

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam operasional perusahaan yang dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar tercipta karyawan yang tangguh, jujur, professional, cerdas, kreatif dan berpandangan kedepan yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan instansi. Seiring dengan perkembangannya, perusahaan seringkali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Keberlangsungan sebuah perusahaan sangat tergantung pada peran tenaga kerja, mulai dari pimpinan hingga pekerja untuk tercapainya suatu tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan itu sangat dibutuhkan kerja sama dari berbagai pihak, sebuah perusahaan harus didukung sumber daya yang baik dan fleksibel dalam menjalankan tugasnya untuk mengimbangi instansi dan kemajuan dalam berbagai aspek yang terjadi sehingga akan berpengaruh terhadap pencapaian suatu tujuan instansi. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi instansi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini bukan berarti

perusahaan mengeksploitasi para pekerjanya, tetapi para pekerjalah yang menjadi tombak utama sebuah perusahaan untuk bertahan dan berkembang pesat.

Tenaga kerja atau sering disebut pegawai maupun karyawan memiliki fungsi untuk mempertahankan produktifitas perusahaan, menjalin hubungan baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan dan menjaga nama baik perusahaan. Pentingnya peran karyawan dalam keberhasilan perusahaan membuat perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dari perekrutan, penyeleksian, penempatan, dan pelatihan dengan baik, karena akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Namun tidak dapat dipungkiri sumber daya manusia yang dikelola dengan baik pun tidak lepas dari berbagai masalah. Seperti ketidaksesuaian gaji, tekanan kerja yang tinggi, ketidakpuasan kerja yang menyebabkan karyawan tergolong memiliki keinginan untuk berpindah tempat bekerja (*Turnover Intention*), sehingga karyawan ingin keluar dari perusahaan.

Tabel 1.1
Data *Turnover* Divisi Penagihan Bandung Tahun 2019-2023

| No | Nama Perusahaan | Tahun | Divisi | Jumlah Karyawan | Jumlah <i>Turnover</i> |
|-----------|---------------------------|-------|-----------|-----------------|------------------------|
| 1. | PT Zuriel Boniarga Uli | 2019 | BNI | 128 | 18 |
| | | | Mandiri | 145 | 15 |
| | | | Traveloka | 70 | 9 |
| | | | DBS | 59 | 3 |
| | | 2020 | BNI | 135 | 17 |
| | | | Mandiri | 152 | 15 |
| | | | Traveloka | 74 | 9 |
| | | | DBS | 62 | 3 |
| | | 2021 | BNI | 141 | 17 |
| | | | Mandiri | 160 | 15 |
| | | | Traveloka | 78 | 5 |
| | | | DBS | 65 | 3 |
| | | 2022 | BNI | 148 | 17 |
| Mandiri | 168 | | 15 | | |
| Traveloka | 81 | | 8 | | |

| No | Nama Perusahaan | Tahun | Divisi | Jumlah Karyawan | Jumlah Turnover |
|------|----------------------|-------|-----------|-----------------|-----------------|
| | | 2023 | DBS | 65 | 4 |
| | | | BNI | 128 | 16 |
| | | | Mandiri | 176 | 14 |
| | | | Traveloka | 86 | 8 |
| | | | DBS | 71 | 3 |
| 2. | PT Tobadihon Mandiri | 2019 | BNI | 127 | 6 |
| | | | Mandiri | 130 | 4 |
| | | | BCA | 124 | 7 |
| | | | Mega | 102 | 2 |
| | | 2020 | BNI | 133 | 6 |
| | | | Mandiri | 137 | 4 |
| | | | BCA | 130 | 7 |
| | | | Mega | 107 | 2 |
| | | 2021 | BNI | 140 | 6 |
| | | | Mandiri | 144 | 4 |
| | | | BCA | 137 | 7 |
| | | | Mega | 112 | 2 |
| | | 2022 | BNI | 147 | 6 |
| | | | Mandiri | 151 | 4 |
| | | | BCA | 143 | 6 |
| | | | Mega | 118 | 2 |
| 2023 | BNI | 154 | 5 | | |
| | Mandiri | 158 | 4 | | |
| | BCA | 151 | 6 | | |
| | Mega | 124 | 2 | | |
| 3. | PT Parlindo | 2019 | BNI | 106 | 8 |
| | | | Mandiri | 103 | 6 |
| | | | BRI | 116 | 5 |
| | | 2020 | BNI | 111 | 8 |
| | | | Mandiri | 108 | 6 |
| | | | BRI | 121 | 5 |
| | | 2021 | BNI | 117 | 8 |
| | | | Mandiri | 113 | 6 |
| | | | BRI | 127 | 5 |
| | | 2022 | BNI | 123 | 7 |
| | | | Mandiri | 119 | 6 |
| | | | BRI | 134 | 5 |
| 2023 | BNI | 129 | 7 | | |
| | Mandiri | 125 | 5 | | |
| | BRI | 140 | 5 | | |

