

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu - satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya, sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Bagi perusahaan fungsi sumber daya manusia adalah sebagai pemain kunci dari upaya pencapaian tujuan - tujuan perusahaan. Perusahaan sebagai produsen dalam hal ini harus memiliki strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

Karyawan merupakan sumber daya manusia utama di perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi serta pemberian *reward* atas kontribusi karyawan kepada perusahaan, melalui ini perusahaan dapat mempertahankan kualitas serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kontribusi yang optimal dari karyawan merupakan sebuah bentuk pengabdian terhadap perusahaan, sehingga perusahaan perlu mempertahankannya dalam jangka panjang.

Fungsi efektif perusahaan tidak hanya bergantung pada sumber daya teknis yang tersedia, tetapi juga pada keunggulan dan kompetensi karyawan yang

dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan (Hasan, Akram & Naz, 2012). Maka pentingnya peran manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan keterampilan karyawan, bakat, pengetahuan dan kemampuan, juga tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya. Apabila tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan, maka akan membawa dampak buruk pada sikap (*attitude*) kerja mereka. Karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan menampilkan produktivitas yang lebih tinggi daripada yang sikap kerjanya negatif, akibatnya akan rendah niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*).

Peran penting manajemen sumber daya manusia dalam industri makanan (*food and beverage*) adalah untuk dapat memberikan pelayanan yang ramah (*hospitality*) dan cepat kepada pelanggannya. Dimana dalam pelaksanaannya dalam melakukan setiap tindakan harus sesuai dengan standar aturan yang berlaku agar dapat mewujudkan keramahan dan pelayanan optimal tersebut. Restoran dan cafe merupakan usaha jasa, makanan dan minuman hal ini dijelaskan pada UU 10/2009 disebutkan "bahwa yang dimaksud dengan usaha jasa makanan minuman adalah usaha jasa penyediaan makanan dan minuman yang dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan dapat berupa restoran, cafe, jasa boga dan bar atau kedai minum". Restoran atau cafe adalah sebuah organisasi yang bergerak di industri jasa yang artinya banyak melibatkan tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan dijadikan aset utama untuk industri ini. Kunci keberhasilan industri wisata kuliner ditentukan oleh pelayanan dan keramah-

tamahan yang diberikan oleh seluruh karyawan dari pucuk pimpinan sampai dengan para karyawan yang bertugas.

Beban kerja merupakan kewajiban karyawan pada perusahaan, elemen ini merupakan salah satu elemen yang berpengaruh terhadap intensitas *Turnover* pada karyawan. Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu. Setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan dirinya sendiri maupun masyarakat di sekelilingnya, untuk ini perlu dilakukan penyesuaian antara kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja agar sehingga diperoleh produktivitas kerja yang optimal (UU Kesehatan No.36 Tahun 2009). Beban kerja yang menjadi tanggung jawab karyawan merupakan tugas yang harus dilaksanakan dalam perusahaan, beban kerja karyawan berupa target kerja dan jam kerja yang dibebankan. Beban kerja yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan serta peraturan yang berlaku. Dalam menentukan beban kerja yang ditetapkan pada karyawan diperlukannya analisis beban kerja. Menurut Komaruddin (1996;235) analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Menurut Simamora (2006), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Beban kerja berlebihan (*workload*) dapat menyebabkan kelelahan dan stres kerja pada karyawan yang berakibat rendahnya kepuasan kerja karyawan. Beban kerja yang tidak sesuai ini dapat memicu tekanan kerja bagi karyawan. Selain itu faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Selanjutnya dalam persaingan bisnis yang kompetitif seperti saat ini, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting, yang mempengaruhi konsistensi dan kontinuitas karyawan untuk tetap bekerja dan bertahan dalam perusahaan. Robbins and Judge (2013) dan Noe, et. All (2008) mendefinisikan *job satisfaction* yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan - perasaan negatif tentang pekerjaannya tersebut.

