

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Persaingan dalam dunia bisnis di era sekarang ini semakin ketat. Sehingga perusahaan harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi, tentunya di perlukan sumber daya yang memiliki kualitas bagus. Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia senantiasa melekat pada setiap perusahaan sebagai faktor penentu keberadaan dan berperan dalam memberikan kontribusi kearah pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal ,berkualitas dan yang berkompeten pada bidangnya. Perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin, sehingga dapat mempertahankan karyawan untuk tidak pindah kerja. Suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja.

Badan Pusat Statistik (BPS) mengumumkan jumlah angkatan kerja di Indonesia bulan Agustus 2018 mencapai 131,01 juta orang atau mengalami

kenaikan sebanyak 2,95 juta orang, jika dibandingkan dengan sebelumnya bulan Agustus 2017 yang sebanyak 128,06 juta orang. Dilihat dari data BPS jumlah angkatan kerja di Indonesia cukup tinggi, perbandingan antara jumlah yang bekerja dengan pengangguran sangat jauh berbeda. Angkatan kerja yang tinggi di Indonesia membuat perusahaan besar memiliki posisi tawar yang lebih tinggi untuk memilih karyawannya, sehingga karyawan dianggap lebih sebagai alat produksi. Perusahaan semacam ini tidak menyadari pentingnya komitmen, kepuasan kerja maupun kualitas kerja, karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang tidak sesuai dengan perusahaan dengan karyawan baru.

Dalam kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang sering terjadi tersebut adalah karyawan tidak mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya karena adanya *turnover intention* (keinginan berpindah ke perusahaan lain). Hal ini menyebabkan tingkat *turnover* (keluar masuknya) karyawan dalam perusahaan sering terjadi. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali, serta terganggunya efektifitas kerja karyawan secara keseluruhan.

Saat ini permasalahan tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Dampak negatif yang

dirasakan akibat terjadinya *turnover intention* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru. Terjadinya perpindahan karyawan merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki perusahaan. Perpindahan karyawan merupakan masalah klasik yang sudah di hadapai para perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya perpindahan karyawan.

Dalam beberapa hal tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan, terutama untuk karyawan dengan kinerja rendah. Namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi. Bukan tidak mungkin dengan adanya *turnover intention* ini perusahaan justru akan kehilangan karyawan dengan kinerja yang sangat baik. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri karena keinginan sendiri (*turnover intention*), pemberhentian dari perusahaan, kontrak kerja telah habis, dan kematian anggota organisasi. *Turnover intention* menunjukkan niatan atau pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi yang merupakan varians dari perilaku *turnover*. Banyak faktor yang menyebabkan *turnover intention* ini terjadi. Faktor –faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menjadi suatu hal yang penting untuk di pertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Faktor-faktor tersebut diantaranya faktor organisasional (kondisi kerja) maupun faktor personal (kondisi psikologis individu karyawan). Faktor

organisasional yang mempengaruhi *turnover intention* adalah budaya organisasi yang kurang sesuai. Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Pengertian tersebut menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang. Dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi perusahaan tersebut memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi. Namun dalam kenyatannya masih ada perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kurang sesuai dengan karyawannya. Individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi.

Karyawan yang sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga sangat mungkin untuk terkena stres kerja. Stres kerja muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan. Ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, serta terlalu tingginya target yang diminta perusahaan merupakan contoh pemicu stres kerja yang banyak dialami karyawan saat ini. Semakin tinggi tingkat stres kerja seseorang mengakibatkan kejenuhan pada karyawan sehingga ketika karyawan tersebut tidak dapat lagi mengendalikan stress yang menyimpannya yang menyimpannya maka mereka akan

mulai berpikiran untuk keluar dari tempat kerjanya. Stres pekerjaan dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan karena tugas-tugas pekerjaan tidak dapat mereka penuhi. Artinya, stres muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan. Ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, tugas-tugas yang saling bertentangan, merupakan contoh pemicu stres.

Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius dari pihak perusahaan membuat karyawan menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi menyebabkan karyawan bekerja tidak optimal sehingga kinerjanya pun akan terganggu. Dalam jangka panjang, karyawan yang tidak dapat menahan stres kerja maka ia tidak mampu lagi bekerja diperusahaan. Pada tahap yang semakin parah, stres bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri (*turnover*).

Stres di tempat kerja pada akhirnya dapat menyebabkan terjadinya kerugian *financial* yang tidak sedikit jumlahnya. Angka perputaran karyawan yang tinggi bias mengganggu proses operasi yang efisien dari suatu organisasi ketika individu yang cakap dan berpengalaman pergi dan penggantinya harus didapatkan serta di persiapkan untuk mengambil alih posisi yang ditinggal.