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa PT Zuriel Boniarga Uli menonjol dengan divisi BNI yang memiliki jumlah karyawan paling banyak dan turn over tertinggi. Hal itu dapat di indikasikan bahwa beban kerja yang tinggi atau kesempatan pertumbuhan yang besar di divisi tersebut, yang mengarah pada pergantian karyawan yang lebih sering. Sebaliknya, divisi DBS dari perusahaan yang sama memiliki jumlah karyawan dan turn over paling rendah, yang bisa menunjukkan stabilitas atau kemungkinan kurangnya kesempatan pertumbuhan dalam divisi tersebut.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan menjadi masalah yang dianggap sangat penting, karena *turnover* dapat menghambat produktivitas kerja perusahaan, dan memicu pandangan negatif mengenai perusahaan yang mengalami *turnover*. Oleh karena itu mempertahankan sumber daya manusia merupakan hal yang mutlak bagi organisasi, agar dalam pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud. Namun pencapaian tujuan perusahaan dapat terganggu, baik secara langsung atau tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang tidak dapat dicegah. Perilaku yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan salah satunya adalah *Turnover Intention* karyawan. *Turnover intention* merupakan masalah yang sering timbul pada sebuah organisasi yang menyangkut keinginan keluarnya

Hal ini perlu diperhatikan, mengingat tingginya tingkat persaingan antar lini bisnis perusahaan di Indonesia, khususnya perusahaan jasa. Dalam perusahaan jasa terdapat beberapa perusahaan yang memiliki risiko tingkat *Turnover Intention* yang tinggi MENDELEY CITATION PLACEHOLDER 0, seperti perusahaan jasa

penagihan kartu kredit, karena sering beradu argumen dengan nasabah mengenai bunga atau denda dari penunggakan tagihan kartu kredit itu sendiri yang menjadikan total akumulasi tagihan menjadi tinggi nominalnya dan perusahaan jasa tersebut menggunakan sistem *targeting* dalam bekerja maka karyawan bekerja dibawah tekanan. Oleh karena itu, banyak karyawan yang merasa stres sehingga tingkat *Turnover Intention* nya tinggi.

Salah satu perusahaan jasa penagihan kartu kredit yaitu dalam perusahaan jasa yang bergerak dibidang penagihan kartu kredit yaitu PT Zuriel Boniarga Uli yang berada di Kabupaten Bandung. Hingga kini PT Zuriel Boniarga Uli sudah bekerja sama dengan beberapa perusahaan yang menyediakan jasa kredit seperti Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI) dan Traveloka (*PayLater*). Dengan banyaknya data-data yang dipercayakan kepada perusahaan maka PT. Zuriel Boniarga Uli membuka cabang di berbagai kota seperti Semarang, Makasar, dan Denpasar.