Sementara itu terdapat beberapa alasan utama mengapa *job satisfaction* karyawan menurun, yaitu karena imbalance gaji, promosi dan *reward* yang tidak sesuai dengan harapan, kurang harmonisnya hubungan karyawan dengan atasan dan karyawan dengan rekan kerja, kurangnya kejelasan kebijakan dan aturan perusahaan, ketidakpuasan karyawan atas tugas dan pekerjaan, kurang baiknya komunikasi di dalam perusahaan serta banyaknya beban kerja yang harus ditanggung.

Turnover karyawan pada umumnya merupakan isu negatif bagi perusahaan, namun dapat menjadi isu positif bila dikontrol secara tepat dan secara logis. *Turnover* sering digunakan sebagai indikator performance perusahaan dan

mudah dipersepsikan negatif sebagai akibat bekerja sebagai batu loncatan kemudian pindah dengan diimingi suatu hal yang lebih menjanjikan, lebih menarik dan lebih besar. Perpindahan (*Turnover*) karyawan merupakan satu fenomena yang rentan dalam suatu perusahaan. *Turnover* dapat diartikan sebagai bentuk perbuatan tenaga kerja yang keluar dari perusahaan, akibatnya dapat menghambat perkembangan perusahaan. Beberapa alasan mengapa karyawan melakukan *Turnover*, yaitu pengunduran diri untuk berpindah ke unit organisasi lain, pemberhentian oleh perusahaan, atau kematian. Namun apabila dalam beberapa tahun kedepan karyawan mempunyai niat untuk mencari pekerjaan baru pada perusahaan lain, maka dapat dikatakan sebagai *Turnover intention*.

Penyebab utama *Turnover intention* adalah apabila keadaan yang dihadapi karyawan saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan. Beberapa faktor yang mempengaruhi, seperti kebijakan perusahaan yang tidak adil, ketidakpuasan atas kompensasi yang diberikan, tidak ada kesesuaian terhadap lingkungan kerja, ketidakjelasan struktur organisasi, dan adanya kesempatan alternatif pekerjaan yang sesuai dan melimpah diluar, serta alasan - alasan lainnya. Hal ini berpengaruh pada ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan *Turnover* karyawan.

Merupakan tantangan bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan karyawan, agar mereka semua sesuai dalam bidang pekerjaannya. Namun demikian, kesesuaian ini sulit tercapai, misalnya karyawan pada awalnya merasa bahwa pekerjaan baru terasa menggairahkan dan menarik,

namun yang terjadi kemudian adalah dia merasa adanya ketidakcocokan dalam pekerjaan maupun kelompok orang dalam bekerja bahkan dengan organisasi perusahaan.

Hal inilah yang turut mendorong meningkatnya *Turnover* karyawan PT. Fastfood Indonesia, Tbk selaku operator pengoperasian restoran cepat saji Kentucky Fried Chicken Indonesia (KFC Indonesia) sejak tahun 1979. KFC Indonesia memiliki pangsa pasar terbesar dalam restoran cepat saji sebesar 51% hal ini tentunya tidak lepas dari kuatnya brand image, brand awarness, dan kualitas pelayan yang diberikan oleh KFC Indonesia kepada pelanggan setianya.

Sektor bisnis restoran dimana persaingan yang semakin ketat, tentunya menuntut KFC Indonesia untuk terus berinovasi, meningkatkan standar pelayanan, serta berjuang keras untuk tetap memenangkan kunjungan konsumen dengan menjadi lebih inovatif dalam segala bentuk dan strategi. Gerai - gerai kuliner lokal yang berjualan ayam goreng di seantero wilayah Indonesia juga bergabung dalam hiruk pikuk persaingan makanan cepat saji khususnya dengan bahan baku ayam. Dengan operasional berskala ekonomis, pelaku - pelaku usaha ini dapat dengan mudah menawarkan harga - harga menu yang sangat terjangkau bagi konsumen pada umumnya.

