

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi 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 diperlukan sumber daya yang baik. Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah sumber daya manusia (Witasari, 2009). Sumber daya manusia senantiasa melekat pada setiap perusahaan sebagai faktor penentu keberadaan dan berperan dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menyadari hal itu, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin (Wasposito et al., 2013).

Manusia merupakan pemegang peranan penting dalam suatu perusahaan, perusahaan tidak akan berkembang dan maju tanpa adanya manusia, keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya (H.Mulyadi, 2010). Setiap organisasi dituntut untuk selalu dapat menjaga pegawainya agar dapat menampilkan kinerja yang baik dan memelihara pegawainya agar dapat mendedikasikan diri kepada organisasi tempat di mana pegawai bekerja (Masharyono, 2015). Besarnya peranan sumber daya manusia sebagai pelaku utama, maka seorang manajer harus mampu mengatur karyawannya dengan baik karena karyawan merupakan input dari produktivitas dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan harus dipelihara dan ditingkatkan seoptimal mungkin (H. Mulyadi & Marlina, 2010).

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dari pekerjaan tersebut (Wibowo,2007). Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya” Jadi, dapat dikatakan kinerja merupakan tampilan kerjaseseorang tentang bagaimana melakukan pekerjaan dalam proses pencapaian tujuan yang diinginkan (Winarno, 2016). Sebab kinerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan karena sebagai salah satu alat peningkatan keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya (Manajemen, 2019). Kinerja merupakan salah satu elemen penting yang harus terdapat dalam sebuah perusahaan dengan tingkat yang ditetapkan sebagai acuan. (Setiawan, 2013:90). Kinerja memiliki peranan penting dalam mencapai salah satu tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia. (Mas’ud, 2014 : 28). Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini dapat diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. (Jain, Ruchi, Kaur, 2014).

Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Tercapainya tujuan organisasi yaitu di mana kinerja setiap karyawan mendapatkan hasil yang baik, kinerja yang baik adalah kinerja optimal, kinerja yang sesuai standar organisasi (Susanty & Baskoro, 2012:77). Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan (Setiawan, 2013: 90). Kinerja karyawan masih menjadi perhatian utama dalam penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, karena kinerja merupakan hal penting untuk efektivitas organisasi . (Arulrajah A, 2017). Saat ini perusahaan-perusahaan cenderung mengalami penurunan kinerja, hal tersebut sering disebabkan oleh kegagalan manajemen dalam mengelola karyawannya (Hanafi & Yohana, 2017 : 71).

Kinerja yang dihasilkan oleh seorang individu dianggap sebagai tolak ukur utama dalam menentukan tingkat kinerja suatu perusahaan, semakin tinggi tingkat kinerja seorang individu maka diharapkan akan membawa dampak positif bagi kinerja perusahaan sedangkan dengan semakin rendah tingkat kinerja seorang individu akan berdampak pada menurunnya tingkat kinerja perusahaan (Mahrani et al, 2020). Pencapaian tingkat kinerja yang konsisten dan meningkat menjadi harapan umum bagi setiap perusahaan untuk dapat mengembangkan usahanya yang

harus disandingkan dengan konsistensi manajemen untuk mengawasi lajur kinerja para karyawannya (Chams & García-blandón, 2019). Karyawan yang memiliki kinerja yang baik cenderung memiliki kualitas dan lebih profesional dalam bekerja (Akib, 2017; Cahyadi, 2018).

Permasalahan kinerja terjadi pada berbagai industri baik manufaktur atau industri jasa. Seperti permasalahan dari beberapa Negara Pakistan, Malaysia, kota Girne kota Jabalpur India dan Qatar. (Mahmood & Ur Rehman, 2016). pertambangan minyak (Saddam & Mansor, 2015) (Soegijapranata, 2013). Hal tersebut dapat memicu rendahnya produktivitas perusahaan dan menghambat keberhasilan dari suatu perusahaan (Partono Prasetio, Yuniarsih, & Ahman, 2017)). Penelitian kinerja juga terjadi pada industri jasa di Indonesia, seperti di beberapa perusahaan industri perbankan di daerah Jawa Timur, Malang, Bandung dan Kalimantan Timur (Rachmat Hidayat, 2013; Jayanthi, 2014, Rama, 2017; Partono Prasetio, Yuniarsih, & Ahman, 2017). industri kesehatan (Zhao & Ghiselli, 2016), industri telekomunikasi (Gilang, Wanara, Pangarso, & Telkom, 2016), industri pendidikan (Shin & Jung, 2013). Industri pelayanan masyarakat (Nugroho, 2012), industri pemerintahan (Yullyanti, 2009).