Saat ini sudah banyak sekali perusahaan agensi yang menyediakan pelayanan penagihan kartu kredit, ditandai dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu PT Zuriel Boniarga Uli dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas kerja karyawannya guna mencapai kepercayaan dan loyalitas konsumen. *Turnover Intention* menjadi salah satu faktor timbulnya permasalahan dalam ruang lingkup organisasi. (Susilo & Satrya, 2019) mengatakan bahwa dampak tingginya tingkat *Turnover Intention* menyebabkan kerugian finansial, menurunnya angka produktivitas, menurunnya angka keuntungan Perusahaan, memberikan dampak buruk bagi moral karyawan. Tingginya tingkat turnover perusahaan akan

berdampak bagi pendapatan perusahaan karena turnover menimbulkan biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan biaya yang dikeluarkan untuk mengisi posisi yang kosong di dalam perusahaan. Tingginya tingkat *Turnover Intention* pada PT Zuriel Boniarga Uli dapat ditunjukkan oleh Tabel berikut:

Tabel 1.2
Data Perputaran Karyawan PT Zuriel Boniarga Uli Tahun 2019-2023

| Keterangan | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Jumlah Karyawan | 155 | 141 | 122 | 104 | 90 |
| Jumlah Karyawan Keluar | 14 | 19 | 18 | 14 | 6 |
| Jumlah Karyawan Akhir Tahun 2023 | | | | | 84 |

Sumber: PT Zuriel Boniarga Uli Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah *turnover* karyawan pada PT Zuriel Boniarga Uli mengalami fluktuasi. *Turnover* yang tinggi terjadi pada tahun 2021 yaitu terdapat 18 karyawan yang meninggalkan perusahaan. Hasil wawancara dengan manager *human resource* menjelaskan bahwa pada awal tahun 2021 hingga 2023 tidak banyak merekrut karyawan tetapi lebih banyak karyawan keluar dan mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Berdasarkan data sekunder dan primer yang telah dipaparkan di atas, peneliti merasa bahwa data sekunder dan primer dari perusahaan yang diperoleh belum cukup untuk membuktikan penyebab dari adanya kecenderungan keluar pada PT Zuriel Boniarga Uli. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai permasalahan yang berkaitan dengan *Turnover Intention*, maka peneliti melakukan pra survei pada bulan November 2023 kepada karyawan PT Zuriel Boniarga Uli dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 30 responden secara acak. Hasil kuesioner tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra Survei *Turnover Intention*
di PT Zuriel Boniarga Uli 2023

| Pernyataan | Tingkat Kesetujuan | | | | | | | |
|---|--------------------|----|----|----|-----|------------|-------------|--|
| | SS | S | KS | TS | STS | JumlahSkor | Rata-Rata | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| Jika saya memiliki peluang untuk keluar dari tempat saya bekerja ini saya akan melakukannya. | 6 | 12 | 7 | 2 | 3 | 106 | 3,53 | |
| Saya mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di tempat lain. | 8 | 16 | 3 | 3 | 0 | 119 | 3,97 | |
| Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja karena pekerjaan saya terlalu berat. | 1 | 9 | 10 | 7 | 3 | 88 | 2,93 | |
| Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja ini karena imbalan yang saya terima sedikit. | 3 | 12 | 8 | 3 | 4 | 97 | 3,23 | |
| Skor Rata-Rata <i>Turnover Intention</i> | | | | | | | 3,55 | |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner | | | | | | | | |

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survei oleh peneliti (2023)