Dengan kondisi tersebut, KFC Indonesia benar - benar menghadapi serangan keras dari semua sisi. Namun, dengan standar kualitas yang telah teruji dalam hal produk, layanan inovatif, aset dan fasilitas yang mumpuni serta nyaman dalam naungan persepsi merk KFC yang sudah sangat melekat dan terkenal tentu

memberikan keunggulan bersaing. Dengan meningkatnya persaingan tersebut maka karyawan KFC Indonesia khususnya mereka yang berkerja di garis depan dalam hal ini pegawai gerai KFC harus terus menerus memberikan kemampuan yang maksimal dalam melayani konsumen.

Hal ini tentunya memberikan tekanan tersendiri terhadap tiap individu yang bekerja di gerai KFC dimana beban kerja menjadi lebih berat dan jumlah pekerjaan juga menjadi lebih banyak karena di zaman seperti ini sebuah restoran bukan hanya memberikan pelayanan berupa makanan, namun lebih daripada itu. Seperti adanya layanan perayaan ulang tahun, hari spesial, workshop atau seminar dan lain halnya.

Dari hasil diskusi dan wawancara terhadap beberapa karyawan, penulis mendapatkan bahwa tekanan untuk memberikan pelayanan maksimal selalu hadir dan itu membuat karyawan terkadang merasa terkekang dan bosan. Apa bila pada jam sibuk maka beban kerja menjadi lebih besar lagi. Kemudian rata - rata karyawan ini sudah bekerja pada posisi yang sama di atas 2 tahun ini juga membuat mereka merasa bosan.

Dalam penelitian ini penulis memutuskan untuk melakukan penelitian pada tiga gerai KFC yang berada di wilayah Kota Bandung, yaitu gerai KFC Dago, KFC Riau serta KFC Padjajaran. Adapun alasan kenapa memilih ketiga gerai tersebut dikarenakan gerai KFC Riau merupakan gerai dengan pencapaian target penjual terbaik mengingat lokasinya yang berada di antara pusat keramaian. Hal ini tentunya menuntut karyawan gerai tersebut pada putaran jumlah konsumen

yang banyak dan cepat. Gerai kedua yaitu KFC Padjajaran, dipilih karena merupakan gerai yang buka selama 24 jam serta terdapat program *breakfast* ditambah dengan pesan antar serta layanan *chiaki kids* yang membuat gerai ini cukup komplit. Tentunya dengan banyaknya layanan membuat karyawan harus mampu melakukan *multitasking* pada pekerjaan sehari - hari.

Yang terakhir adalah gerai KFC Dago, kenapa gerai ini dipilih karena dengan lokasi yang bisa dikatakan strategis tapi tingkat penjual serta pengurangan jumlah karyawan yang lebih besar dibandingkan gerai lain menimbulkan permasalahan sendiri.

Dari hasil olah data yang diberikan oleh manajer gerai KFC tersebut didapatkan sebuah pola ketidakefisienan karyawan dalam hal tidak masuk kerja, baik itu berupa ijin, sakit ataupun bolos. Berikut tabulasi data absensi karyawan per Januari - Juni 2018

Tabel 1.1 Kehadiran Karyawan KFC Bandung

Tahun	Gerai Dago		Gerai Riau		Gerai Padjadjaran	
	Jumlah		Jumlah		Jumlah	
	Karyawan	Kehadiran	Karyawan	Kehadiran	Karyawan	Kehadiran
2018						
Januari	27	90 %	40	96 %	36	96 %
Februari	26	92 %	38	94 %	35	94 %
Maret	25	94 %	37	90 %	34	96 %
April	24	92 %	35	88 %	33	92 %
Mei	24	96 %	35	94 %	32	90 %
Juni	22	94 %	34	92 %	32	94 %

Tabel 1.2 Jumlah *Turnover* Karyawan KFC Bandung

Tahun	Gerai Dago		Gerai Riau		Gerai Padjajaran	
	Jumlah		Jumlah		Jumlah	
2018	Karyawan	Turnover	Karyawan	Turnover	Karyawan	Turnover
Januari	27	1	40	2	36	1
Februari	26	1	38	1	35	1
Maret	25	1	37	2	34	1
April	24	0	35	0	33	1
Mei	24	2	35	1	32	0
Juni	22	3	34	1	32	0

Dari data yang diterima penulis, didapatkan sebuah fenomena dimana pada periode Januari - Juni tahun 2018 pola tingkat kehadiran yang dinamis dan tidak terpenuhi secara keseluruhan (kehadiran 100%). Selain tingkat kehadiran yang tidak sempurna, banyak juga dalam satu bulan karyawan yang telambat dalam datang ke gerai untuk melakukan kewajibannya. Hal yang perlu diperhatikan disini adalah adanya ketidakhadiran yang tidak disertai alasan, tentunya ini menimbulkan tanda tanya kepada manajer atau supervisor kenapa hal tersebut bisa terjadi.

