusahaan, masalah ini adalah masalah klasik yang sering di dapatkan oleh perusahaan (Trihapsari, Vivia R & Nashori, 2011). Angka *turnover* pada setiap perusahaan akan menjadi rendah ketika manajemen mampu mengelola karyawannya. *Turnover* yang terjadi merupakan akibat dari keinginan yang dirasakan oleh karyawan sebelum mereka memutuskan untuk meninggalkan perusahaan, saat keinginan tersebut muncul beberapa pemikiran akan dampak meninggalkan perusahaan terus dipikirkan oleh karyawan sampai akhirnya karyawan tersebut memilih untuk mengundurkan diri (*resign*) akibat dari harapan yang tidak sesuai dengan keinginan yang terpaut lebih banyak pemikiran negatif didalam lingkungan pekerjaannya (Sari, 2015).

Harapan-harapan yang tidak sesuai dengan kenyataan ini membuat karyawan memilih untuk mengundurkan diri dan hal itu pula yang menyebabkan angka *turnover* menjadi tinggi, *turnover* yang terjadi pada perusahaan disebabkan oleh berbagai macam masalah diantaranya ketidaksesuaian dengan atasan, tuntutan kerja yang terlalu tinggi, respon atasan terhadap bawahan kurang baik, kepuasan kerja, kelelahan emosi dan banyak lagi.

*Turnover* bisa saja terjadi juga pada karyawan dari level terendah sampai dengan level tertinggi. Saat penyebab *turnover* tersebut hadir, karyawan akan merasakan kelelahan emosi yang tinggi. Tingkat *turnover* yang tinggi pada perusahaan menandakan keadaan perusahaan tersebut dalam kondisi tidak baik, *turnover* merupakan masalah yang tidak bisa dipandang biasa oleh sebuah perusahaan (Sidharta & Margaretha, 2011). *Turnover* memberikan berbagai

dampak bagi perusahaan, salah satunya adalah biaya-biaya yang membebankan perusahaan yang disebabkan oleh *turnover*, biaya tersebut meliputi biaya perekrutan, training, dan biaya lembur yang harus dikeluarkan perusahaan.

Dampak *turnover* tidak hanya berhenti disitu selain kerugian biaya juga jika dilihat lebih luas dapat berdampak perusahaan kehilangan karyawan-karyawan terbaiknya, karyawan yang ditinggalkan akan berpengaruh motivasi serta semangat kerjanya. Selain itu, hilangnya karyawan-karyawan terbaik juga akan berdampak pada proses bisnis perusahaan tersebut, seperti mengakibatkan kerugian karena harus mengeluarkan biaya perekrutan kembali atau sistem organisasi tidak berjalan dengan baik. Menurut Ridlo (2018), manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

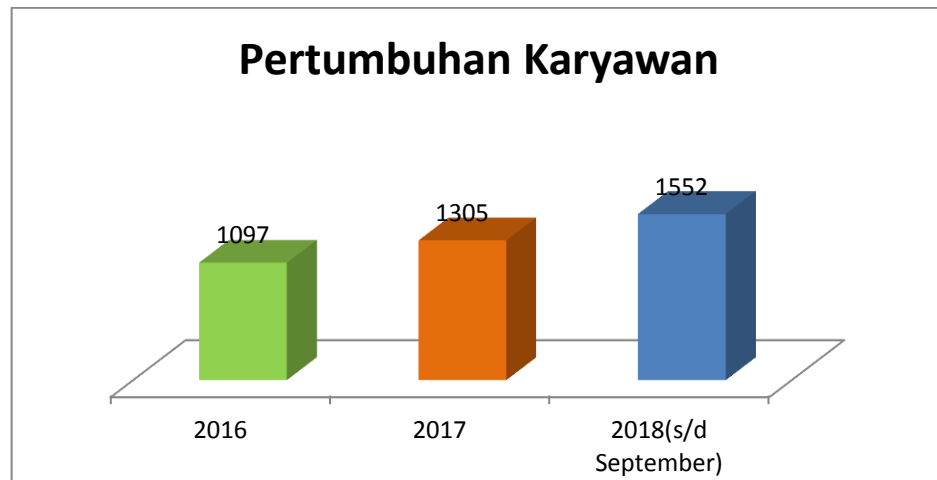
Terjadinya *turnover* di setiap perusahaan biasanya di dahului oleh keinginan atau pemikiran-pemikiran yang di rasakan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Mathis (2014) menerangkan bahwa sebelum terjadinya turnover seorang karyawan akan merasakan keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Adanya keinginan untuk berpindah yang dirasakan oleh karyawan akan diiringi oleh penarikan diri terhadap tanggung jawabnya, mencari lowongan pekerjaan lain serta mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak dan sesuai dengan keadaanya.