Berdasarkan Hasil Pras Survei Tabel 1.3 diatas maka dapat dilihat hasil rata-rata dari pra survei yang dilakukan oleh peneliti mendapatkan skor sebesar 3,55 yang artinya kondisi *Turnover Intention* karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli masuk dalam kategori tinggi atau tidak baik. Berdasarkan pendapat dari (Irfan & Putra, 2021) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi yang digunakan untuk mengukur *Turnover Intention* pada karyawan yaitu: berfikiran untuk keluar dari perusahaan (*thoughts of quitting*), sikap melakukan pencarian pekerjaan lain (*intention to search for another job*), dan kecenderungan untuk keluar (*intention to quit*). Dapat diketahui adanya permasalahan mengenai *Turnover Intention* pada karyawan bahwa beberapa karyawan memiliki niat untuk berhenti kerja dari perusahaan, karyawan aktif untuk mencari lowongan pekerjaan pada perusahaan lain, dan akan meninggalkan perusahaan apabila telah mendapatkan pekerjaan lain.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan diatas, maka penelitian mengenai *Turnover Intention* pada karyawan PT Zuriel Boniarga Uli adalah hal yang perlu dilakukan sebagai bahan evaluasi perusahaan dalam upaya menekan tingkat *turnover* yang sebenarnya. Untuk menekan tingkat *Turnover Intention* juga perlu memperhatikan faktor lainnya seperti kepuasan kerja yang merupakan prioritas utama sebagian besar staf pegawai dalam bekerja. Pegawai dengan kepuasan yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha untuk mengevaluasi alternatif pekerjaan lainnya. Sebaliknya pegawai yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pemikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lainnya dan berkeinginan untuk keluar dengan harapan menemukan pekerjaan yang memuaskan.

Pentingnya memperhatikan aspek kepuasan kerja tidak bisa diabaikan karena ketika karyawan merasa terpenuhi haknya, mereka akan merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang baik akan memastikan bahwa pemberian gaji seimbang dengan kontribusi tenaga kerja yang diberikan oleh karyawan. Hal ini tidak hanya membuat karyawan merasa dihargai tetapi juga mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Manajer harus mempertimbangkan hal ini secara serius karena kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi langsung dengan peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, lebih produktif, dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan demikian, manajer yang bijaksana akan selalu mencari cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan

sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. Terlampauinya target perusahaan akan memberikan dampak positif bagi karyawan seperti pemberian bonus, penghargaan bahkan promosi. Berikut ringkasan pra survei kondisi kepuasan kerja karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli:

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra survei Kepuasan Kerja di PT Zuriel Boniarga Uli 2023

| Pernyataan | Tingkat Kesetujuan | | | | | Jumlah Skor | Rata-Rata |
|---|--------------------|----|----|----|-----|-------------|------------|
| | SS | S | KS | TS | STS | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan selama ini. | 9 | 12 | 7 | 2 | 0 | 118 | 3,93 |
| Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima. | 1 | 11 | 13 | 3 | 2 | 96 | 3,2 |
| Saya merasa puas dengan sistem promosi yang berlaku di perusahaan. | 1 | 6 | 14 | 8 | 1 | 88 | 2,93 |
| Saya merasa puas dengan supervisi atau pengawasan dari perusahaan. | 2 | 10 | 12 | 3 | 3 | 95 | 3,17 |
| Saya merasa puas dengan rekan kerja saya di Perusahaan. | 13 | 9 | 4 | 3 | 1 | 120 | 4 |
| Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja | | | | | | | 3,4 |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei oleh peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.4 maka dapat dilihat hasil rata-rata dari pra survei yang dilakukan oleh peneliti mendapatkan skor sebesar 3,4 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan di PT Zuriel Boniarga Uli masih belum memenuhi kriteria ideal karena berada di kategori batas rata-rata yang artinya berada pada kondisi kurang puas. Dapat dilihat dari pernyataan yang memiliki nilai rendah, hal ini menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh kurang baiknya sistem penggajian, sistem promosi dan pengawasan yang dirasa belum sesuai dengan yang diharapkan oleh para karyawan.