Kinerja dalam bekerja memiliki posisi strategis dalam perusahaan bahkan dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam organisasi atau perusahaan. (Pradityo, 2015). Kinerja karyawan yang baik dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi di dalam perusahaan (Maimako & Bambale, 2016). dan perusahaan yang memiliki karyawan yang lebih baik, adalah perusahaan yang akan memenangkan persaingan (Masharyono, 2016). Setiap perusahaan maupun organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. (Neog, 2014).

Adapun di Indonesia salah satu perusahaan manufaktur yang mengalami masalah pada kinerja karyawan yaitu pada PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka, sebuah perusahaan yang bergelut dalam bidang swasembada gula. Perusahaan ini terdeteksi mengalami masalah pada kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari penilaian kinerja yang dimiliki oleh PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh

Majalengka. Menurut Luthans (2011) penilaian kinerja yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Adapun penilaian kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka dapat dilihat pada Tabel 1.1

**TABEL 1.1**  
**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. RAJAWALI II UNIT PG**  
**JATITUJUH MAJALENGKA**

Tahun	Nilai Rata-Rata	Skor	Bobot
2018	208	3	Cukup Baik
2019	178	2	Buruk
2020	144	2	Buruk
2021	132	2	Buruk

Sumber : HRD PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka 2021

Tabel 1.1 mengenai rata-rata penilaian kerja karyawan dari tahun 2018-2020 mengalami penurunan dalam penilaian kinerja karyawan hal itu dilihat pada tahun 2018 prestasi kerja karyawan memiliki nilai rata-rata yaitu 208 dengan skor 3 dan bobot cukup baik, pada tahun 2019 prestasi kerja karyawan mengalami penurunan dilihat dari nilai rata-rata 178 dengan skor 2 dan bobot buruk dan tahun 2020 prestasi kerja karyawan mengalami penurunan nilai rata-rata yaitu 144 dengan skor 2 dan bobot buruk, kemudian pada tahun 2021 mengalami penurunan kembali yaitu 132 dengan skor 2 dan bobot buruk. Cara perhitungan nilai rata-rata penilaian kinerja karyawan yaitu dengan cara membandingkan hasil kinerja per 12 bulan atau dalam satu tahun dan menghasilkan nilai rata-rata kinerja karyawan pada PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti pada tanggal 15 Desember 2021 dengan HRD PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka penilaian ini diukur melalui beberapa kriteria yaitu kualitas kerja, diukur dari anggapan atau penilaian karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan, kemudian kuantitas atau jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah banyaknya pekerjaan yang bisa diselesaikan sesuai target, selanjutnya *ontime management* atau tingkat ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan yang didelegasikan, efektivitas tingkat ketepatan penggunaan sumber daya tenaga, uang, teknologi,

bahan baku secara maksimal dan terukur, terakhir kemandirian, sejauh mana tingkat kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sendiri untuk menjaga komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Kemudian merujuk pada teori (Robert L. Mathis :2012). Kualitas (*quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna, Kuantitas (*quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, Ketepatan Waktu (*timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, Kerjasama (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan kerjasama dengan atasan dan rekan kerja.

Terdapat pula beberapa skor penilaian yang menjadi standar penilaian kinerja karyawan yang ditetapkan oleh PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka. Hal ini dapat dilihat melalui data standar penilaian prestasi di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka.

**TABEL 1.2**  
**STANDAR PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. RAJAWALI**  
**II UNIT PG JATITUJUH MAJALENGKA**

Skor	Nilai	Bobot
5	>400	Sangat Baik
4	301-400	Baik
3	201-300	Cukup Baik
2	101-200	Buruk
1	<100	Sangat Buruk

Sumber: Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka

Tabel 1.2 menjelaskan tentang standar penilaian kinerja karyawan di PT. Rajawali III Unit PG Jatitujuh Majalengka. Skor tertinggi yaitu 5 dengan nilai 400 ke atas memiliki bobot sangat baik. Sedangkan skor terendah yaitu 1 dengan nilai 100 ke bawah memiliki bobot sangat buruk.

