

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap orang menginginkan dan mengharapkan pekerjaan yang baik untuk menopang kehidupan sehari-hari. Pekerjaan yang baik menjadikan manusia berlomba-lomba menjadi orang yang produktif dan mampu menghasilkan pekerjaan terbaik di tempat kerjanya (Rahmawati, 2014). Namun pekerjaan yang baik dan nyaman tidak mudah didapatkan oleh setiap orang. Pekerjaan yang baik dan nyaman harus diikuti dengan fasilitas memadai, penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dan lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja merupakan alat perkakas dan bahan yang dikerjakan, lingkungan sekitar tempat pegawai bekerja metode kerja, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayati, 2009). Lingkungan kerja yang kurang kondusif akan menuntut waktu dan tenaga kerja yang lebih banyak serta rancangan sistem kerja tidak akan efisien (Rahmawati, 2014).

Undang-Undang Republik Indonesia No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang selanjutnya diatur dalam Surat Perjanjian Kerja (SPK) antara pekerja dengan perusahaan, juga dijelaskan dalam Peraturan Perusahaan (PP) atau pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Adapun hak-hak karyawan meliputi alat keselamatan kerja, jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek), upah dengan jumlah minimal sesuai ketentuan upah minimum di daerah/provinsi (UMP). Ijin tidak hadir kerja yang dilegaliser untuk mendapat upah, cuti tahunan bagi yang memenuhi

syarat, tunjangan hari raya, menggunakan fasilitas yang disediakan perusahaan seperti tempat ibadah, olah raga, kesenian, dan kegiatan koperasi karyawan.

Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan dari bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya, hal tersebutlah yang membuat para pengusaha sadar akan nilai investasi karyawan sebagai salah satu aset penting perusahaan (Ardana dalam Putra dkk, 2015). Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, 2014). Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting di sebuah organisasi. Organisasi perlu mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada pengunduran diri karyawan (Cascio dalam Melky, 2015).

Ketika karyawan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja, maka karyawan akan cenderung mengambil sikap untuk mundur atau berhenti dari perusahaan. Sebaliknya jika kondisi semakin baik, maka karyawan akan lebih lama bertahan dalam perusahaan. Pengunduran diri karyawan, mengharuskan perusahaan mencari tenaga kerja baru agar program kerja perusahaan tetap berjalan terus walaupun kontinuitas dan produktivitas kerja karyawan serta perusahaan akan mengalami sedikit gangguan. Menurut Suwandi dan Indriantoro (dalam Setyanto 2013), keluar masuknya karyawan secara berlebihan akan merugikan perusahaan karena turunnya

produktivitas, waktu dan biaya pelatihan yang meningkat, waktu rekrutmen dan seleksi yang meningkat, efisiensi kerja yang menurun, dan kerugian tidak langsung lainnya seperti layanan pelanggan dan komitmen.

Karyawan yang mengundurkan diri mengakibatkan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, dengan demikian berakhirnya hak dan kewajiban dari pihak karyawan maupun perusahaan (Lum dalam Dewi dan Wulanyani, 2017). Menurut Mathis dan Jackson (2006) alasan karyawan mengundurkan diri: (1) Komponen organisasi, berupa nilai dan budaya, strategi dan peluang, dikelola dengan baik terorientasi pada hasil, kontinuitas dan keamanan kerja; (2) Peluang karier, berupa kontinuitas pelatihan, pengembangan dan bimbingan, perencanaan karier; (3) Hubungan karyawan, berupa perlakuan yang adil/tidak diskriminatif, dukungan dari supervisor/manajemen, hubungan rekan kerja; (4) Penghargaan, berupa gaji dan tunjangan yang kompetitif, perbedaan penghargaan kinerja, pengakuan, tunjangan dan bonus spesial; (5) Rancangan tugas dan pekerjaan, berupa tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja, kondisi kerja, keseimbangan kerja/kehidupan.

Intensi *turnover* (niat berpindah) seseorang dapat memberikan penjelasan tentang pandangan dan evaluasi pekerjaan seseorang (Mobley, 1979). Menurut Lum, dkk. (dalam Dewi dan Wulanyani, 2017) mendefinisikan intensi *turnover* adalah keinginan individu keluar dari organisasi, keinginan individu serta mengevaluasi mengenai posisi seseorang berdasarkan ketidakpuasan untuk mempengaruhi seseorang ketika keluar dan menemukan pekerjaan yang lainnya di luar perusahaan. Intensi *turnover* merupakan niat untuk berhenti dari pekerjaan atau

perilaku penarikan diri yang diasosiasikan dengan keterasingan pada pekerjaan (Jacobs dan Roodt, 2011). Menurut Zaffane (2003), intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Intensi keluar juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, 1978). Intensi *turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Pawesti dan Wikansari, 2016).