Hal tersebut selaras dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, mereka merasakan bahwa perusahaan semena-mena mengubah sistem penggajian

yang sebelumnya telah ditetapkan berdasarkan persetujuan dengan *leader team*, manajer *human resource* di PT Zuriel Boniarga Uli mengatakan bahwa “sistem gaji disini menggunakan sistem *targeting*, perusahaan dan semua *leader team* telah menyepakati bahwa gaji perorangan tiap bulannya yaitu ditetapkan 10% dan akan mendapatkan bonus dari total pencapaian, tetapi setelah karyawan mencapai target seringkali perusahaan merubah ketentuan tersebut salah satunya gaji diturunkan menjadi 8% secara tiba-tiba” hal tersebut merupakan salah satu penyebab ketidakpuasan karyawan terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan.

Ketidakpuasan karyawan lainnya yaitu mengenai promosi, berdasarkan hasil wawancara karyawan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan terasa berat karena di PT Zuriel Boniarga Uli masih menggunakan sistem kekeluargaan dalam jabatannya sehingga sistem promosi yang dirasakan oleh para karyawan kurang adil karena peningkatan statusnya tidak sesuai dengan hasil pencapaiannya, hal ini mengakibatkan karyawan merasa malas untuk bekerja karena sulit untuk bersaing secara sehat dan masih banyak karyawan yang bersikap santai dalam bekerja dan kurangnya keinginan diri untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa permasalahan, yaitu kurangnya pengawasan dan faktor pendorong moral yang dilakukan oleh atasannya maupun dorongan dari sesama rekan kerja.

Selain itu, ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan PT Zuriel Boniarga Uli yaitu terhadap pengawasan, karena karyawan merasa bahwa pengawas terlalu monoton dalam bekerja selalu menekan karyawan untuk dapat melebihi target tanpa memberikan inovasi kerja agar lebih mudah mencapai target tersebut dan pengawas

lebih mengutamakan karyawan baru dibandingkan dengan karyawan lama sehingga terjadi kecemburuan sosial karena tidak diperlakukan dengan adil maka karyawan lama merasa bahwa pengawas lebih percaya dengan karyawan baru. Hal ini mengakibatkan karyawan stres, tidak semangat dalam bekerja, menurunnya motivasi kerja, munculnya keinginan untuk berpindah tempat kerja, hingga menyebabkan tingkat *Turnover Intention* semakin meningkat.

Permasalahan kepuasan kerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Wijayanto dkk., 2022) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain *job characteristic* dan *work life balance*. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Irfan & Putra, 2021) menyebutkan bahwa variabel kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. (Mistar, 2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi dan stres kerja. Menurut (Ni Putu dkk, 2019) pengaruh variabel kepuasan kerja yaitu motivasi kerja dan beban kerja. Sedangkan menurut (Udriyah dkk., 2020) dan (Fauziridwan dkk., 2019) kompensasi dan stres kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Peneliti melakukan pra survei kepada 30 responden untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di PT Zuriel Boniarga Uli sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra Survei Faktor-Faktor Yang Diduga Mempengaruhi
Kepuasan Kerja di PT Zuriel Boniarga Uli 2023

| No | Variabel | Tingkat Kesetujuan | | | | | Jumlah Skor | Rata-Rata |
|----|--------------------|--------------------|----|----|----|-----|-------------|-----------|
| | | SS | S | KS | TS | STS | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1 | Job Characteristic | 32 | 58 | 36 | 17 | 7 | 541 | 3,61 |
| 2 | Kepemimpinan | 4 | 12 | 10 | 4 | 0 | 106 | 3,63 |
| 3 | Kompensasi | 6 | 5 | 15 | 4 | 0 | 103 | 3,38 |
| 4 | Stres Kerja | 4 | 13 | 8 | 1 | 4 | 102 | 3,44 |