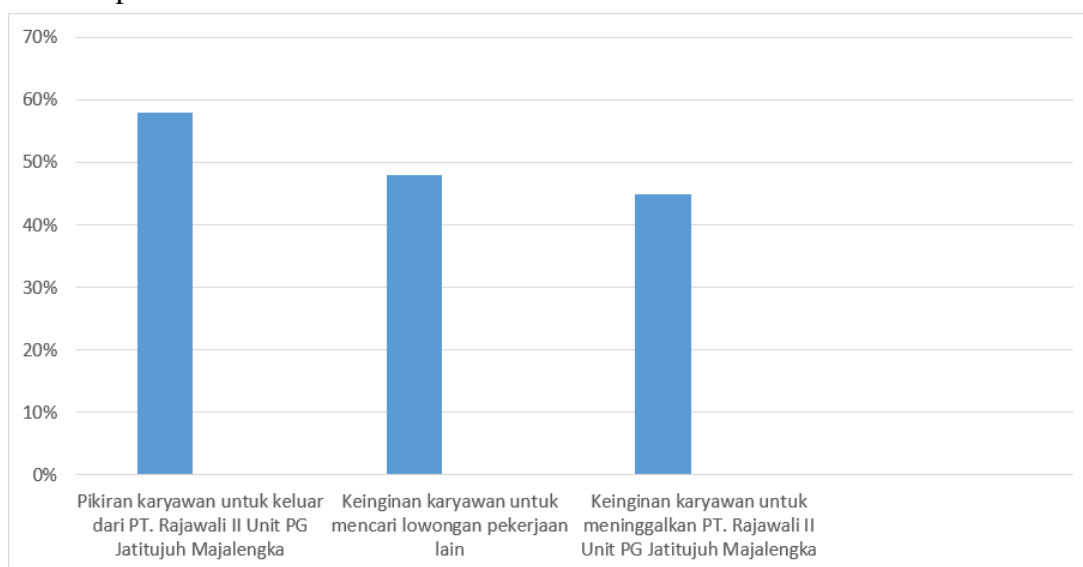
Menurut Prawirosentono dalam Damayanti (2013), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pengetahuan, teknis, ketergantungan terhadap orang lain, kebijakan, kemampuan karyawan, kehadiran, kepemimpinan dan bahkan minat yang akan membuat karyawan lebih mempunyai kemauan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sangat baik dan berkualitas. Kinerja

karyawan yang berkualitas disebabkan karena adanya kemampuan, komunikasi, dan ketrampilan kerja karyawan. Dalam upaya peningkatan hasil pekerjaan yang lebih baik dibutuhkan sebuah penilaian kinerja. Dimana penilaian kinerja adalah suatu proses yang dipakai oleh perusahaan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Karyawan perusahaan berusaha untuk merencanakan, mengatur, dan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab karyawan dalam bekerja nantinya akan mempunyai dampak yang positif untuk peningkatan kinerja apabila karyawan melakukan segala pekerjaannya dengan baik (Handoko dalam Murty, 2012).

Mengingat permasalahan kinerja sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, maka masalah tersebut dapat diatasi dengan pendekatan Perilaku Organisasi yang berdasarkan pada teori Robbins and Judge (2015) terdapat tiga level Perilaku Organisasi yaitu 1) tingkat individu; 2) tingkat kelompok dan 3) tingkat organisasi. Perilaku organisasi merupakan rumpun keilmuan yang mengamati dan mempelajari dampak perilaku individu, kelompok, serta struktur dalam sebuah organisasi (Robbins and Judge : 2018). Kinerja terdapat dalam individual level yang membahas mengenai perilaku tiap satuan individu, lebih tepatnya dalam *Motivation*. *Motivation* mempelajari proses yang memperhitungkan intensitas individu, arah, dan kegigihan upaya dalam mencapai tujuan (Robbins and Judge : 2015).

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka pada tanggal 24 Desember 2021 upaya yang dilakukan PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka yaitu dengan memperhatikan tingkat *turnover intention* karyawan, yaitu *Turnover intention* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Suartana 2000). Beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja dan *quality of work life* atau kondisi lingkungan kerja (Mobley, 2011). Karena *turnover intention* akan berdampak pada *performance* atau kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan merefleksikan *turnover intention* yang

tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer et al., 2004). Apabila karyawan telah berkomitmen terhadap suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utama sebagai karyawan, maka dipastikan kinerja karyawan tersebut akan buruk (Saeed et al., 2014). Semakin tinggi *turnover intention* maka semakin buruk kinerjakaryawan (Jackofsky & Peter, 1983). Apapun alasan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi akan membawa konsekuensi terhadap kinerja karyawan (Eder & Eisenberger, 2008). Karyawan dengan *turnover intention* berarti hati dan jiwanya sudah tidak berada di perusahaan, hanya raganya saja yang masih berada diperusahaan dan tinggal menunggu waktu untuk pindah ke perusahaan lain. Karyawan yang hati dan jiwanya sudah tidak berada di perusahaan bisa dipastikankinerjanya tidak akan baik dan sangat merugikan perusahaan. Adapun data *turnoverintention* karyawan PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka dapat dilihat pada Gambar 1.1



