

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat, baik dalam perusahaan skala kecil, menengah maupun besar. Hal ini membuat semua perusahaan berlomba-lomba menciptakan inovasi baru guna menghadapi persaingan bisnis untuk kelangsungan (*sustainability*) dan perkembangan (*development*) perusahaan disatu pihak dan mencari laba (*profit*) di pihak lain. Persaingan yang terjadi antara perusahaan tidak hanya dari segi kualitas produk yang dihasilkan tetapi juga dari segi pelayanan kepada konsumen. Dalam hal ini kekuatan sumber daya manusia menjadi kunci dan sekaligus merupakan aset yang sangat berperan penting dalam meningkatkan pelayanan. Dengan kata lain pencapaian tiga sasaran atau tujuan stratejik perusahaan yang telah disebut diatas baik dalam usaha mendapatkan laba (*profit*), untuk mendorong pertumbuhan (*development*) sekaligus untuk mempertahankan suatu perusahaan (*sustainability*) sangat ditentukan oleh kekuatan sumber daya manusianya.

Peran manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengelola unsur manusia secara tepat sangat diperlukan agar memperoleh karyawan yang terlatih dan terampil dalam pekerjaannya serta dapat memberikan pelayanan maksimal, dan sekaligus tetap mampu berprestasi serta memiliki semangat kerja yang tinggi guna tercapainya tiga tujuan stratejik perusahaan di atas. Unsur didalam manajemen sumber daya manusia adalah manusia. Dimana pengelolaan dimaksud harus komprehensif dimana didalamnya menyangkut sistem perencanaan baik rekrutmen maupun pensiun, penyusunan jumlah dan posisi karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, sistim gaji dan kompensasi karyawan, serta hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Salah satu permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang sering ditemui dalam sebuah perusahaan adalah masalah *Turnover* karyawan. Menurut Ronald dan Milkha (2014) *Turnover* itu merupakan sebuah kecenderungan atau intensitas individu

untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Terjadinya *turnover* seringkali mengakibatkan kerugian perusahaan baik dari segi biaya, waktu maupun sumber daya yang digunakan. Beberapa faktor penyebab terjadinya *turnover* tersebut salah satunya adalah adanya konflik internal yang terjadi antar karyawan, dan antar karyawan dan atasannya serta termasuk besarnya beban kerja atas pekerjaan mereka.

Konflik adalah suatu persaingan kurang sehat yang sering terjadi berdasarkan ambisi dalam hal-hal seperti ketidaksetujuan atau ketegangan baik antara individu maupun antara sosial kelompok, demikian menurut Hasibuan (2013:199). Konflik internal antar karyawan ditempat kerja, serta pemberian kerja yang terlalu berlebihan terhadap karyawan dapat menimbulkan stres atau tekanan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Adanya kesalahan komunikasi antar personal karyawan yang menimbulkan kemarahan dan kurang baiknya komunikasi antara karyawan dapat mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan tidak dapat terkendali. Hal ini dapat melahirkan konflik sehingga menyebabkan tujuan/sasaran perusahaan yang diinginkan tidak tercapai.

Selain itu Anantan (2007:61) mengutarakan bahwa konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih yang mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Bila konflik ini tidak dikendalikan secara baik maka akan menimbulkan perpecahan antara individu yang ada didalam perusahaan. Dengan demikian konflik internal antar karyawan bisa menjadi salah satu faktor beban kerja emosional yang mengganggu pekerjaan.

Setiap pekerjaan yang dimiliki karyawan memiliki resiko, beban kerja dan tanggung jawab yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik *jobdesk* nya masing-masing. Semua kembali kepada individu karyawan itu sendiri. Apakah akan menerima pekerjaannya sebagai beban berat yang harus dikerjakan atau justru menikmatinya dan menjadikan pekerjaan itu sebagai sebuah hasil karya dan bagian dari sebuah pelayanannya.

Menurut Manuaba (2000) beban kerja dapat berupa tuntutan tugas atau pekerjaan, organisasi dan lingkungan kerja. Namun dari sudut pandang ergonomi setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Beban kerja yang berlebihan, pekerjaan yang menumpuk dan kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diterima dapat menjadikan karyawan malas, sulit berkonsentrasi, tidak produktif sehingga mengakibatkan mundurnya karyawan dari perusahaan.

Sehubungan dengan hal diatas, maka diduga bahwa konflik internal antar karyawan dan beban kerja dapat menjadi masalah yang sangat mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan. Dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia, maka hal ini harus menjadi perhatian khusus bagi atasan maupun manajemen terkait untuk dapat segera dibenahi.