| No | Variabel | Tingkat Kesetujuan | | | | | Jumlah Skor | Rata-Rata |
|---|--|--------------------|----|----|----|-----|-------------|-----------|
| | | SS | S | KS | TS | STS | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 5 | Motivasi Kerja | 5 | 15 | 7 | 2 | 1 | 111 | 3,81 |
| 6 | <i>Work Life Balance</i> | 11 | 11 | 5 | 2 | 1 | 119 | 3,94 |
| 7 | Beban Kerja | 1 | 12 | 13 | 1 | 3 | 97 | 3,24 |
| 8 | <i>Job Insecurity</i> | 3 | 11 | 4 | 4 | 8 | 87 | 3,17 |
| 9 | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 7 | 16 | 5 | 2 | 0 | 118 | 3,80 |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) : Jumlah kuesioner | | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei oleh peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, terdapat dua variabel yang mempengaruhi dengan nilai rata-rata terendah. Faktor pertama yaitu kompensasi dengan nilai rata-rata 3,38 dan faktor kedua yaitu stres kerja dengan nilai rata-rata 3,44. Dimana kedua faktor memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Dalam hal ini dapat menunjukkan bahwa pengaruh terhadap kepuasan kerja menurun karena kompensasi dan stres kerja.

Kompensasi merupakan pendapatan yang diterima oleh karyawan, atas imbalan balas jasa yang telah mereka berikan kepada Perusahaan. Berdasarkan pendapat dari (Herispon & Firdaus, 2022) bahwa untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan harus menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan maupun keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Salah satu upaya yang harus ditempuh adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan yang dinikmati oleh karyawan. Jika

kompensasi yang diterima karyawan semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan akan semakin baik pula.

Tabel 1.6
Hasil Kuesioner Pra Survei Kompensasi di PT Zuriel Boniarga Uli 2023

| Pernyataan | Tingkat Kesetujuan | | | | | Jumlah Skor | Rata-Rata |
|---|--------------------|----|----|----|-----|-------------|-------------|
| | SS | S | KS | TS | STS | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya. | 6 | 5 | 15 | 4 | 0 | 103 | 3,43 |
| Pemberian insentif kepada saya sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. | 3 | 10 | 12 | 5 | 0 | 101 | 3,37 |
| Ketika hasil kerja saya melebihi target, perusahaan selalu memberikan bonus atau tunjangan tambahan. | 8 | 14 | 4 | 3 | 1 | 115 | 3,83 |
| Pemberian tunjangan kesehatan kepada saya sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. | 4 | 7 | 6 | 3 | 10 | 82 | 2,73 |
| Perusahaan memberikan fasilitas kantor yang memadai untuk berlangsungnya proses bekerja saya. | 4 | 14 | 7 | 4 | 1 | 106 | 3,53 |
| Skor Rata-Rata Kompensasi | | | | | | | 3,38 |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil kuesioner pra survei pada Tabel 1.6 mengenai kompensasi yang dilakukan di PT Zuriel Boniarga Uli menyatakan bahwa variabel kompensasi memiliki rata-rata skor akhir sebesar 3,38 yang artinya berada pada posisi perbatasan nilai rendah dan hal ini menunjukkan bahwa kompensasi kurang memuaskan dan variabel kompensasi lebih rendah dari variabel lainnya.

Terdapat dua pernyataan yang mendapatkan tanggapan terendah yaitu dimensi kompensasi langsung dengan indikator insentif dengan skor rata-rata 3,37 dan dimensi kompensasi tidak langsung dengan indikator tunjangan kesehatan dengan skor rata-rata 2,73. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa

kompensasi pada PT Zuriel Boniarga Uli masih kurang baik, hal itu selaras dengan hasil wawancara dengan karyawan bahwa tunjangan dan insentif yang diberikan masih kurang memenuhi harapan karyawan, maka variabel kompensasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah stres kerja. Stres kerja menurut Fardah & Ayuningtias (2020) merupakan tekanan yang dialami oleh setiap orang dalam menjalani kehidupan kerjanya, stres sendiri mengandung dua arti yaitu positif dan negatif tergantung bagaimana seseorang dapat mengatasi stres, dalam pandangan positif secara psikologis akan menumbuhkan motivasi dan semangat kerja sedangkan dalam makna negatif dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan.