Menurut Mobley (1978), membagi aspek intensi *turnover* (niat berpindah) menjadi tiga bagian, yaitu (1) Aspek *intention to quit* (niat untuk keluar), meliputi: mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya; (2) Aspek *job search* (pencarian pekerjaan), meliputi: mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik; (3) Aspek *thinking of quit* (memikirkan keluar), meliputi: mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan.

Menurut Harnoto (dalam Alfiah, 2013), intensi *turnover* dari beberapa aspek, di antaranya: (1) Absensi yang meningkat, pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin

meningkat. Tingkat tanggung jawab pegawai dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya. (2) Mulai malas bekerja, Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi pegawai ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan pegawai bersangkutan (3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan pegawai yang akan melakukan intensi *turnover*. Pegawai lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya (4) Peningkatan protes terhadap atasan, pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan pegawai. (5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya, biasanya hal ini berlaku untuk pegawai yang karakteristik positif. Pegawai ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pegawai ini akan melakukan intensi *turnover*.

Menurut Suwandi dan Indriantoro (dalam Setyanto 2013), intensi *turnover* menjadi masalah yang cukup serius bagi perusahaan apabila ditinjau dari segi finansial di mana perusahaan harus mengeluarkan biaya besar untuk merekrut karyawan baru, dan melakukan pelatihan. Tentunya dengan melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan baru akan menghabiskan cukup banyak waktu bagi

perusahaan dan itu merupakan sebuah kerugian. Randhawa (dalam Putra dkk, 2015), menyebutkan bahwa perkembangan organisasi dewasa ini menemui permasalahan dalam hal intensi *turnover*. Hal ini dapat mengakibatkan permasalahan dalam organisasi yang pada kenyataannya terdapat banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat intensi *turnover* karyawan tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Putra dkk, 2015), intensi *turnover* adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

Di Indonesia, fenomena intensi *turnover* disadari benar oleh akademisi maupun praktisi. Setiap tahunnya ada sekitar 10-12 persen karyawan yang melakukan intensi *turnover*. Banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang didirikan, turut memberikan angin segar kepada para karyawan untuk mencoba sebuah peruntungan baru. Berkembangnya jumlah usaha-usaha waralaba dan bisnis *online*, turut mendorong tingginya intensi *turnover* di suatu perusahaan (Andrirstiawan dalam Melky, 2015). Berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuni (2014) sebanyak 85.29% subjek pernah melakukan intensi *turnover* dengan alasan keinginan sendiri. Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah (2014), dari 86 responden sebanyak 73, 3% atau sebanyak 63 orang subjek memiliki intensi *turnover* yang cukup tinggi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Asmara (2017), sebanyak 75 % subjek memiliki intensi *turnover* yang tinggi.

Intensi *turnover* juga terjadi pada para karyawan Jogja City Mall (JCM), hal ini didasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 23 Maret 2018 di Jogja City Mall (JCM) terhadap salah satu karyawan yang bekerja di bagian

perbelanjaan. Subjek mengatakan bahwa Jogja City Mall (JCM) melakukan rekrutmen karyawan pertahun sebanyak 4-5 kali hal ini dikarenakan terjadinya intensi *turnover* yang cukup sering pada karyawan sebanyak 7-10 orang dalam jangka waktu satu bulan. Terjadinya intensi *turnover* pada karyawan Jogja City Mall (JCM) disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya karyawan merasa lelah secara fisik dan mental (emosi) dengan rutinitas pekerjaan yang ada sehingga memilih untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik, mulai merasa bosan dengan tanggung jawab yang dibebankan dan gaji yang diberikan sering kali mengalami penundaan. Hal yang sama juga dirasakan oleh subjek dalam wawancara ini yang menyebabkan dirinya juga berinisiatif untuk mengundurkan diri dan mencari perusahaan lain. Berdasarkan hasil wawancara singkat yang dilakukan oleh peneliti dengan pekerja di pusat perbelanjaan Jogja City Mall (JCM) mengalami intensi *turnover* di tempat kerja, hal ini didasarkan pada factor-faktor yang telah dikemukakan oleh Mobley (1978).

Seharusnya karyawan memiliki intensi *turnover* yang rendah karena hal tersebut merupakan salah satu indikasi perusahaan yang berhasil mengelola sumber daya manusianya (Triharso, 2013). Saat ini, tingginya tingkat intensi *turnover* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Menurut Sari, dkk. (2015) tingginya tingkat intensi *turnover* dapat berdampak negatif bagi perusahaan karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif, serta berdampak pada hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dewi (2016) menyebutkan intensi *turnover* yang tinggi dapat menyita perhatian perusahaan

sebab dapat mengganggu kegiatan perusahaan, dan melambungkan biaya seperti rekrutmen, wawancara, tes, tunjangan hari raya. Lebih tinggi intensi *turnover* pada perusahaan maka lebih sering perusahaan mengalami pergantian atau perputaran karyawan, dan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan jauh lebih besar lagi.

Menurut Mobley (1978) faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya intensi *turnover* adalah: Faktor individual yang termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan. Kemudian faktor kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya dan faktor terakhir adalah komitmen organisasional yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan untuk memilih bertahan atau mengundurkan diri dari perusahaan. Berdasarkan faktor-faktor tersebut terdapat hubungan antara kelelahan emosi terhadap intensi *turnover*. Pernyataan tersebut didukung dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Firth, dkk. (2004), Gaines dan Jermier, (1983), dan Jourdain dan Chenevert (2010) yang memperlihatkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh positif secara langsung terhadap intensi *turnover*. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap subjek wawancara, diketahui bahwa intensi *turnover* yang terjadi pada karyawan di Jogja City Mall (JCM) disebabkan oleh faktor kelelahan emosi dan berpotensi dapat merugikan pihak perusahaan yang harus melakukan rekrutmen setiap kali terjadi pengurangan jumlah karyawan. Perilaku dari kelelahan emosi yang dirasakan oleh subjek saat di wawancarai di antaranya: Frustrasi, putus

asa, sedih, tidak berdaya, tertekan terhadap pekerjaan dan merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga seseorang merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis. Selain uraian di atas, dalam hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa karyawan yang mengalami intensi *turnover* juga mengalami permasalahan lain berupa kelelahan emosional yang menimbulkan kelelahan fisik, emosi, dan mental, akibat disebabkan oleh tuntutan pekerjaan meningkat akibat pengaruh intensi *turnover* pada karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti memutuskan untuk memilih kelelahan emosi sebagai variabel bebas dalam penelitian ini.

Uraian di atas juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Barak, dkk. (2001) tentang hubungan antara variabel demografi yang menunjukkan bahwa *burnout* dan kelelahan emosi adalah prediktor terkuat intensi *turnover*. Kelelahan emosi menurut Pines dan Aronson (1989) adalah kelelahan yang terjadi pada diri individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi ditandai dengan rasa tidak berdaya atau depresi. Maslach dan Jackson (dalam Destriyarini, 2013) mengatakan bahwa kelelahan emosional adalah suatu perasaan emosional yang berlebihan dan sumber daya emosional seseorang yang telah habis yang dialirkan oleh kontak seseorang dengan orang lain. Leiter dan Maslach (dalam Idah Niswati, 2012), menyebutkan bahwa terdapat aspek-aspek yang mempengaruhi kemunculan kelelahan emosional, hal tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) Frustrasi (2) depersonalisasi (3) Kelelahan, dari uraian tersebut menunjukkan bahwa munculnya kelelahan emosi pada pegawai yang bekerja turut dipengaruhi oleh beberapa pengaruh berupa aspek-aspek yang memberikan tekanan sangat besar dalam diri

pegawai, dan disertai dengan tidak maksimalnya kinerja perusahaan dalam memahami para pegawai di struktur perusahaannya.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Apakah Terdapat Hubungan Kelelahan Emosi Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan di Jogja City Mall (JCM)?”.

### **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan kelelahan emosi terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Adapun manfaat dari penelitian ini, di antaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu psikologi pada umumnya dan khususnya untuk psikologi industri dan organisasi, serta untuk mengetahui gambaran mengenai pengaruh dari kelelahan emosi terhadap intensi *turnover*.

#### 2. Manfaat Praktis

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam merancang strategi untuk mencegah intensi *turnover* ditinjau dari sisi kelelahan emosi karyawan oleh manajemen Jogja City Mall (JCM).