PT. Panorama JTB Tours Indonesia adalah salah satu perusahaan jasa yang bergerak dibidang pariwisata. Pelayanan dan produk yang ditawarkan seperti reservasi penerbangan, paket liburan individual, paket liburan *group tour*, transportasi, *hospitality*, dll. Persaingan bisnis di dunia pariwisata ini akhir-akhir ini semakin ketat karena bisnis sejenis kian menjamur di Indonesia. Hal ini dapat dimengerti karena pemerintah Indonesia telah menentukan bahwa sumber devisa utama Indonesia adalah dari parawisata. Dengan keputusan pemerintah ini, perusahaan yang bergerak di bidang parawisata semakin menjamur, dan mau tidak mau telah memicu lahirnya banyak perusahaan sejenis termasuk PT. Panorama JTB Tours Indonesia. Namun kemampuan untuk bertahan PT. Panorama JTB Tours Indonesia akan mengalami masalah karena tingginya jumlah *turnover* karyawannya dan terjadi hampir setiap bulannya.

Data yang diperoleh penulis berdasarkan *weekly report* keluar masuknya karyawan Divisi *Sales* PT. Panorama JTB Tours Indonesia ditemukan bahwa jumlahnya relatif tinggi seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1. Data *Turnover* Karyawan Divisi *Sales* tahun 2018-2019

Bulan	2018		2019	
	IN	OUT	IN	OUT
Jan	0	2	2	5
Feb	2	4	7	3
Mar	4	5	1	0
Apr	3	1	3	4
Mei	1	4	0	2
Jun	2	3	0	6
Jul	5	2	4	8
Agt	1	0	5	11
Sept	2	5	8	5
Okt	0	0	1	4
Nov	2	1	3	6
Des	1	3	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>56</b>

Sumber : PT. Panorama JTB Tours Indonesia, 2019

Dari data tabel diatas menunjukkan bahwa hampir setiap bulannya jumlah karyawan yang keluar tidak konsisten dan cenderung mengalami peningkatan, sehingga penulis melihat bahwa ada terjadi masalah dengan tingkat *turnover* karyawan pada PT. Panorama JTB Tours Indonesia. Terutama karyawan pada Divisi *Sales* pada kantor cabang yang tersebar di wilayah Indonesia yang berjumlah 78 karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap.

Dari beberapa faktor penyebab tingginya *turnover* karyawan diduga faktor konflik internal karyawan dan beban kerja sebagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Irvianti dan Verina (2015) serta Ester (2016), bahwa konflik dan beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan. Salah satu faktor yang menjadikan tekanan dalam beban kerja setiap karyawan adalah tingginya target yang harus dicapai oleh karyawan namun tidak diiringi dengan penghargaan yang didapatkan dari hasil pencapaiannya, sehingga berdampak pada tingkat produktifitas setiap individu karyawan dalam bekerja. Berikut data hasil *Output* penjualan tahun 2019 :

Tabel 1.2. Data Hasil *Output* penjualan tahun 2019

Bulan	Target	Realisasi
Januari	10,000,000,000.00	6,203,159,403.00
Februari	10,000,000,000.00	4,815,498,556.30
Maret	10,000,000,000.00	4,140,212,241.90
April	10,000,000,000.00	9,370,570,990.80
Mei	10,000,000,000.00	10,995,960,797.09
Juni	10,000,000,000.00	12,837,719,817.00
Juli	10,000,000,000.00	8,700,831,848.00
Agustus	10,000,000,000.00	3,224,059,961.50
September	10,000,000,000.00	7,200,019,230.01
Oktober	10,000,000,000.00	5,700,006,054.60
November	10,000,000,000.00	10,896,082,807.00
Desember	10,000,000,000.00	7,399,789,147.00

Sumber : PT. Panorama JTB Tours Indonesia, 2019

Dari tabel 1.2 diatas, hasil penjualan PT. Panorama JTB Tours Indonesia selama satu tahun masih banyak yang tidak mencapai target yang sudah ditetapkan, hanya 3 bulan saja selama satu tahun yang mencapai target yaitu bulan Mei, Juni dan November. Sehingga hasil penjualan yang dihasilkan dapat dikatakan belum mencapai tingkat produktivitas kerja yang baik dan hal ini menunjukkan bahwa masih banyak yang harus diperbaiki perusahaan agar penjualan mencapai target.

Tabel 1.3. Hasil Angket dan Wawancara Variabel yang paling mempengaruhi *Turnover* Karyawan

NO.	VARIABEL YANG MEMPENGARUHI	RESPONDEN
	KINERJA	
1	Disiplin Kerja	5%
2	Beban Kerja	45%
3	Gaya Kepemimpinan	5%
4	Konflik Kerja	30%
5	Motivasi Kerja	15%

Sumber: Data primer, 2019

Berikut hasil penyebaran angket dan wawancara yang dilakukan untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh paling dominan terhadap *Turnover*

karyawan. Yang dimulai oleh variabel Disiplin kerja 5%, Beban Kerja 45%, Gaya Kepemimpinan 5%, Konflik Kerja 30%, dan Motivasi kerja 15%. Sehingga dapat disimpulkan terdapat 2 variabel independen yang mempengaruhi *Turnover* yaitu Konflik Kerja dengan 30% dan Beban Kerja 45%. Kemudian dari hasil tersebut dijadikan data yang telah diberikan kepada 25 responden karyawan Divisi *Sales* PT. Panorama JTB Tours Indonesia.