Stres kerja akan timbul apabila beban kerja dan tugas-tugas yang diberikan harus diselesaikan sesegera mungkin yang menyebabkan rasa tertekan, yang dimana hal tersebut akan menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan karena stres yang dialami oleh karyawan dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap keselarasan antara tujuan dan nilai individu dengan organisasi. gejala individu yang mengalami stres antara lain pekerjaan yang tidak terselesaikan, keterlambatan masuk kerja yang sering, ketidakhadiran pekerjaan, kesulitan membuat keputusan, kesalahan yang sembrono, kelalaian menyelesaikan pekerjaan, kesulitan berhubungan dengan orang lain, kerisauan tentang kesalahan yang dibuat.

Tabel 1.7
Hasil Kuesioner Pra Survei Stres Kerja di PT Zuriel Boniarga Uli 2023

| Pernyataan | Tingkat Kesetujuan | | | | | Jumlah Skor | Rata-Rata |
|---|--------------------|----|----|----|-----|-------------|-------------|
| | SS | S | KS | TS | STS | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| Saya merasa tertekan, karena peraturan di tempat saya bekerja sering mempersulit saya dalam bekerja. | 5 | 11 | 9 | 2 | 3 | 103 | 3,43 |
| Saya merasa stres, karena tugas yang diberikan oleh perusahaan membuat saya kewalahan dalam menyelesaikannya. | 4 | 13 | 8 | 1 | 4 | 102 | 3,4 |
| Ketidajelasan peran di tempat kerja membuat saya merasa stres, sehingga saya bosan dan tidak nyaman saat bekerja. | 3 | 14 | 9 | 1 | 3 | 103 | 3,43 |
| Konflik di tempat kerja membuat saya merasa tegang dan tidak nyaman dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. | 5 | 11 | 7 | 4 | 3 | 101 | 3,37 |
| Tidak adanya dukungan dari teman kerja atau atasan menyebabkan terjadinya konflik, sehingga saya merasa tertekan. | 9 | 8 | 7 | 3 | 3 | 107 | 3,57 |
| Skor Rata-Rata Stres Kerja | | | | | | | 3,44 |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei oleh peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat dilihat bahwa skor rata-rata stres kerja yaitu 3,44 yang artinya mendekati tinggi. Terdapat dua indikator dengan skor terendah yaitu kewalahan dalam menyelesaikan tugas dengan skor rata-rata 3,4 dan konflik dengan skor rata-rata 3,37. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan masih belum mampu mengelola stres kerja. Dalam menjalankan peran sebagai seorang karyawan, tidak sedikit beban kerja yang dihadapi dan menimbulkan kerumitan, ketidakpuasan dan kelelahan emosi pada karyawan.

Stres yang dialami individu diakibatkan karena adanya beban kerja yang tinggi dan tuntutan pekerjaan yang semakin banyak, dalam jangka waktu yang lama dan dengan intensitas tinggi akan mengakibatkan karyawan mengalami kelelahan baik secara fisik maupun mental. Beban kerja yang terlalu tinggi akan

mengakibatkan seorang karyawan menderita gangguan atau stres. sehingga apabila seorang karyawan mempunyai beban kerja yang tinggi, sedangkan waktu bekerja yang diberikan sedikit maka tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan akan meningkat.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya dan fenomena yang terjadi, begitupun hasil teoritikal dan jurnal-jurnal penelitian yang telah diteliti sebelumnya mengenai kompensasi, stres kerja, kepuasan kerja dan *Turnover Intention* karyawan sudah banyak diteliti pada umumnya akan tetapi hanya sedikit yang menganalisis secara keseluruhan dari semua variabel untuk menjadikan satu kajian yang terikat.