Selain kondisi di atas, perkembangan jaman yang semakin maju menuntut kita harus bisa beradaptasi dalam segala kondisi. Beban kerja yang

semakin berat, banyaknya kebutuhan yang ingin dipenuhi, tingkat pendapatan yang tak sejalan dengan biaya hidup, persaingan yang semakin ketat dan seterusnya dapat menjadi ancaman untuk dapat tetap bertahan hidup. Karyawan sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga sangat mungkin untuk terkena stres.

Selain itu, salah satu faktor personal yang sering terjadi mempengaruhi *turnover intention* tersebut yaitu kepuasan kerja yang rendah. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang akan dirasakan karyawan yang sebagian waktunya dihabiskan di tempat kerja. Walau pekerjaan tersebut beresiko atau mempunyai tingkat tekanan yang tinggi, bila karyawan tersebut merasa puas telah berada di perusahaan tersebut, maka kinerja yang dihasilkan karyawan akan maksimal dan dia akan bertahan di perusahaan itu. Kepuasan kerja merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: pekerjaan itu

Dengan terpenuhinya gaji, promosi, supervisi terhadap atasan dan rekan sekerja, akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan dengan begitu maka keinginan berpindah dari perusahaan akan semakin rendah. Begitu pula sebaliknya, bila kepuasan kerja yang dirasakan rendah oleh karyawan, mereka akan mencari perusahaan lain. Maka dari itu kepuasan kerja merupakan faktor paling penting dan umum yang akan dipertimbangkan karyawan dalam *turnover intention*.

Berdasarkan entitas masalah di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah, budaya organisasi yang kurang sesuai, beban pekerjaan yang kurang sesuai dengan kemampuan karyawan, komitmen organisasi yang rendah, , tingkat stres kerja yang tinggi , dan kepuasan kerja yang rendah.

Selain itu, perputaran karyawan akibat dari *turnover intention* bisa menciptakan peluang untuk menggantikan individu yang berkinerja buruk dengan seseorang yang mempunyai keahlian atau motivasi yang lebih tinggi, membuka lebih banyak peluang untuk menambah ide-ide baru yang segar untuk organisasi. Namun demikian, tidak jarang perputaran karyawan menyebabkan hilangnya individu yang ingin dipertahankan organisasi. Ketika individu yang memiliki peringkat kerja bagus memilih keluar dari pekerjaannya karena banyak tawaran yang lebih menggiurkan pada organisasi lain maka organisasi tersebut mendapat kerugian. Oleh karena itu suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

*Turnover* karyawan yang terjadi pada hotel yang berada di bawah *Accor Group Management* yang merupakan perusahaan multinasional Perancis terbesar yang mengoperasikan perusahaan seperti hotel, dan restoran. Perusahaan ini didirikan tahun 1967 dan markasnya di Evry, Perancis.

*Turnover* yang terjadi di hotel dengan standar internasional ini cukup memprihatinkan, suatu perusahaan besar bisa mengalami *turnover* karyawan yang tinggi. Padahal dengan nama besar dan citra perusahaan yang baik dan selalu mampu menciptakan program-program menarik yang dapat mendukung kebutuhan karyawannya, Hotel The Sultan & Residence Jakarta seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka turnover yang rendah.

Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Hotel The Sultan & Residence Jakarta. Dari hasil observasi awal, peneliti melihat bahwa ada beberapa karyawan yang mengambil keputusan untuk tidak ingin melanjutkan pekerjaan di perusahaan tersebut. Data yang peneliti terima dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Dari data *turnover* yang didapat pada Tabel 1.1 dapat dihitung presentase tingkat *turnover* karyawan pada Hotel The Sultan & Residence dengan menggunakan rumusan LTO (*Labour Turnover*). Rumusan perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* yakni sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover* Karyawan Hotel The Sultan & Residence Tahun 2018**

*Sumber: data internal Hotel The Sultan & Residence pada Tahun 2018*

Bulan	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah Karyawan yang Masuk	Jumlah Karyawan Akhir	Presentase Turnover
Januari	125	-	-	125	0%
Februari	125	1	-	124	0,8%
Maret	124	3	5	126	1,6%
April	126	-	-	126	0%
Mei	126	2	-	124	1,3%
Juni	124	5	3	122	1,63%
Juli	122	2	-	120	1,65%
Agustus	120	-	-	120	0%
September	120	1	-	119	0,87%
Oktober	119	8	-	111	-6,96%
November	111	4	2	109	-1,81%
Desember	109	5	6	110	0,91%

$$TO = \frac{\text{Jumlah karyawan diterima} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{1/2 (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Sumber : Malayu Hasibuan (2009:52)

Berdasarkan tabel 1 diatas terlihat bahwa dalam tahun 2018 hampir terjadi *turnover* di setiap bulannya. *Turnover* yang tertinggi terjadi di bulan oktober yaitu 8 karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya dan tidak ada penambahan karyawan. *Turnover* terendah pada bulan Januari, April dan Agustus.