Dari sisi tabel *turnover* menunjukkan bahwa setiap bulan terdapat karyawan yang keluar dan ini terjadi secara berulang - ulang. Hal ini menunjukkan bahwa adanya suatu fenomena didalam manajemen ketiga gerai tersebut.

Untuk sebuah perusahaan jasa kehilangan satu karyawan dapat berdampak besar dan signifikan terhadap efektifitas dan efisiensi kerja karena kekosongan yang ada pada posisi tersebut. Hal ini menuntut manajer gerai untuk membagi tugas dan tanggung jawab karyawannya untuk mengisi kekosongan posisi tersebut sehingga alur kinerja tidak terganggu. Namun dengan begitu terdapat tambahan tanggung jawab serta beban kerja yang harus diemban karyawan karena mendapatkan tambahan pekerjaan.

Maka kesimpulan yang bisa diambil dari data awal tersebut adalah rata-rata tingkat kehadiran pada ketiga gerai tersebut dalam periode januari-juli berkisar tingkat 92%. Dari sisi *turnover* memiliki tingkat rata-rata sebanyak 2 orang. Hal memberikan dugaan awal dimana terdapat ketidaksesuaian antara besarnya beban kerja dengan rendahnya kepuasan kerja terhadap tingginya *turnover* karyawan.

Hal ini Berdasarkan dari data di awal, penulis semakin meyakini bahwa terdapat korelasi antara beban kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention* pada ketiga gerai tersebut. Sehingga diputuskan untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul : " **Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Gerai KFC Wilayah Bandung "**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari data sementara didapatkan kesimpulan adanya tren *turnover* yang dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja dan beban kerja karyawan, sebagai berikut :

1. Rata-rata *Turnover* setiap bulan pada periode Januari 2018 - Juni 2018 sebanyak 2 orang
2. Rata-rata dalam waktu kerja satu bulan pada periode yang sama terdapat 5 orang yang tidak hadir setiap bulan
3. Target gerai yang tidak tercapai

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian indentifikasi masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana beban kerja pada karyawan KFC Wilayah Bandung
2. Bagaimana kepuasan kerja pada karyawan KFC Wilayah Bandung
3. Bagaimana *Turnover Intention* pada karyawan KFC Wilayah Bandung
4. Bagaimana beban kerja dan kepuasan kerja baik secara simultan atau partial terhadap *Turnover Intention* karyawan KFC Wilayah Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa beban kerja yang ada di KFC Wilayah Bandung
2. Untuk mengetahui dan menganalisa kepuasan kerja yang ada di KFC Wilayah Bandung
3. Untuk mengetahui dan menganalisa *turnover Intention* yang ada di KFC Wilayah Bandung

4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan KFC Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian antara lain :

1. Bagi para akademis, dapat menyajikan informasi dari faktor-faktor beban kerja dan kepuasan kerja yang secara simultan ataupun partial dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan KFC Indonesia. Dan dapat mengembangkan teori-teori tentang sumber daya manusia yang berkaitan dengan topik penelitian ini.
2. Bagi praktisi, dapat dijadikan sebagai bahan referensi khususnya bagi para pemilik usaha, pemimpin, dan atau manajer dalam memahami bagaimana beban kerja dan kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh terhadap *turnover intention*.
3. Bagi PT. Fastfood Indonesia Wilayah Bandung, sebagai bahan kajian dalam membuat kebijakan - kebijakan yang berkorelasi dengan beban kerja, kepuasan kerja untuk meminimalisasi tingkat *turnover*.