Sumber: Pra Penelitian pada PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh di Majalengka

### **GAMBAR 1. 1** **DATA *TURNOVER INTENTION* PT. RAJAWALI II UNIT PG** **JATITUJUH MAJALENGKA**

Ada beberapa aspek *turnover intention* yang juga digunakan sebagai skala penelitian oleh PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka yaitu berdasarkan data *turnover intention* yang didapat pada Gambar 1.1 menjelaskan tentang data *turnover intention* karyawan di PT. Rajawali II Uni PG Jatitujuh Majalengka. Pada pernyataan pertama yaitu pikiran karyawan untuk keluar dari PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka sebesar 58%, pernyataan kedua Keinginan karyawan untuk mencari lowongan pekerjaan lain sebesar 48%, dan pernyataan ketiga

keinginan karyawan untuk meninggalkan PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka 45%.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan HRD PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka pada tanggal 24 Desember 2021 menjelaskan bahwa selain dengan memperhatikan tingkat *turnover intention* karyawan upaya yang dilakukan PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka untuk mengatasi masalah kinerja karyawan yang rendah yaitu dengan melakukan manajemen stress yang efektif. Adapun manajemen stress yang dilakukan PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka dapat dilihat pada Tabel 1.3

**TABEL 1.3**  
**MANAJEMEN STRESS KERJA KARYAWAN PT. RAJAWALI II UNIT**  
**PG JATITUJUH MAJALENGKA**

Stress Kerja	Upaya yang diterapkan perusahaan
Beban kerja fisik atau mental Jam kerja	Harus disesuaikan dengan kemampuan Pekerja Harus disesuaikan baik terhadap tuntutan tugas maupun tanggungjawab diluar pekerjaan
Pengembangan karir	Setiap pekerja harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan karier, mendapatkan promosi, dan pengembangan keahlian
Lingkungan sosial di tempat kerja	Harus sehat, hubungan antar pekerja dan atasan harus baik dan sehat untuk menciptakan situasi kerja yang nyaman
Penugasan	Tugas-tugas pekerjaan harus didesain sedemikian rupa untuk memberikan kesempatan pekerja menggunakan keterampilannya secara maksimal
Kebijakan	Kebijakan ketenagakerjaan harus adil dan memiliki tujuan yang jelas

Sumber: Hasil wawancara HRD PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka

Berdasarkan data riil dan penjabaran permasalahan diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai pengaruh *turnover intention* dan stres terhadap kinerja karyawan pada PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat *turnover intention* karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
2. Bagaimana gambaran tingkat stress kerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka



4. Seberapa besar pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
5. Seberapa besar pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
6. Seberapa besar pengaruh *turnover intention* dan stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Tingkat *turnover intention* karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
2. Tingkat stress kerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
3. Tingkat kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
4. Pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
5. Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka
6. Pengaruh *turnover intention* dan stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Rajawali II Unit PG Jatitujuh Majalengka

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsi pemikiran baik dari segi akademik maupun praktisi.

#### 1. Kegunaan Akademik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengembangan penelitian lebih lanjut dan untuk menambah referensi bagi yang akan mendalami mengenai pengetahuan di bidang MSDM.

#### 2. Kegunaan Praktisi

##### a. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan dapat dijadikan referensi dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan.

##### b. Bagi perusahaan sejenis

Menjadikan antar perusahaan yang sama memiliki data untuk bisa saling

melengkapi jika suatu perusahaan akan melakukan kerjasama dan untuk mengembangkan perusahaan lebih maju lagi.

c. Bagi pihak lain

Mendapatkan pengetahuan yang lebih mendalam tentang *turnover intention*, stress kerja, dan kinerja karyawan agar menjadi bahan perbandingan, pelengkap, dan dapat menyanggah teori yang telah ada.