*Turnover intention* merupakan gejala individu yang harus disikapi dengan baik, mengingat bahwa jika hal tersebut berlanjut dan menjadi sebuah perilaku *turnover*, maka perusahaan kehilangan kesempatan untuk mencegah kerugian yang akan dialami. Salah satu upaya menyikapi permasalahan ini tentunya adalah dengan mewaspadaai penyebab terjadinya *turnover intention*. *Turnover intention* dapat disebabkan oleh berbagai alasan, diantaranya tuntutan kerja yang terlalu tinggi. Hal ini dikarenakan tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi

dapat mengakibatkan karyawan harus pulang lebih dari jam kerjanya sehingga dapat mengurangi waktu istirahatnya. Tuntutan kerja yang terlalu tinggi dapat membuat karyawan merasakan tekanan dalam bekerja, yang lama kelamaan dapat menimbulkan keinginan untuk keluar dari lingkungan tersebut (Nugraha & Purba, 2017).

Permasalahan *turnover* saat ini juga tengah dihadapi oleh PT. Tiki JNE, Perusahaan yang bergerak dibidang jasa ini, sudah berdiri sejak 1990, dan terus berkembang seiring dengan pertumbuhan *e-commerce* di Indonesia. Portal berita liputan 6 melaporkan bahwa Indonesia merupakan negara dengan pertumbuhan *e-commerce* tertinggi di dunia. Data sensus ekonomi tahun 2016 dari Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan industri *e-commerce* di Indonesia dalam 10 tahun terakhir tumbuh sekitar 17% dengan total jumlah usaha *e-commerce* mencapai 26,2 juta unit. Kondisi seperti inilah yang membuat PT. Tiki JNE mengalami perkembangan yang pesat. Namun, konsekuensi dari hal ini adalah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia agar pertumbuhan *e-commerce* dapat dijadikan titik tolak kemajuan perusahaan, mengingat makin tingginya persaingan antar perusahaan logistik di Indonesia.

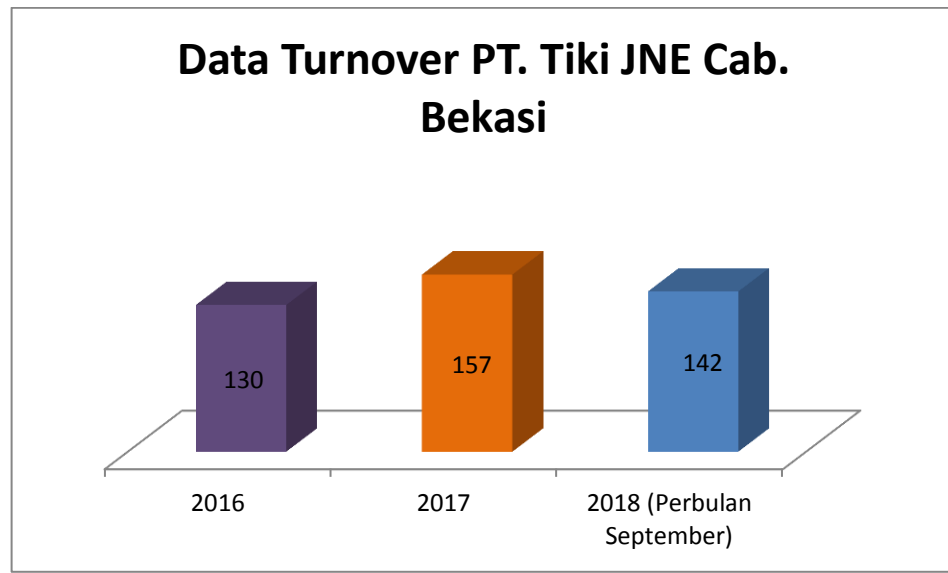
Perkembangan ini terjadi pula di salah satu cabang perusahaan PT. Tiki JNE, yaitu PT. Tiki JNE Cabang Bekasi. Indikator yang paling terlihat dari hal ini adalah jumlah karyawan yang cukup besar dan terus meningkat, dimana sampai saat ini tercatat perusahaan cabang Bekasi telah memiliki karyawan sebanyak 1.552 orang yang dibagi dalam beberapa departemen. Berikut data karyawan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi dalam tiga tahun terakhir dalam bentuk grafik batang.



*Sumber: Departemen Human Capital*

Gambar 1.1. Angka pertumbuhan karyawan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi

Dalam data di atas pada gambar 1.1 menjelaskan bahwa pertumbuhan karyawan dalam perusahaan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi terus meningkat seperti tahun 2016 perusahaan tersebut sudah memiliki 1.097 karyawan, pada tahun 2017 mengalami kenaikan menjadi 1.305 karyawan, dan pada tahun 2018 sampai dengan bulan september jumlah karyawannya menjadi 1.552 orang. Dibalik pertumbuhan jumlah karyawan perusahaan ini juga memiliki masalah yang mendasar yaitu seiring semakin banyaknya karyawan di perusahaan, diiringi juga dengan semakin banyaknya karyawan perusahaan ini yang mengundurkan diri. Tercatat dalam beberapa tahun belakangan angkanya cukup tinggi yaitu terlihat pada gambar 1.2.



*Sumber: Departemen Human Capital*

Gambar 1.2. Data *Turnover* PT. Tiki JNE Cabang Bekasi

Pada data di atas pada gambar 1.2 kita bisa lihat bahwa tahun 2016 angka *turnover* sebanyak 130 orang atau rata-rata 10-11 orang perbulan dengan status karyawan tetap sebanyak 53% dari jumlah tersebut, sedangkan pada tahun 2017 terdapat 157 orang atau rata-rata sebanyak 13 orang perbulan yang mengundurkan diri dengan status karyawan tetap berjumlah 57% dari jumlah tersebut, dan pada tahun 2018 sampai dengan bulan september tercatat sebanyak 142 orang karyawan dengan rata-rata 15-16 orang perbulan yang mengundurkan diri dengan status karyawan tetap sebanyak 59% dari jumlah tersebut. Alasan para karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan bermacam-macam dimulai dari sudah mendapatkan pekerjaan baru, atasan yang tidak sejalan dengan pemikirannya, karyawan merasa pekerjaan tersebut bukanlah *passion-nya*, tak jarang juga karyawan mengakui pengunduran diri mereka dikarenakan merasakan beban kerja yang terlalu tinggi.

Industri *e-commerce* yang semakin membesar, tentunya tidak terlepas menjadikan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi menerima beban yang cukup berat, terutama di bagian operasional yang menerima dan menyalurkan produk kiriman dari industri *e-commerce* tersebut hingga ke tangan pelanggan. Hal ini pula yang menjadi sumber peningkatan tuntutan kerja yang semakin tinggi yang di rasakan oleh bagian operasional pengiriman. Beban kerja yang terlalu tinggi yang dialami oleh karyawan bagian operasional ini dapat dilihat pada tanggung jawab pekerjaannya dimana karyawan selama 24 jam sehari dan tujuh hari dalam seminggu selalu silih berganti bekerja untuk menyalurkan paket dari kota asal ke kota tujuan.

Pekerjaan tersebut di mulai dari pick up barang dari satu agen ke agen lain untuk dikumpulkan di satu gudang dan dilakukan pendataan serta dilakukan pemilihan barang sesuai destinasi. Setelah proses tersebut dilaksanakan barang akan di kirimkan ke bagian pengiriman untuk di kirimkan kepada customer. Proses seperti inilah yang membutuhkan mental dan tenaga yang kuat dimana para pekerja akan menghadapi kondisi cuaca yang tak menentu terik matahari jika cuaca sedang panas, menerjang hujan jika cuaca sedang tidak mendukung. Selain cuaca, karyawan bagian pengiriman juga akan dihadapkan oleh tanggung jawab untuk menghantarkan kiriman tepat pada waktunya, bahkan akan menghadapi customer yang komplain karna kirimannya telat sampai.

Untuk memperjelas mengenai permasalahan tersebut, terjadi pada total keseluruhan karyawan bagian pengiriman yang berjumlah sekitar 320 orang, penulis mencoba melakukan interview terhadap beberapa karyawan perusahaan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi. Penulis melakukan interview terhadap 5 karyawan perusahaan tersebut untuk yang bekerja sebagai karyawan pengiriman barang (kurir) karyawan tersebut yaitu; AM(27), IJ(28), SS(25), SN(25), BI(30). Dari hasil interview didapatkan bahwa 4 orang karyawan yaitu; AM(27), IJ(28), SS(25), SN(25), menyatakan bahwa pekerjaan yang saat ini

digelutinya menjadikan mereka jauh dari keluarga dikarenakan setiap harinya mereka harus mengirimkan barang lebih dari 120 paket yang menyebabkan harus pulang lebih dari jam kerjanya serta tuntutan untuk setiap barang yang sudah dibawa harus di maksimalkan dan harus sampai ke tangan customer di hari yang sama, sedangkan menurut BI(30) pekerjaan yang sekarang dijalannya ialah tugas yang mau tidak mau harus dikerjakannya karena itu adalah kewajiban kerja. Selain itu, dari hasil *exit interview* yang dilakukan pada saat karyawan akan meninggalkan perusahaan menurut NS (25) mengaku bahwa pengunduran dirinya dikarenakan tidak siap dengan terlalu banyak tuntutan kerja yang harus ia terima.

Tuntutan kerja terlalu tinggi yang dirasakan oleh karyawan pada bagian operasional berdampak mereka merasakan kelelahan. Hal ini sejalan dengan teori yang di katakan menurut (Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009) tuntutan kerja adalah model heuristik yang menentukan bagaimana ketegangan pekerjaan (kelelahan) yang dihasilkan oleh tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Merujuk pada aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan fisik dan psikologis yang berkelanjutan dan karena itu dikaitkan dengan aspek fisiologis dan biaya psikologis.

Maka dari itu dalam penelitian ini, peneliti ingin membuktikan apakah terdapat hubungan antara permasalahan *job demands* dan *turnover intention* yang terjadi pada PT. Tiki JNE Cabang Bekasi. Oleh karena itu peneliti tertarik ingin meneliti hal tersebut dengan judul Hubungan *job demands* dengan *turnover intention* pada Perusahaan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan antara *job demands* dengan *turnover intention* pada Perusahaan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi ?



### **1.3. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui hubungan antara *job demands* dengan *turnover intention* pada Perusahaan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai bahan referensi bagi pembaca untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang timbul khususnya untuk variabel *job demands* dan *turnover intention*, serta manfaat teoritis dan manfaat praktis adalah sebagai berikut:

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Sebagai sumbangsih bagi ilmu psikologi khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan evaluasi perusahaan dimana tempat peneliti mendapatkan data, serta bahan untuk pelaku pengembangan organisasi di perusahaan tersebut mencari jalan keluar dari masalah yang ada untuk mengurangi tingkat *turnover*. Sebagai bahan rujukan bagi mahasiswa lain yang ingin meneliti mengenai variabel yang sama.

### **1.5. Kebaruan Penelitian**

Berdasarkan penjelasan sebelumnya peneliti ingin mengkaji perihal hubungan *job demands* dengan *turnover intention* pada perusahaan PT. Tiki JNE Cabang Bekasi. Pada studi pustaka yang dilakukan peneliti menemukan penelitian yang memiliki variabel yang sama yaitu membahas mengenai “*The Effects of Job Demands, Job Resources, and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: A Study in the Turkish Hotel Industry*” penelitian yang dilakukan oleh Babakus (2008) dari hasil penelitian yang dilakukan ini mengembangkan dan menguji model yang memiliki efek simultan dari tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, dan sumber daya manusia itu

sendiri pada kelelahan emosi dan niat berpindah. Pada karyawan bagian operasional di hotel Ankara, Turki. Dari hasilnya menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi memicu kelelahan dan pergantian emosi karyawan operasional dan sumber daya pekerjaan berupa dukungan atasan, pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan dapat mengurangi kelelahan emosional dan keinginan keluar dari pekerjaannya.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Sianipar & Kristiana, 2014) dengan judul “ Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan bidang produksi CV. X” yang dilakukan guna menguji secara empiris hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan bagian produksi CV. X. Hipotesis mayor yang diajukan adalah ada hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Metode yang digunakan adalah kuantitatif, dengan alat ukur berupa skala intensi turnover, skala komitmen organisasi, dan skala kepuasan kerja. Pengambilan sampel menggunakan cluster sampling dan jumlah sampel yang digunakan 53 orang bagian produksi.

Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Arianto Toly (2001), Tingkat keinginan berpindah yang tinggi para staf akuntan telah menimbulkan biaya potensial untuk Kantor Akuntan Publik (KAP). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suwandi dan Indriantoro (1999) telah berhasil mengidentifikasi proses keinginan berpindah, yang berhubungan dengan anteseden dan konsekuensi dari ketidakamanan kerja. Respon 30 staf akuntan dari beberapa KAP terhadap kuesioner yang dibuat untuk mengukur berbagai variabel, dianalisis menggunakan koefisien korelasi Pearson. Hasil dari studi ini secara umum tidak konsisten dengan Suwandi dan Indriantoro (1999) karena ditolaknya beberapa hipotesis. Studi ini mengidentifikasi bahwa KAP harus memberi perhatian terhadap beberapa faktor organisasional, seperti komitmen organisasional, konflik peran, ketidakjelasan peran, dan perubahan organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha & Purba (2017) Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap intensi turnover dengan stres kerja sebagai mediasi variabel pada karyawan yang telah bekerja kurang dari enam tahun. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive-non probability sampling, dimana 100 karyawan kantor pusat PT. Adhi Karya (Persero) Tbk diambil sebagai responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur, model mediasi sederhana. Data diolah dengan makro dan sintaksis dari Preacher-Hayes 2013. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh permintaan pekerjaan terhadap intensi turnover tidak dimediasi oleh stres kerja. Tuntutan pekerjaan dan tekanan pekerjaan memengaruhi secara signifikan terhadap intensi turnover, tetapi tuntutan pekerjaan tidak dampak signifikan terhadap stres kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahana & Utama (2016) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, untuk mengetahui apakah stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, dan untuk mengetahui apakah kepuasan dan stress kerja berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory survey*, sampel penelitian sejumlah 35 karyawan bagian marketing yang merupakan sampel jenuh. Teknik analisa data dengan menggunakan metode statistik Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan PT. Wahana Sahabat Utama. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan PT. Wahana Sahabat Utama, dan kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan PT. Wahana Sahabat Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Putrianti, Hamid, & Mukzam (2014) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi dan motivasi kerja, secara parsial dan simultan terhadap *turnover intention*. Jenis

penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode kuesioner. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diketahui adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention karyawan di PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Cabang Malang, dan dari sini dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut yang dominan pengaruhnya terhadap *turnover intention* adalah kompensasi karena nilai koefisien beta yang lebih besar. Saran yang diberikan untuk perusahaan adalah berupaya untuk tetap terus meningkatkan kompensasi dan motivasi kerja para karyawan agar tetap berkembang dan mampu memberikan pelayanan yang maksimal.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari beberapa penjelasan di atas serta beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu menunjukkan hasil bahwa, ada hubungan yang positif antara tuntutan pekerjaan dengan keinginan berpindah pada karyawan sehingga semakin tinggi tuntutan pekerjaan maka cenderung semakin tinggi juga keinginan berpindah, demikian juga sebaliknya. Semakin rendah tuntutan kerja maka cenderung semakin rendah pula keinginan berpindah pada karyawan. Maka dari itu, hasil yang dilakukan peneliti terdahulu tidak ada penelitian yang sama persis dengan masalah yang akan diteliti, akan tetapi memiliki kesamaan pada variabel yang akan diteliti namun perbedaannya terletak pada penggunaan sampel serta tempat pengambilan data.