Tabel 1.4. Hasil Penyebaran Angket dan Wawancara Variabel Konflik Kerja, dan Beban Kerja

No.	Pertanyaan	YA	TIDAK
<b>Konflik Kerja</b>			
1.	Saya merasa adanya perbedaan tujuan dalam tim	80%	20%
2.	Adanya perbedaan pendapat yang tidak dapat disatukan	30%	70%
3.	Mengerjakan yang seharusnya bukan bidang saya	20%	80%
<b>Beban Kerja</b>			
4.	Saya harus bekerja overtime untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan saya.	60%	40%
5.	Saya merasa tidak keberatan atas lamanya waktu jam kerja saya.	20%	80%
6.	Saya harus menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan	90%	10%

Sumber: Data primer, 2019

Melalui penyebaran angket dan wawancara yang dilakukan secara acak kepada 25 karyawan Divisi *Sales* PT. Panorama JTB Tours Indonesia menjelaskan bahwa konflik internal karyawan dan beban kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat *Turnover* karyawan. Bahwa dari variabel X yaitu Konflik Internal Karyawan (X1) mencerminkan adanya masalah internal pada karyawan yang terjadi cukup tinggi, hal itu karena adanya perbedaan tujuan/ target dalam tim dan juga ego masing-masing karyawan yang menimbulkan kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif. Sedangkan dari segi Beban Kerja (X2) mencerminkan tingkat produktifitas yang tinggi menimbulkan beban karyawan yang tinggi pada karyawan PT. Panorama JTB Tours Indonesia serta adanya beban kerja juga timbul karena perusahaan tersebut tidak membatasi lamanya waktu jam kerja, sehingga lamanya waktu jam kerja dapat ditetapkan setelah karyawan tersebut telah mencapai target yang telah ditentukan atau target yang diselesaikan. Dari tabel diatas adanya karyawan yang menjawab YA (Positif) dan TIDAK (Negatif).

Berdasarkan uraian di atas, menjelaskan bahwa konflik internal karyawan dan beban kerja berhubungan dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KONFLIK INTERNAL KARYAWAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP *TURNOVER* KARYAWAN PADA PT. PANORAMA JTB TOURS INDONESIA PERIODE 2018 - 2019”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh Konflik Internal Karyawan terhadap *Turnover* Karyawan PT. Panorama JTB Tours Indonesia?
2. Apakah ada pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover* Karyawan PT. Panorama JTB Tours Indonesia?
3. Apakah ada pengaruh Konflik Internal Karyawan dan Beban Kerja secara bersama-sama terhadap *Turnover* Karyawan PT. Panorama JTB Tours Indonesia?

## **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus dan mendalam serta tidak meluas, maka peneliti membatasi variabel penelitian hanya berkaitan dengan Pengaruh Konflik Internal Karyawan dan Beban Kerja terhadap *Turnover* Karyawan pada Divisi *Sales* PT. Panorama JTB Tours Indonesia.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh Konflik Internal Karyawan terhadap *Turnover* Karyawan PT. Panorama JTB Tours Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover* Karyawan PT. Panorama JTB Tours Indonesia.

3. Untuk mengetahui pengaruh Konflik Internal Karyawan dan Beban Kerja secara bersama-sama terhadap *Turnover* Karyawan PT. Panorama JTB Tours Indonesia.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pihak Organisasi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan perhatian khusus tentang konflik internal karyawan yang terjadi dan juga memberi perhatian kepada beban kerja karyawan sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan konflik internal dan beban kerja. Diharapkan manajemen dapat melakukan pencegahan terjadinya *turnover* yang dapat merugikan perusahaan.
2. Bagi Pihak Akademis  
Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu manajemen khususnya di Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Bagi Pihak Lain  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini disajikan dalam lima bab. Adapun penjabaran masing-masing bab dapat diuraikan sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menguraikan latar belakang, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.



## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku serta beberapa *literature review* yang berkaitan dengan penelitian.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini menguraikan variabel-variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan jumlah sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

## **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menguraikan isi pokok dari penelitian yang berisi deskripsi objek penelitian, analisis data dari pembahasannya sehingga dapat diketahui hasil analisa yang diteliti mengenai hasil pembuktian hipotesis sampai dengan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

## **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian serta saran-saran kepada pihak-pihak yang terkait dari hasil penelitian yang telah dilakukan.