Maka peneliti merasa tertarik untuk mengisi kekosongan tersebut sehingga peneliti ingin melakukan suatu penelitian lebih jauh dengan menggabungkan variabel tersebut menjadi satu kajian dan topik yang menarik dengan mengambil judul penelitian **“PENGARUH KOMPENSASI DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PT. ZURIEL BONIARGA ULU BANDUNG”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada untuk memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya memudahkan untuk memahami hasil penelitian yang mencakup ke dalam penelitian yang meliputi faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi kepuasan kerja dan dampaknya

terhadap *Turnover Intention* di PT Zuriel Boniarga Uli yaitu kompensasi dan stres kerja.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Kompensasi

- a. Kompensasi di perusahaan masih kurang baik.
- b. Insentif yang diterima oleh karyawan kurang sesuai dengan harapan karyawan
- c. Tunjangan Kesehatan yang diberikan oleh Perusahaan kepada karyawan tidak sesuai dengan harapan.

2. Stres Kerja

- a. Target dan tugas yang diberikan oleh perusahaan membuat karyawan kewalahan.
- b. Konflik yang terjadi di tempat kerja membuat karyawan merasa tegang dan tidak nyaman dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

3. Kepuasan Kerja

- a. Perusahaan masih menggunakan sistem kekeluargaan dalam jabatannya sehingga sistem promosi yang dirasakan oleh para karyawan kurang adil karena peningkatan statusnya tidak sesuai dengan hasil pencapaiannya.
- b. Kurangnya pengawasan yang mengakibatkan banyak karyawan yang bersikap santai dalam bekerja dan kurangnya keinginan diri untuk melakukan pekerjaan lebih baik.

4. *Turnover Intention*

- a. Tingginya tingkat *turnover* karyawan.
- b. Karyawan sering beripikir untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerja saat ini
- c. Karyawan sering mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di tempat lain.
- d. Karyawan akan meninggalkan perusahaan apabila mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.
- e. Karyawan sering berpikir untuk keluar dari tempat bekerja saat ini karena pekerjaannya terlalu berat.
- f. Karyawan sering berpikir untuk keluar dari tempat kerja saat ini karena imbalan yang diterima sedikit.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan diatas maka, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai Kompensasi pada PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
2. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai Stres Kerja pada PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
3. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai Kepuasan Kerja pada PT Zuriel Boniarga Uli Bandung

4. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai *Turnover Intention* pada PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
5. Seberapa besar Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
6. Seberapa besar Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada PT Zuriel Boniarga Uli Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Tanggapan Karyawan Mengenai Kompensasi yang ada di PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
2. Tanggapan Karyawan Mengenai Stres Kerja yang ada di PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
3. Tanggapan Karyawan Mengenai Kepuasan Kerja yang ada di PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
4. Tanggapan Karyawan Mengenai *Turnover Intention* yang ada di PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
5. Besarnya pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja di PT Zuriel Boniarga Uli Bandung
6. Besarnya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di PT Zuriel Boniarga Uli Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan hasil yang bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas. Peneliti juga berharap dengan dilakukannya penelitian ini akan menghasilkan hasil yang dapat bermanfaat secara akademis dan praktis untuk penelitian selanjutnya dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, informasi, referensi dan memperkaya konsep perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dampaknya pada *Turnover Intention* karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini, yaitu :

1. Bagi Peneliti
 - a. Sebagai alat untuk dapat mengimplementasikan teori-teori selama kuliah.
 - b. Sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan melatih kemampuan dalam menganalisis sebuah masalah.

2. Bagi Perusahaan

- a. Sebagai harapan yang akan menjadikan salah satu bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan akan bermanfaat sebagai masukan bagi instansi yang bersangkutan dimasa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan-keputusan tingkat manajerial untuk menentukan langkah-langkah dimasa yang akan datang.

3. Bagi pihak lain

- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui dan memahami mengenai pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada *Turnover Intention*.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi sarana informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk menggambarkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.