Berdasarkan dari tabel diatas, peneliti menyimpulkan bahwa masih terdapat karyawan yang memutuskan untuk berpindah kerja dari perusahaan tersebut. Dari hasil wawancara dengan pihak HRD diperoleh beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan yang lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, prestasi karyawan yang menurun, dan karir yang dirasakan tidak berkembang. Selain itu adanya keluhan dari karyawan mengenai hubungan karyawan dengan pemimpin yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan.

Tingginya *turnover* karyawan di Hotel The Sultan & Residence Jakarta ini disebabkan oleh banyak faktor. Sebagai gambaran konkrit tentang status pekerjaan serta kondisi psikologis yang dialami karyawan, maka peneliti mencontohkan beberapa permasalahan yang dialami

karyawan, sebagaimana berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan karyawan Hotel The Sultan & Residence Jakarta berikut ini:

“Saya sudah bekerja cukup lama di perusahaan ini, tetapi sampai sekarang saya belum mendapatkan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya. Di samping itu saya juga sering merasa lelah dengan pekerjaan yang harus saya lakukan sebagai *room boy*. Dimana saya merasa lelah dengan tekanan dari *customer* ketika terjadi masalah, sehingga saya sering memikirkan alternatif pekerjaan lain di luar pekerjaan saya sekarang. Disamping itu juga, dengan apa yang saya kerjakan tidak sebanding dengan gaji saya. Tidak ada uang lemburan atau insentif lebih yang saya dapatkan.”

Selain itu, manajemen HRD hotel menjelaskan bahwa alasan karyawan memilih untuk mengundurkan diri dari perusahaan adalah karena tidak adanya rotasi/perpindahan departemen kerja dari karyawan tersebut, sehingga cenderung membosankan. Karyawan yang berada pada departemen *front office* tidak mendapat kesempatan bekerja pada departemen lain misal *F&B department*. Karyawan juga merasa kurang mendapatkan dukungan atau kerja sama dari rekan kerjanya terutama dalam menghadapi komplain tamu maupun hal lain dalam bidang pelayanan hotel.

Karyawan pada Hotel The Sultan & Residence Jakarta yang memiliki tingkat stres kerja tinggi yaitu karyawan yang menghadapi tamu secara langsung atau disebut juga dengan istilah *guest contact*. Karyawan

tersebut adalah karyawan di 4 departemen yaitu: *Front Office, Food & Beverages Product, Food & Beverages Service* dan *House Keeping*. Karyawan yang bekerja pada departemen tersebut adalah cermin dari kualitas hotel yang akan dinilai tamu saat memasuki suatu hotel. Untuk itu kesiapan, kesigapan, ketepatan serta kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi tugas dan tanggung jawabnya sangatlah menentukan dalam memberikan kesan baik maupun buruk pada para tamu hotel. Tanggung jawab seperti inilah yang sulit dilakukan dan terkadang menjadi tekanan kemudian menimbulkan stres kerja.

Berdasarkan fenomena di atas peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut pengaruh antara variabel, kepuasan kerja, stres kerja, dan *turnover intention*. Peneliti memandang perlu untuk melakukan suatu penelitian pada karyawan Hotel Sultan Jakarta untuk menyelesaikan skripsi dengan mengambil judul: “Pengaruh Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Sultan Jakarta?

2. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Sultan Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja dan kepuasan terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Sultan Jakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat (sahih, benar, valid) dan dapat dipercaya (*reliable*) tentang :

1. Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Sultan Jakarta.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Sultan Jakarta.
3. Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Sultan Jakarta.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan suatu gambaran tentang “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*”, Dan diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti.

Peneliti ini diharapkan sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman serta mengamati secara langsung dunia perusahaan.

2. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Sebagai bahan referensi yang bermanfaat dan relevan bagi perpustakaan ekonomi dan khususnya perpustakaan Universitas Negeri Jakarta.

3. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan bahan informasi dan referensi untuk mengurangi keinginan berpindahnya karyawan dengan mengurangi tingkat stres kerja dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja.