



Di samping itu, sarana dan prasarana dalam suatu perusahaan memang sangat mendukung tercapainya tujuan awal perusahaan yaitu keuntungan maksimal. Namun, di sini karyawanlah yang berperan penting dalam mewujudkan tujuan tersebut. Jika sarana dan prasarana perusahaan tersedia dengan baik, dan kinerja karyawannya sangat buruk, maka tujuan memperoleh keuntungan yang maksimal dipastikan sangat susah tercapai. Jadi jika kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut sangat efektif dan efisien atau terorganisir pekerjaannya secara profesional, maka perusahaanpun akan mendapatkan keuntungan yang besar dan maksimal. Inilah permasalahan yang sering kali muncul pada setiap perusahaan, dimana kinerja setiap karyawannya atau sumber daya manusianya sangat diperhitungkan, karena kinerja mereka mempengaruhi pertumbuhan dan berkembangnya sebuah perusahaan untuk menjadi lebih baik dan mendapatkan keuntungan maksimal dalam bisnisnya.

Salah satu persoalan perusahaan maupun organisasi yang sering kali muncul dan menghambat pergerakan perkembangan tersebut ialah *turnover*. Keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi atau sebuah perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro 1999). Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams 1986), namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak





Dari gambaran di atas mengindikasikan adanya beban kerja yang cukup padat sebagai karyawan di STIKES Widya Husada Semarang yang bisa memicu timbulnya stres kerja dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan kembali kerugian materiil dan non materiil pada sebuah organisasi.

Pada sebuah perusahaan menengah pun juga masih sering terjadi *turnover* karyawan dan menghambat produktivitas perkembangan perusahaan tersebut, pada penelitian yang dilakukan oleh Arif (2013) pada salah satu perusahaan di kawasan Sidoarjo yang bergerak dibidang industri yakni CV. Citra Abadi. Data *turnover* yang terjadi selama beberapa tahun terakhir dari tahun 2011 sampai tahun 2012 akhir menunjukkan bahwa ada 44 karyawan yang keluar dari perusahaan tersebut. Setiap tahunnya sekitar 20 karyawan yang keluar dari perusahaan dengan alasan yang tidak jelas, dan ada beberapa karyawan saat training pun juga mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Kenyataan yang terjadi pada perusahaan tersebut dalam proses rekrutmen, pelamar yang diterima oleh perusahaan tidak mampu menutupi atau mengganti karyawan yang keluar, hal ini disebabkan produktivitas kinerja karyawan baru tersebut tidak sebanding dengan hasil produksinya.

Menurut Wirawan (2015), beberapa alasan karyawan pindah dari pekerjaannya disebabkan oleh faktor seperti manajemen perusahaan yang kurang efektif meliputi *security* pekerjaan, beban kerja, jenjang karir, dan teori ekuilibrium organisasi dari John Stacey Adams yang memperhitungkan keseimbangan “*give*” dan “*receive*”, kemudian lingkungan perusahaan pun juga kurang mendukung, seperti ketidakcocokan antara pekerjaan dengan pegawai,

konflik antar pegawai, dan adanya ketidakpuasan kinerja pada karyawan itu sendiri sehingga banyak juga yang beralasan tentang ekonomi dan ingin mendirikan usaha sendiri atau melanjutkan pendidikan untuk mengambil profesi.

Suatu studi yang dilakukan oleh Hay Group tahun 2013 di Eropa, pindah kerja merupakan sesuatu yang normal bagi perusahaan/organisasi, sesuatu yang sering tak dapat dihindari dan dicegah, terutama kalau pasar tenaga kerja longgar, jumlah, jenis, dan variasi pekerjaan yang ditawarkan oleh pasar lebih besar daripada para pencari kerja. Dalam pasar seperti itu jumlah *turnover* akan tinggi, perusahaan tidak mungkin akan mencegah para pegawainya untuk pindah kerja. Pada pasar yang sesak, pekerjaan yang ditawarkan oleh pasar lebih sedikit daripada pencari kerja, orang sulit untuk mencari pekerjaan dan jumlah *turnover* akan rendah, dan jika terjadi *turnover* perusahaan akan sulit mencari penggantinya. Jadi *turnover* meningkat jika pertumbuhan ekonomi suatu daerah meningkat dan memungkinkan untuk berwirausaha. (Hay Group, 2013).

Disebutkan juga dalam Mobley (1986) terdapat beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi sebagai akibat dari proses pergantian karyawan, seperti : meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan social, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategik.

*Turnover intention* memiliki dampak kerugian besar pada perusahaan, karena hal tersebut bersangkutan langsung pada kinerja karyawan yang merupakan faktor utama dalam perkembangan bisnis perusahaan. Oleh sebab itu, perlu diketahui faktor penyebab *turnover intention*, karena pada era globalisasi ini

dimana perusahaan-perusahaan banyak melakukan PHK besar-besaran, dan kurs Dollar yang menguat, namun masih banyak karyawan yang kecenderungan melakukan *turnover* tersebut. Kerugian perusahaanpun akan bertambah banyak jika angka *turnover* pada karyawan tidak bisa ditekan. Menurut Dessler (1992), keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Banyak cara yang bisa ditempuh untuk memperoleh kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Pertama, komitmen dari setiap karyawan terhadap perusahaan atau organisasi bisnisnya, karena komitmen itu merupakan indikasi dari tujuan perusahaan, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan tersebut (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Namun masalah yang sering muncul dalam suatu organisasi perusahaan ialah faktor sikap dan perilaku dari karyawan itu sendiri yang sulit untuk dikendalikan ketika manajemen sedang mencoba melakukan proses pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya. Hal ini jelas terjadi di setiap perusahaan, dikarenakan organisasi perusahaan kurang mengetahui dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu tersebut dapat terbentuk.

*Turnover* merupakan perilaku karyawan yang memiliki hubungan erat dengan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya, sehingga perusahaan dihadapkan dengan menurunnya kontinuitas karyawan dan tingginya biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan rekrutmen dan melatih karyawan baru. *Job stressors* dan kurangnya kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menimbulkan keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan mereka

(Moore, 2000). Sedangkan, Mathis dan Jackson (2001) menegaskan dan mendefinisikan kembali mengenai kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada keinginan untuk keluar (Elangovan, 2001). Salah satu cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan mereka akan pekerjaan mereka selama ini adalah dengan suatu tindakan dimana tindakan ini merupakan respon karyawan yang bersifat destruktif aktif. Tindakan tersebut berupa *exit (turnover/quit)*, yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan kearah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti. Penelitian yang dilakukan oleh Firth, dkk (2004) di Australia menyatakan bahwa rasa stres tidak hanya berpengaruh pada pengurangan rasa puas terhadap pekerjaan, tetapi juga merupakan variabel penyumbang terbesar terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

Keinginan untuk pindah atau lebih dikenal dengan istilah *turnover intention*, merupakan titik awal *turnover* pada karyawan tersebut terealisasi. Menurut Harnoto (2002), *turnover intention* merupakan kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau rencana awal untuk meninggalkan perusahaan lamanya dalam masa tiga bulan, enam bulan, atau satu tahun mendatang. Hal yang menarik di sini apabila kesempatan untuk berpindah kerja tersebut tidak terealisasi atau terealisasi namun tidak lebih menarik dari yang

sebelumnya tempat dia bekerja, maka secara emosional dan mental karyawan tersebut akan menurun. Harnoto (2002) juga mengatakan bahwa *turnover intention* ditandai dengan tingkat produktivitas kinerja karyawan pada perusahaan itu menurun, biasanya hal ini terjadi seperti dengan sering datang terlambat, sering membolos, atau tingkat absensinya tinggi dengan berbagai alasan, kurang antusias dan *low initiative* atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik dibanding dia masih awal bekerja (Russ dan McNeilly, 1995).

*Turnover intention* ini dapat berdampak negatif bagi organisasi dan perusahaan akan mengalami kerugian besar karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia kedepannya apabila perusahaan merekrut karyawan baru nantinya. Sirait (2006) menjelaskan, jika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, biasanya biaya-biaya yang akan dikeluarkan berkaitan dengan biaya pengangkatan (*recruitment*), biaya pelatihan (*training*), perbandingan upah karyawan baru pasti lebih besar daripada hasil yang dikerjakan karena sesuai standar gaji pada umumnya, tingkat kecelakaan karyawan baru juga jauh lebih tinggi, hilangnya hasil produksi selama selang waktu penggantian karyawan tersebut, dan upah lembur karyawan yang ada selama selang waktu penggantian tersebut. Dengan demikian *turnover* pada karyawan ini sangat merugikan dan jika tidak dapat ditekan maka biaya pengeluaran perusahaan akan semakin membengkak.

Kecenderungan karyawan untuk melakukan *turnover* dari perusahaannya saat ini, juga terjadi di toko “Mulia” (disamarkan) yang merupakan perusahaan



Dari data grafik di atas dapat dilihat warna biru menunjukkan jumlah karyawan perusahaan yang melakukan turnover pada tahun 2014 dan hasilnya hanya 8 karyawan yang melakukan turnover, sedangkan warna merah menunjukkan jumlah karyawan perusahaan yang telah melakukan turnover dan hasilnya sangat signifikan bertambah hingga 21 karyawan dalam 1 tahun terakhir.

Beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam suatu organisasi yaitu karakteristik individu, motivasi individu, imbalan, dan stres kerja (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1985). Selain itu, karakteristik pekerjaan itu sendiri juga menjadi faktor pembentukan perilaku dari seorang individu tersebut untuk membentuk komitmen dalam suatu pekerjaan yang dilakukannya itu.

Berdasarkan uraian di atas, analisis pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap *turnover intention* ini dapat membantu manajemen perusahaan agar lebih berkembang dengan baik, dan dapat mengatasi atau memperbaiki kekurangan yang ada dalam sistem perusahaan maupun pengelolaan sumber daya manusianya, serta perusahaanpun dapat menekan angka *turnover* karyawannya pada setiap tahun. Target utama perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal harus tercapai dengan mewujudkan sistem yang bagus dan sumber daya manusianya yang proporsional serta profesional. Jika dilihat dari grafik di atas yang menunjukkan kenaikan angka turnover karyawan dibanding tahun lalu, maka perusahaan ini dikatakan memiliki kendala dalam pengelolaan sumber daya manusianya.





Untuk memperkuat penelitian ini maka penulis mengambil beberapa penelitian terdahulu seperti, penelitian milik Rasmi (2013) yang berjudul “*Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry*” yang menyatakan bahwa penyebab turnover adalah ketidakpuasan pekerjaan, gaji dan kondisi lingkungan pekerjaan.

Wanberg dan Banas (2000) juga menemukan rendahnya kesediaan karyawan menerima perubahan akibat rendahnya kepuasan kerja yang menyebabkan tingginya intensi keluar karyawan atau dikenal dengan *turnover intention*. Ketika suatu organisasi berubah, karyawan seringkali merasa kehilangan teritori, merasa tidak pasti akan masa depannya, mungkin mengalami ketakutan akan kegagalan bila dihadapkan pada tugas baru. Penelitian ini juga diharapkan memberi kontribusi pada kajian manajemen perubahan dengan menunjukkan pentingnya faktor psikologis dalam proses perubahan organisasional.

Kopelman (1992) juga menyatakan bahwa identifikasi faktor yang berhubungan dan memberi dampak pada *turnover intention* itu dianggap penting karena temuan terbaru bahwa karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja merupakan faktor utama dari *turnover intention* tersebut.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sousa-Poza dan Henneberger (2004) dalam menganalisa factor *turnover intention* di 25 negara dengan data yang didapat dari tahun 1997 melalui program survey social internasional, menetapkan hasil laporan bahwa *turnover intention* dilakukan secara bervariasi

oleh sub Negara, dan faktor utamanya ialah kepuasan kerja, keamanan kerja, dan komitmen organisasi.

Kemudian diungkapkan pula oleh Bodla dan Hameed (2009), bahwa factor yang mempengaruhi *turnover intention* antara lain kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja.

Mobley et al. (1979) mengemukakan intensi turnover salah satunya dipengaruhi oleh faktor individual (personal). Secara implisit pada faktor individual ini terdapat stres individu. Robbins dan Judge (2008) menegaskan bahwa keluarnya karyawan secara sukarela dari pekerjaan, lebih memungkinkan terjadi pada individu yang mengalami tingkat stres lebih tinggi. Menurut Leatz dan Stolar (dalam Rahman, 2007), stres yang dialami dalam jangka waktu cukup lama pada situasi yang menuntut keterlibatan tinggi mengakibatkan kelelahan fisik dan emosional yang disebut *burnout*. *Burnout* terkait konsep stres karena merupakan hasil dari stres berkepanjangan dan jika tidak segera diatasi akan berkontribusi pada karyawan meninggalkan pekerjaannya (Medland et al., 2004).

Melihat beberapa hasil penelitian terpublikasi baik dari luar negeri maupun Indonesia, persamaan yang muncul adalah topik tentang *turnover* karyawan, meskipun demikian penelitian ini berbeda dengan sebelumnya. Perbedaan tersebut ialah, *setting* bidang pekerjaannya di bidang retail pelayanan dan jasa, serta penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa lebih mendalam mengenai pengaruh antara kepuasan kerja dan stress kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan di sebuah perusahaan retail.